

Превращаем информацию
в возможности с 1997 года

2016

Рынок консалтинговых услуг в Кыргызстане

РЫНОК КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В КЫРГЫЗСТАНЕ

Исследование рынка управленческого консалтинга

в Кыргызской Республике в 2016 году

**Исследование проведено при поддержке
Европейского Банка Реконструкции и Развития**

**Исследование было проведено исследовательско-
консалтинговой компанией «M-Vector»**



Содержание данного документа является ответственностью авторов исследования и не обязательно отражает мнения Европейского Банка Реконструкции и Развития (ЕБРР)

Оглавление

1. Список сокращений и терминов	4
2. Цель и методология исследования	5
3. Резюме исследования.....	7
4. Общий объем и динамика рынка консалтинга	12
5. Анализ рынка со стороны предложения.....	25
6. Анализ рынка со стороны спроса	32
7. Выводы и заключения.....	39
Приложение 1. Структура рынка консультационных услуг по типу клиентов.....	48
Приложение 2. Данные по бизнес сектору КР – опрос консультантов	49
Приложение 3. Данные по бизнес сектору КР – опрос бизнес компаний.....	52

1. Список сокращений и терминов

1С - бухгалтерия	Универсальная система автоматизации бухгалтерского и налогового учёта
BAS	Программа деловых консультационных услуг, ЕБРР. Действующее название программы - «Консультации для малого бизнеса ЕБРР»
CMC	Certified Management Consultant
CRM	Customer Relationship Management
CRM система	Программное обеспечение контроля работы с клиентами
GIZ	Германское общество международного сотрудничества
НАССР	Hazard Analysis and Critical Control Points
НАССР система	Систематическая идентификация, оценка и управление факторами, влияющими на безопасность продукции
HORECA	Hotel, Restaurant, Cafe/Catering
HR	Human Resources
ISO	International Organization for Standardization
JICA	Японское агентство международного сотрудничества
PR	Public relations
SBS	Программа поддержки малого бизнеса, ЕБРР
SEO	Search Engine Optimization/ Поисковая оптимизация сайта
SMM	Social Media Marketing/ Продвижение через социальные платформы
USAID	United States Agency for International Development
USD	United States Dollar
ВВП	Внутренний Валовый Продукт
ГОСТ	Государственный стандарт
ГРС	Государственная Регистрационная Служба
ЕАЭС	Евро-Азиатский Экономический Союз
ЕБРР	Европейский Банк Реконструкции и Развития
ИКМ	Институт Консультантов по Менеджменту
ИТ/ ИТ	Информационные технологии/ Information Technology
КР	Кыргызская Республика
КРФР	Кыргызско-Российский Фонд Развития
МСБ	Малый и средний бизнес
НКО	Некоммерческая организация
НПО	Неправительственная организация
ОсОО	Общество с Ограниченной Ответственностью
ПРООН	Программа развития Организации Объединенных Наций (ООН)
СМИ	Средства массовой информации
ЮНИСЕФ	United Nations International Children's Emergency Fund

2. Цель и методология исследования

Общее описание методологии

Целью данного исследования был анализ текущего состояния, проблем и перспектив рынка управленческого консалтинга Кыргызской Республики по итогам 2016 года, а также отслеживание основных трендов данного сектора за последние несколько лет.

В рамках исследования использовались следующие методы сбора информации:

- Кабинетное исследование;
- Количественный опрос консультантов;
- Количественный опрос предприятий и организаций;
- Фокус группы с консультантами.

1. Кабинетное исследование

В рамках кабинетного исследования был проведен анализ данных из вторичных источников, таких, как данные Национального Статистического Комитета КР, Национального Банка КР, Министерства Экономического Развития КР, Министерства Юстиции КР и «Консультаций для малого бизнеса ЕБРР». При анализе использовалась информация из различных отраслевых отчетов, а также результаты других исследований рынка управленческого консалтинга, проведенных за последние несколько лет. В частности, для сравнительного анализа использовались следующие отчеты: «Краткий обзор консультационных услуг в Кыргызской Республике в 2012 году», проведенный ЕБРР и ИКМ в 2012 году, «Изучение рынка консалтинговых услуг в Кыргызстане», проведенное программой деловых консультаций BAS ЕБРР в 2008 году и ряд других исследований данного сектора.

Также в рамках кабинетного исследования была собрана информация, доступная в открытых источниках, обо всех консалтинговых компаниях и консультантах, работающих в Кыргызской Республике. Для составления максимально полного списка активных консультантов использовалась информация из следующих источников: база данных консультантов «Консультаций для малого бизнеса ЕБРР», база данных Института Консультантов по Менеджменту (ИКМ), базы данных различных международных донорских организаций, а также бизнес ассоциаций, работающих на территории КР, справочники организаций и предприятий (Желтые Страницы, Бишкек Современный, Компас), а также информация, доступная о консультантах и консалтинговых компаниях в сети Интернет (сайты компаний, социальные сети, форумы, директории и другие открытые источники). По итогам проведенной кабинетной работы был составлен список из 364 консалтинговых компаний и консультантов (208 компаний, 156 консультантов).

2. Количественный опрос консультантов

В данном количественном опросе приняло участие 110 консультантов. Если в качестве генеральной совокупности взять общее количество из 364 консультантов и консалтинговых компаний, выявленных в рамках кабинетного исследования, то доверительный интервал данного опроса составит +/- 7,82% при уровне доверительной вероятности в 95%. В данном случае можно считать, что треть консультантов, работающих на рынке КР, приняли участие в опросе.

Опрос консультантов был проведен с использованием онлайн платформы, через само-заполнение анкеты.

3. Количественный опрос предприятий и организаций

В рамках опроса клиентов услуг управленческого консалтинга было опрошено 580 представителей организаций и предприятий, работающих на территории Кыргызской Республики, что обеспечивает уровень доверительного интервала не более +/- 5% при доверительной вероятности в 95%.

Опрос предприятий и организаций был осуществлен с использованием нескольких методов сбора данных:

- Телефонный опрос;
- Онлайн опрос

4. Фокус группы с консультантами

Для сбора качественной информации о текущей ситуации на рынке управленческого консультирования, об основных трудностях, сложностях и перспективах сектора были проведены 3 фокус группы с представителями консалтинговой отрасли. Фокус группы были проведены в следующих городах: г. Бишкек, г. Ош и г. Каракол. Помимо данных трех фокус групп качественная информация была собрана во время конференции для региональных консультантов, организованной «Консультациями для малого бизнеса ЕБРР», а также во время стратегической сессии по анализу ситуации и разработки стратегии для Института Консультантов по Менеджменту КР (ИКМ КР), на которой приняло участие 15 консультантов.

Определение управленческого консалтинга

При проведении исследования рынка управленческого консалтинга, рассматривались следующие сектора и направления консалтинга:

- *Стратегия, Организационное Развитие* (общеорганизационное стратегическое и операционное планирование, оптимизация, разработка систем управления, пр.);
- *Маркетинговый консалтинг* (маркетинговая стратегия, реклама, медиа планирование, SMM, продажи, брендинг, PR, пр.);
- *Кадровый консалтинг, HR* (подбор и оценка персонала, разработка систем мотивации, должностных инструкций, корпоративных правил и процедур для персонала и пр.);
- *IT-консалтинг и автоматизация процессов* (проектирование, разработка и внедрение корпоративных информационных систем, управление базами данных, пр.);
- *Операционный консалтинг* (оптимизация и реинжиниринг бизнес процессов, логистика, проектное управление, управление ресурсами и складами, пр.);
- *Управление качеством* (ISO, HACCP, TQC, TQM, CPI, пр.);
- *Финансовый консалтинг* (корпоративные финансы, бухгалтерия, инвестиции, налогообложение и пр.);
- *Разработка бизнес планов;*
- *Консалтинг в области энергосбережения и экологического менеджмента;*
- *Инженерный консалтинг* (архитектура, тех. надзор);
- *Услуги в области исследований* (социологические, социальные, исследования рынка и пр.);
- *Услуги в области обучения и проведения бизнес-тренингов.*

3. Резюме исследования

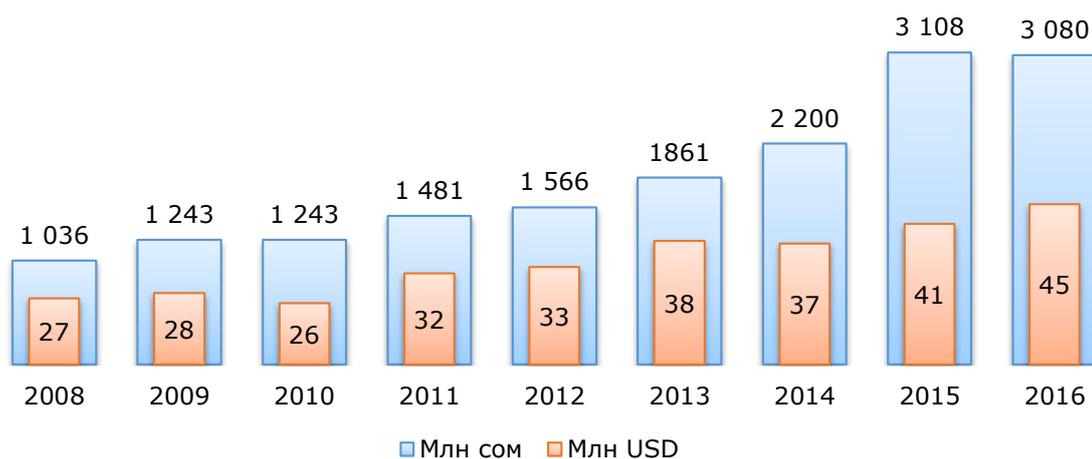
Согласно расчетам, проведенным в рамках данного исследования, общий рынок управленческого консалтинга Кыргызской Республики составил в 2016 году 3,1 миллиарда сом или 44,6 миллиона долларов США по текущему обменному курсу. В целом, консультанты Кыргызской Республики реализовали в 2016 году около 6300 консультационных проектов, которые включали в себя как проекты для клиентов на внутреннем рынке, так и экспорт услуг в соседние страны, в основном страны СНГ.

По сравнению с показателями рынка 2012 года, опубликованными в рамках отчета ЕБРР «Краткий обзор консультационных услуг в Кыргызской Республике в 2012 году», объем рынка управленческого консалтинга в национальной валюте вырос с 2012 года в 2 раза. Стоит отметить, однако, что существенный прирост объема рынка в национальной валюте в период с 2012 по 2016 годы был вызван, в том числе, девальвацией сома по отношению к доллару США, обеспечив прирост порядка 44% в 2016 году по сравнению с показателями 2014 года. В эквиваленте долларов США с 2012 по 2016 года объем рынка вырос с 33 до 44,6 миллионов долларов США или на 35,1%. Средний ежегодный прирост рынка в долларах США составил 8,8%.

Данные расчеты подтверждаются ответами, полученными от консультантов во время опроса: 63% опрошенных консультантов отметили увеличение спроса на консалтинговые услуги за последние 3 года. Большинство из консультантов (85%) были очень позитивно настроены в отношении развития рынка и планировали продолжать расширять свою консалтинговую деятельность в будущем.

Динамика изменения объема рынка консалтинговых услуг представлена на диаграмме 3.1 ниже.

Диаграмма 3.1. Динамика изменения рынка консалтинговых услуг в Кыргызстане



На текущий момент рынок консалтинга представляет более 200 консалтинговых компаний и около 150 индивидуальных консультантов, предоставляющих свои услуги в различных сферах. Стоит отметить, что рынок консалтинговых услуг, с точки зрения предложения, имеет некую аморфность: с одной стороны, одни и те же консультанты могут выступать представителями различных консалтинговых организаций в проектах, с другой стороны консультанты могут временно выделяться из какой-либо постоянной организации для выполнения индивидуальных заказов. По этой причине, некоторые ключевые консультанты были отражены как в списках индивидуальных консультантов, так и представлены в качестве ключевых лиц консультационных компаний.

Особенностью рынка управленческого консалтинга Кыргызской Республики является то, что в отдаленных регионах страны практически нет локальных консультантов. В основном услуги в этих регионах оказывают консультанты, расположенные в Бишкеке и Оше; они рассматривают отдаленные регионы в качестве дополнительных рынков. В наибольшей степени консультанты присутствуют в крупнейших городах страны – 90% консультантов отметили, что они оказывали услуги в городе Бишкек; 24% консультантов работали в городе Ош. Наименьшее проникновение консалтинговых услуг приходится на Таласскую, Баткенскую и Нарынскую области.

Среди причин низкого проникновения консалтинговых услуг в отдаленных регионах страны можно отметить более низкий уровень жизни населения, меньшую концентрацию крупных предприятий в этих регионах, а также более низкий общий уровень образования населения в целом и предпринимателей в частности.

За последние годы можно отметить динамику укрупнения основных игроков консалтингового рынка. По сравнению с 2012 годом доля индивидуальных консультантов сократилась на 10% (с 54% до 44%), уступив место юридически зарегистрированным консалтинговым компаниям, доля которых возросла.

Помимо расширения деятельности старых игроков рынка, рост емкости рынка был вызван частично и появлением на рынке большого количества новых игроков¹, в результате чего доля новых консалтинговых компаний (срок работы до 5 лет) в общей структуре предложения увеличилась в 2016 году до 40% по сравнению с 12% в 2012 году.

Среди трендов рынка можно отметить растущую специализацию консультантов. Если еще десять лет назад рынок был представлен в большей степени универсальными консультантами, то теперь консультанты осознают необходимость специализации и закрепления в определенной рыночной нише. По итогам 2016 года, 23,6% консультантов обозначили, что они решили узко специализироваться на определенном консалтинговом направлении.

Лидирующие позиции среди консалтинговых услуг занимают услуги по проведению тренингов и обучению (в среднем по ответам консультантов и клиентов - около 15,7% от всех проектов), услуги, связанные со стратегическим и организационным развитием (12,6% проектов), ИТ-консалтинг и автоматизация процессов (11,7%), а также маркетинговый консалтинг (11,2%).

Консультантами было отмечено, что за последние годы большой оборот набирают проекты в сфере ИТ-консалтинга, а именно разработка и автоматизация процессов, а также внедрение программного обеспечения для обслуживания направления HORECA. В целом, стоит отметить, что почти все направления управленческого консалтинга являются достаточно популярными среди клиентов. Исключениями являются энергетический и экологический консалтинг, которые пока относительно мало востребованы на рынке КР.

При рассмотрении структуры доходов консультантов по типам клиентов в 2016 году, стоит отметить, что большая часть доходов приходится на международные донорские организации и проекты – 44,3% от общей выручки; на втором месте в структуре доходов консультантов находятся услуги, предоставленные на экспорт – 19,9% выручки (в этом случае потребителями услуг являются иностранные клиенты за пределами КР). На третьем и четвертом местах по доходности находятся средний и малый бизнес.

¹ В том числе благодаря деятельности «Консультаций для малого бизнеса ЕБРР», содействующей становлению и развитию новых консультантов, особенно в регионах КР.

Общая осведомленность местных предприятий о консультантах в Кыргызстане находится на достаточно высоком уровне: 69,8% респондентов знали хотя бы одну консалтинговую компанию или индивидуального консультанта в Кыргызстане; 35,3% респондентов хотя бы раз пользовались услугами консультантов за последние три года. Ради справедливости стоит отметить, что наиболее активными потребителями консультационных услуг являлись организации, проработавшие на рынке более 10 лет.

Что касается общей осведомленности потребителей о конкретных консалтинговых компаниях или именах консультантов, то во время опроса клиенты смогли назвать 229 различных консалтинговых компаний, а также 156 консультантов. Часть компаний и консультантов являются зарубежными.

Основным источником информации о консалтинговых компаниях и индивидуальных консультантах для местных предприятий, осведомленных о консультантах, является «сарафанное радио» - 43% респондентов получили информацию от друзей или коллег. Другим не менее важным каналом получения информации о консультантах является Интернет и социальные сети – 41% предприятий воспользовались данным каналом получения информации.

Среди других источников информации, популярных среди потребителей, можно также отметить участие в презентациях, проводимых консультантами (30% потребителей, осведомленных о консультантах), информация, полученная в международных организациях (29% потребителей), а также личные встречи с консультантами – 26% предприятий отметили ответ «консультанты сами пришли ко мне».

К малоэффективным информационным каналам о консультантах можно отнести все традиционные СМИ, в том числе газеты и журналы.

Основным критерием выбора консультантов или консалтинговой компании является для клиентов опыт работы - об этом сообщили 49% респондентов. На втором месте была предложенная методология и подходы к выполнению работ - 39% опрошенных респондентов отметили данный критерий. На третьем месте (34%), с небольшим отрывом от второго места, была квалификация сотрудников консалтинговой компании. Цена хотя и являлась также важным критерием, расположилась лишь на четвертом месте (28% клиентов).

Однако, несмотря на то, что только 28% респондентов отметили цену в качестве фактора, определяющего их выбор консультанта, 40% из тех респондентов, кто не пользовался услугами консультантов, отметили, что не имеют возможности оплачивать консалтинговые услуги. При этом, 57% респондентов испытывали потребность в консалтинговых услугах для своей организации.

Другие факторы выбора консультантов, отмеченные респондентами, были надежность, ответственный подход к проекту, компетентность и этичность консультантов, способность налаживать эффективные коммуникации по процессу оказания консалтинговых услуг с заказчиком, а также оптимальные сроки исполнения работы.

Важным моментом является то, что для клиентов важно понимать практический эффект от консалтинговых услуг, чтобы их ожидания были оправданы. Стоит отметить, что население испытывает трудности понимания той пользы, которую они могут получить от данной нематериальной услуги; зачастую представления клиента об услуге серьезно отличаются от той реальной пользы, которую она может принести организации клиента. Большинство клиентов консалтинговых услуг в Кыргызстане (61,9%) считают, что стоимость услуг консультантов, в целом, выше той пользы, которую они приносят компании, т.е. консультанты на рынке переоценены.

По мнению консультантов, основной причиной, почему местные предприятия не пользуются или мало пользуются услугами консультантов, также стало непонимание предпринимателями той пользы, которую они могут получить от данных услуг - 31,8% консультантов назвали эту причину в качестве основной.

Многие предприниматели готовы были бы работать с консультантами, но только при условии оплаты консультанту по результатам, но большинство консультантов не готовы были работать на таких условиях.

Усугубляет ситуацию то, что даже те предприятия, которые обратились к консультантам, зачастую не внедряют полученных от консультантов рекомендаций на практике или внедряют рекомендации не в полном объеме. Как результат, в работе предприятий не наблюдается положительных изменений, и клиент считает оказанные услуги неэффективными и даже бесполезными.

Среди общих проблем и сложностей рынка, на которые обращали внимание, как консультанты, так и клиенты, были следующие:

- Недостаточный уровень квалификации консультантов. Для решения данной сложности консультанты стремятся постоянно повышать свой уровень, в связи с чем предлагают проводить больше тренингов и встреч по обмену опытом;
- Недостаточный уровень информирования клиентов о консультантах и консалтинговых услугах. Консультанты стремятся найти более эффективные методы продвижения собственных услуг. Кроме того, с этой же целью создаются отраслевые ассоциации, действует ассоциация ИКМ, а также ведется постоянный учет и продвижение консультантов со стороны программы «Консультации для малого бизнеса ЕБРР»;
- Высокая стоимость консалтинговых услуг для клиентов, услуги воспринимаются недостаточно полезными, чтобы инвестировать в них значительные средства. Решением этой проблемы является работа клиентов через «Консультации для малого бизнеса ЕБРР», донесение ценности консультационных услуг до клиентов и улучшение объективного восприятия консалтинговых услуг, предоставление клиентам небольших тестовых услуг на бесплатной основе, а также оптимизация расходов консультантов за счет специализации и стандартизации услуг.

Основные рекомендации со стороны клиентов (предпринимателей) к консультантам были:

1. Более эффективные методы продвижения услуг консалтинга и консультантов;
2. Больше информации о программах консультационной помощи предпринимателей, в частности программы «Консультаций малого и среднего бизнеса ЕБРР»;
3. Владение консультантами кыргызским языком;
4. Клиентоориентированность консультантов;
5. Более гибкая ценовая политика, оплата по результатам работы;
6. Проводить информационную работу с бизнесом: семинары, прямые рассылки, акции, скидки или бонусы и пр.

Для развития консалтинговой отрасли в Кыргызстане консультантами были предложены следующие рекомендации:

1. Вести активную работу по продвижению консалтинга, а именно, предоставлять потенциальным клиентам больше информации о программе «Консультаций для малого и среднего бизнеса ЕБРР» и оказываемой ею поддержке;
2. Организовывать ежегодные консалтинговые выставки и форумы с участием МСБ и местных консультантов;
3. Способствовать продвижению стандартов и сертификации для консультантов для объективной оценки консультантов и предоставляемых ими услуг;
4. Поддерживать и развивать ИКМ, развивать школу консультантов; это позволит поднять уровень образованности и компетентности консультантов;
5. Развивать международный маркетинг консалтинговых услуг;
6. Проводить встречи и презентации с потенциальными клиентами по секторам, рассказывая какие преимущества и выгоды предоставляет сотрудничество с консультантами, предоставлять бесплатные консультации в виде тест-драйва;
7. Обмен опытом и неформальные встречи консультантов.

Несмотря на все трудности консалтинговой отрасли, можно однозначно определить положительную динамику ее развития за последние несколько лет и большой потенциал и перспективы для ее дальнейшего развития.

4. Общий объем и динамика рынка консалтинга

Согласно результатам исследования, консультанты Кыргызской Республики реализовали в 2016 году около 6300 консультационных проектов, которые включали в себя как проекты для клиентов на внутреннем рынке, так и экспорт услуг в соседние страны, в основном страны СНГ.

Лидирующие позиции среди консалтинговых услуг занимают (1) услуги по проведению тренингов и обучению (в среднем по консультантам и клиентам - около 15,7% от всех проектов), (2) услуги, связанные со стратегическим и организационным развитием (12,6% проектов), (3) IT-консалтинг и автоматизация процессов (11,7%), а также маркетинговый консалтинг (11,2%). Детальное распределение по направлениям предоставленных услуг, в разрезе ответов консультантов и клиентов, представлено на диаграмме 4.1 ниже.

Диаграмма 4.1. Распределение консалтинговых услуг в 2016 году



Стоимость консалтинговых услуг зависит, как правило, от специфики и объема выполненных работ и рассчитывается для каждого проекта индивидуально. По результатам проведенного исследования можно выявить средний показатель стоимости одного проекта для определенных направлений консалтинговых услуг:

- Для сектора МСБ стоимость услуг составляет, в среднем, от 1'000 до 5'000 долл.;
- Для крупного бизнеса средняя стоимость услуг составляет от 5'000 до 10'000 долл.;
- Для услуг обучения и тренингов стоимость составляет от 300 до 500 долл.;
- Для донорских организаций стоимость услуг составляет от 10'000 до 50'000 долл.

В зависимости от квалификации и опыта работы на рынке консалтинга стоимость услуг отдельных консультантов варьируется от 20 до 600 долл. США за день работы. Средняя стоимость услуг составляет 100-130 долл. за день работы. Если рассмотреть стоимость консалтинговых услуг в разрезе различных регионов, то для Иссык-Кульской области стоимость услуг составит от 20 до 120 долл. в день. В Оше и Джалал-Абаде этот показатель достигает 200 долл. за день работы.

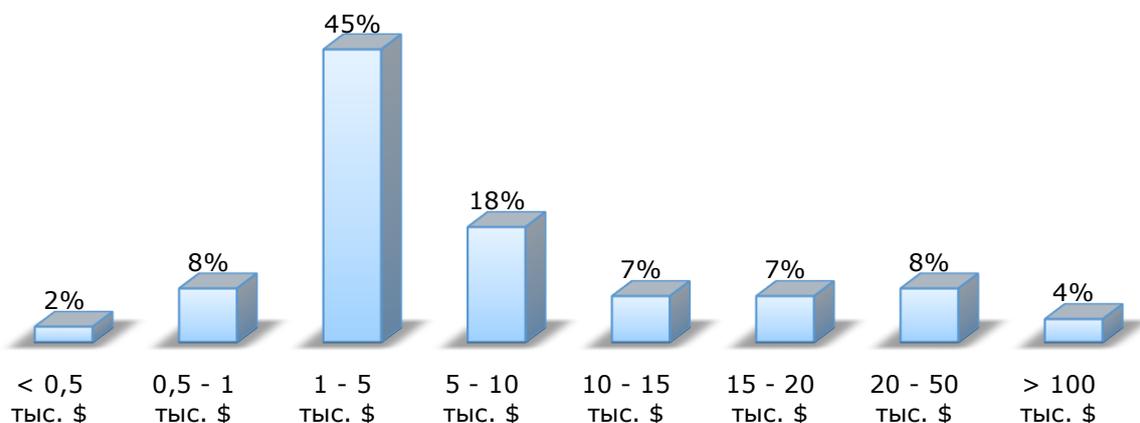
Стоит отметить, что стоимость услуг консультанта не является его личным прямым доходом, так как в данную сумму, как правило, входят все расходы по выполнению проекта. Средний личный заработок консультанта значительно меньше обозначенных выше сумм. В расходную часть стоимости работ консультанта входят:

- Содержание офиса и постоянных сотрудников;
- Привлечение сторонних сотрудников и консультантов;
- Затраты на поездки;
- Затраты на проведение исследований;
- Другие операционные затраты;
- Выплата налогов и соц. отчислений.

Консультанты, занимающиеся проведением бизнес обучения и тренингами, отмечали, что средняя ставка за день тренингов составляет от 300 до 500 долл. США.

47,3% консалтинговых проектов имеют бюджет до 5 тыс. долл. США. Данный сегмент услуг относится в большей степени к предприятиям сектора МСБ, которые финансируют проект из собственных средств. Доля проектов, реализованных с бюджетом от 5 до 10 тыс. долл. США составляет 17,2%. Наименьшая доля приходится на проекты с минимальными и максимальными бюджетами. Более детальная структура средних показателей бюджета проектов представлена на диаграмме 4.2 ниже.

Диаграмма 4.2. Доли проектов по стоимости, тыс. долл. США (n=84)



Как отмечали консультанты на фокус группах, консалтинговые услуги, в целом, являются достаточно дорогостоящими, однако в Кыргызстане они на порядок дешевле, чем в Казахстане или в России.

Цитаты из фокус групп с консультантами:

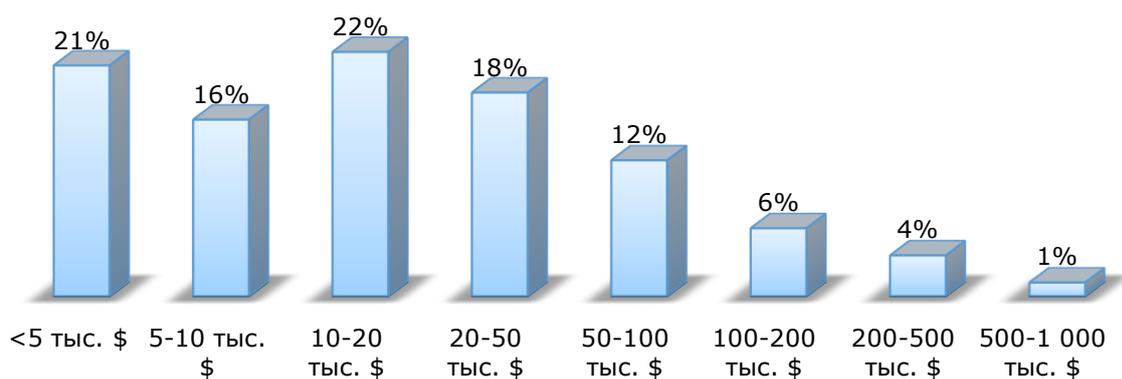
«...услуга консалтинга не может быть дешевой, потому что тогда она станет бесполезной услугой. Ну, вы понимаете, сказать «дорогая» или «дешевая» - это вообще сложно на рынке консалтинга. Услуга консалтинга, в целом, неизмерима, потому что у нас нет устойчивого рынка, по которому можно было бы соизмерить свою услугу...»

«...Здесь если 3 тысячи евро, то там 30 тысяч евро за одну и ту же работу...»

При рассмотрении структуры доходов консультантов и консалтинговых компаний, работающих на рынке, можно условно выделить три ключевых сегмента игроков: (1) индивидуальные консультанты, зарабатывающие до 5 тысяч долларов США в год – к этому сегменту относятся, в основном, молодые консультанты, консультанты из регионов, а также эксперты, которые совмещают консалтинг с основной работой; (2) консультанты и компании среднего сегмента, зарабатывающие от 5 до 100 тыс. долл. в год, распределенные почти равномерно между четырьмя категориями доходов – общая доля таких компаний составляет 68% и (3) лидеры рынка, доход которых превышает 100 тыс. долларов США в год и может достигать и превышать сумму в один миллион долларов США в год – доля таких компаний на рынке составляет около 11%.

Более подробная статистика распределения долей компаний по доходу представлена на диаграмме 4.3 ниже.

Диаграмма 4.3. Структура игроков рынка по доходу, тыс. долл. США (n=84)



При рассмотрении структуры доходов консультантов по типам клиентов в 2016 году, стоит отметить, что большая часть доходов приходится на международные донорские организации и проекты – 44,3% от общей выручки; на втором месте в структуре доходов консультантов находятся услуги, предоставленные на экспорт – 19,9% выручки (в этом случае потребителями услуг являются иностранные клиенты за пределами КР). На третьем и четвертом местах по доходности находятся средний и малый бизнес.

Хотя по общему количеству реализованных проектов на втором месте находятся услуги, предоставленные местному среднему бизнесу, они уступают зарубежным клиентам по суммам контрактов. Детальная структура доходов консультантов в разрезе клиентов проиллюстрирована на диаграмме 4.4 ниже.

Диаграмма 4.4. Структура рынка консалтинга по типам клиентов (n=82)

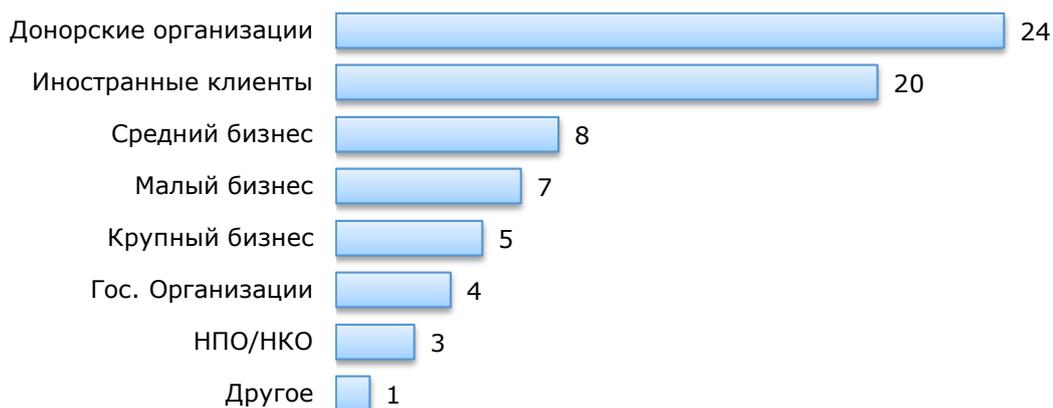


Данные, представленные выше, нашли свое подтверждение во время проведения фокус групп, когда отдельные консультанты признавали тот факт, что доля международных организаций и проектов в их общей выручке являлась достаточно высокой.

«...у нас 80% денег - это донорские деньги, которые платят международные организации. И только 20% выручки - это как раз представляет частный сектор. Ну, это просто специфика рынка такая, рынок у нас небольшой...»

Согласно результатам исследования, консультанты, работающие с международными проектами и с донорскими организациями, выполняют меньше проектов за год, чем в среднем по рынку, но с гораздо более крупными бюджетами. Те консультанты, которые специализируются на услугах для МСБ, реализуют большее количество проектов, но бюджеты таких проектов, как правило, относительно небольшие. Средняя стоимость услуг для МСБ в 4,57 раза ниже стоимости услуг для донорских организаций.

Используя данные, полученные во время опроса, удалось рассчитать среднюю стоимость одного консультационного проекта на рынке. В среднем, стоимость 1 проекта составила 7'100 долларов США. Стоит отметить, что данный показатель является лишь расчетным и не отражает в полной мере ситуации на рынке. На диаграмме 4.5 ниже представлены средние цены на один проект в разрезе различных групп клиентов.

Диаграмма 4.5. Средняя стоимость консультационного проекта, тыс. долл. США (n=82)

Произведя необходимые расчеты, общий рынок управленческого консалтинга можно преобразовать в денежный эквивалент. Согласно расчетам, произведенным в рамках данного исследования, общий рынок управленческого консалтинга Кыргызской Республики составил в 2016 году 3,1 миллиарда сом или 44,6 миллиона долларов США по текущему обменному курсу. В эту сумму входит как предоставление услуг управленческого консультирования внутри страны, так и экспорт услуг местными консультантами в другие страны.

По сравнению с показателями исследования 2012 года², объем рынка консалтинговых услуг в национальной валюте увеличился в 2 раза. Однако существенный прирост объема рынка в национальной валюте в период с 2012 по 2016 годы был вызван также девальвацией сома по отношению к доллару США, обеспечив прирост порядка 44% в 2016 году по сравнению с показателями 2014 года. В эквиваленте долларов США с 2012 по 2016 год объем рынка вырос с 33 до 44,6 миллионов долларов США или на 35,1%. Средний ежегодный прирост рынка в долларах США составил 8,8%.

Опрос среди консультантов подтвердил полученные данные: 63% опрошенных консультантов отметили увеличение спроса на консалтинговые услуги за последние 3 года. Лишь 13,8% респондентов отметили уменьшение их общей выручки от консалтинговых услуг.

Динамика изменения объемов рынка консалтинговых услуг в национальной валюте и долларах США представлена на диаграмме 4.6 ниже.

² «Краткий обзор консультационных услуг в Кыргызской Республике в 2012 году», исследование проведено ЕБРР совместно с ИКМ КР, 2012 г.

Диаграмма 4.6. Динамика изменения рынка консалтинговых услуг в Кыргызстане



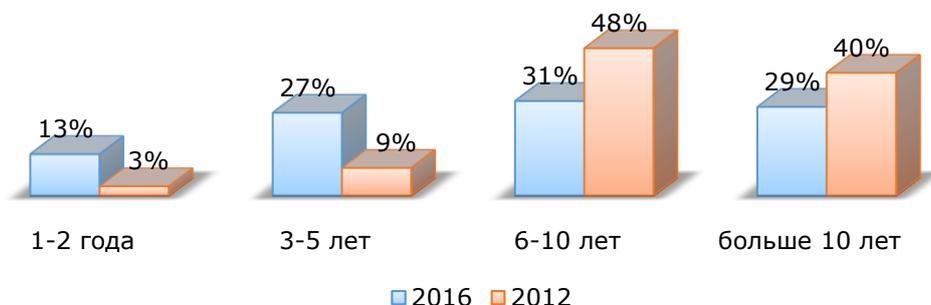
В среднем, согласно опросу, консультанты стали зарабатывать в 2016 году на 50% больше, чем три года назад; 59,5% опрошенных консультантов расширили свою консалтинговую деятельность за последние три года. Расширение происходило как вглубь, за счет увеличения количества реализуемых проектов, так и в ширину, за счет расширения линейки предлагаемых услуг. Большинство из консультантов (85%) были очень позитивно настроены в отношении развития рынка и планировали продолжать расширять свою консалтинговую деятельность в будущем.

За последние годы можно отметить динамику укрупнения основных игроков консалтингового рынка. По сравнению с 2012 годом доля индивидуальных консультантов сократилась на 10% (с 54% до 44%), уступив место юридически зарегистрированным консалтинговым компаниям, доля которых возросла.

Помимо расширения деятельности старых игроков рынка, рост емкости рынка был вызван частично и появлением на рынке большого количества новых игроков³, в результате чего доля новых консалтинговых компаний (срок работы до 5 лет) в общей структуре предложения увеличилась в 2016 году до 40% по сравнению с 12% в 2012 году.

Более подробная информация представлена на диаграмме 4.7 ниже.

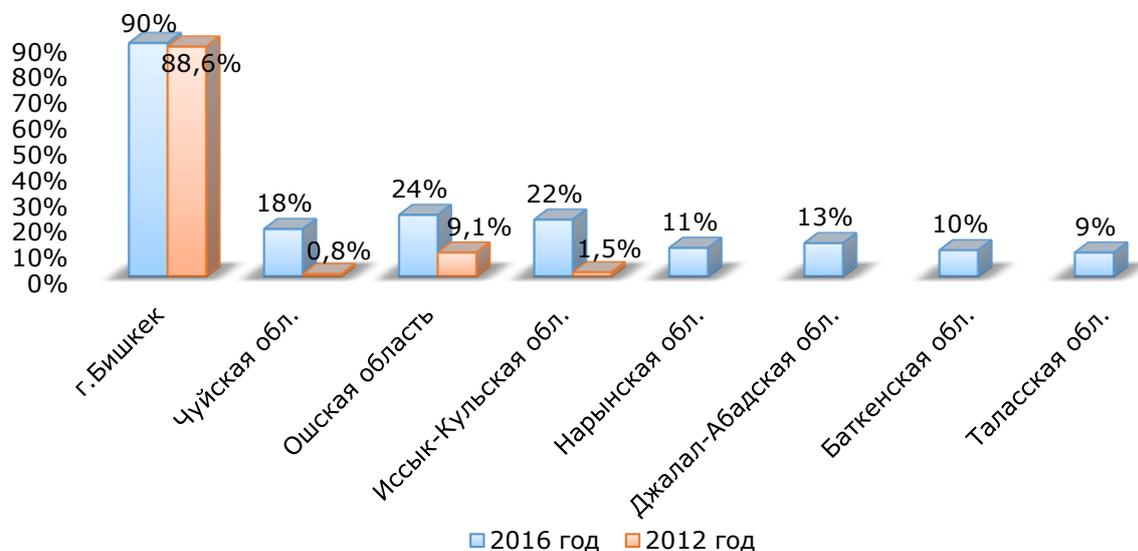
Диаграмма 4.7. Изменение долей компаний по сроку деятельности на рынке



³ В том числе благодаря деятельности «Консультаций для малого бизнеса ЕБРР», содействующей становлению и развитию новых консультантов, особенно в регионах КР.

Кроме того, по сравнению с показателями 2012 года, серьезно увеличилось проникновение консалтинговых услуг в регионах. На диаграмме 4.8 ниже проиллюстрировано присутствие консультантов в различных областях страны в 2012 и в 2016 годах. Стоит отметить, однако, что большая часть консультантов, работающих в регионах, не являются локальными консультантами, а расположены, как правило, в городах Бишкек и Ош и выезжают в регионы только для оказания консультационных услуг.

Диаграмма 4.8. Присутствие консультантов в регионах Кыргызстана, 2012 и 2016 гг.



Среди трендов рынка можно отметить растущую специализацию консультантов. Если еще десять лет назад рынок был представлен в большей степени универсальными консультантами, то теперь консультанты осознают необходимость специализации и закрепления в определенной рыночной нише.

Многие консультанты считают, что только так возможно качественное развитие консультантов, повышение глубины их профессионализма и знаний. В частности, одно из таких мнений было озвучено на фокус группе консультантом, которая предоставляет услуги консалтинга в области системы менеджмента качества.

«...Консультант должен выбрать свою узкую нишу на рынке и закрепиться только там, в определенной отрасли, например, только HR или только маркетинг. За рубежом маркетинг птицефабрики - это отдельный консультант. Но пока у нас рынок не развит, мы можем везде работать. Потому что люди готовы за это платить... Но мы должны понимать, что со временем нам придется специализироваться. Нароботаешь свою нишу, где тебя будут узнавать, к тебе будут обращаться...»

По итогам 2016 года, 23,6% консультантов обозначили, что они решили узко специализироваться на определенном консалтинговом направлении. Однако анализ реализации данными консультантами проектов показал, что эти консультанты реализуют, в среднем, меньшее количество проектов, чем их «универсальные собратья».

Наиболее часто узко специализируются консультанты, работающие в технических направлениях, например в области IT-консалтинга, инженерного и строительного консалтинга. Однако среди тех респондентов, кто отметил узкую специализацию во время опроса, были также консультанты в области финансов, маркетинга и исследований рынка.

Исходя из текущих показателей общего объема рынка в стоимостном выражении, распределении количества проектов по видам услуг и средней стоимости данных услуг был рассчитан объем услуг по каждому отдельному направлению в стоимостном выражении. На диаграмме 4.9 ниже представлены показатели объемов предоставленных услуг за 2016 год в миллионах долларов США.

Стоит отметить, что данный показатель может иметь погрешность с учетом личностного восприятия консалтинговых услуг клиентами. Для примера, клиент привлек специалиста для организации складских помещений и оптимизации рабочих процессов в логистической организации. Поставленная задача имеет элементы, как организационного развития, так и операционного консалтинга, однако респонденты могли отметить только организационное развитие.

Консультантами было отмечено, что за последние годы большой оборот набирают проекты в сфере ИТ-консалтинга, а именно разработка и автоматизация процессов, а также внедрение программного обеспечения для обслуживания направления HORECA. В целом, стоит отметить, что почти все направления управленческого консалтинга являются достаточно популярными среди клиентов. Исключениями являются энергетический и экологический консалтинг, которые пока относительно мало востребованы на рынке КР. Операционный консалтинг, вероятнее всего, не был отмечен клиентами в связи с недостаточным пониманием составляющих данного направления консалтинга. Можно также выделить консалтинг в сфере HR и управления качеством – хотя на данные направления консалтинга спрос есть, он отстает по популярности от других услуг, предоставляемых местными консультантами.

Диаграмма 4.9. Доли рынка консалтинга в разрезе различных консультационных услуг, млн. долларов США



Стоит отметить тот факт, что зачастую услуги по бизнес обучению и услуги в области исследований не только предоставляются клиенту как отдельные продукты, а являются частью более комплексных услуг по стратегическому и организационному развитию, маркетинговому консалтингу и бизнес планированию, т.е. выступают в качестве инструментов для консультантов. Это также способствует увеличению доли таких услуг в общей структуре рынка. Возможно, именно поэтому, к примеру, 25% респондентов отметили, что в той или иной мере пользовались услугами проведения исследований.

Сравнение долей различных консалтинговых услуг, рассчитанных от их общего количества на рынке, с долями этих услуг в общей емкости рынка по доходу позволяет выявить услуги с относительно более высокими бюджетами за один проект.

Как проиллюстрировано на диаграмме 4.10 ниже, относительно более доходными являются услуги в области стратегии и организационного развития, маркетингового консалтинга, проведения исследований, финансового и кадрового консалтинга. Относительно менее доходными являются услуги по проведению бизнес-тренингов, услуги в области IT и инженерного консалтинга. Однако данный показатель является условным («средний чек») и не отражает относительного объема работ и затрат времени, необходимых для реализации той или иной услуги. Тем не менее, предоставленные данные могут быть крайне полезными для игроков рынка при принятии решений о расширении или углублении линейки предоставляемых услуг, а также при планировании затрат на привлечение новых клиентов на те или иные услуги.

Диаграмма 4.10. Вклад различных направлений консалтинга в структуру рынка по количеству проектов и по доходам (n=82)



Помимо анализа структуры рынка управленческого консультирования с точки зрения видов услуг, которые пользуются спросом на рынке, был также проведен анализ структуры рынка с точки зрения ключевых сегментов, в которых наблюдается максимальный спрос на услуги. Были построены условные кластеры рынка, обладающие специфическими особенностями с точки зрения спроса и потребностей на консалтинговые услуги. Описание основных сегментов, выделенных в рамках такого кластерного анализа, приведено ниже.

Сфера оптово-розничной торговли: доля выполненных проектов составляет около 11,5% от общего количества консультационных проектов, реализованных на рынке. Наиболее востребованными консультационными услугами в данном сегменте являются:

- Эффективное построение системы продаж;
- Маркетинг и продвижение;
- Поиск клиентов, как на внутреннем, так и на экспортных рынках;
- IT-технологии в продажах, 1С, CRM системы;
- Обучение и тренинги в сфере продаж.

Стоит отметить, что финансирование консалтинговых услуг в этой сфере происходит, в основном, за счет самих предпринимателей. Средняя стоимость одного консультационного проекта в данном сегменте варьируется от 1'000 до 5'000 долл. США.

Сфера сельского хозяйства: доля выполненных проектов составляет 10%.

Отрасль сельского хозяйства является стратегически важной для Кыргызстана, ей оказывается большая финансовая поддержка со стороны международных донорских организаций, а также государственных и межгосударственных структур.

В сфере сельского хозяйства больше всего пользуются спросом следующие услуги:

- Агро-консалтинг, консультации фермерских и крестьянских хозяйств по технологиям выращивания, по использованию современных агро-химикатов, удобрений, семян;
- Посредничество и поиск клиентов при сбыте выращенной продукции;
- Анализ выбора продукции и объемов посева;
- Консультации по прохождению сертификации качества продукции (ГОСТ, HACCP, ISO, ORGANIC, FAIRTRADE и др.).

В связи с оказываемой помощью со стороны донорских организаций и проектов, финансирование консалтинговых проектов в области сельского хозяйства производится чаще всего за счет некоммерческих организаций и предоставляется фермерам в виде помощи. Средняя стоимость проекта в данном направлении варьируется от 5 до 10 тысяч долларов США; в некоторых случаях бюджеты проектов существенно выше, особенно тогда, когда это затрагивает группу фермеров, кооперативы и ассоциации или отрасль в целом.

Однако, как отмечали консультанты, представители сельскохозяйственного сектора, привыкшие к постоянной помощи со стороны различных донорских программ, не готовы в настоящее время оплачивать консультационные услуги самостоятельно.

«...Потребности в консультациях у представителей сельского хозяйства есть всегда, но другое дело, как подойти к клиенту. Мы работаем много с донорскими организациями. Где-то 70% нашего дохода мы получаем от международных проектов и только около 30% за счет местных предпринимателей. Трудности таковы, что фермеры долгое время получали поддержку доноров, и поэтому они хотят, чтобы все было бесплатно. На данный момент требуются определенные способности, усилия, для того чтобы убедить их в том, что консультации должны быть платными, что они должны платить за это сами...»

Некоммерческий сектор: доля выполненных проектов составляет около 10%.

С целью развития и улучшения инвестиционного фона страны в Кыргызстане присутствует множество некоммерческих организаций и международных проектов, оказывающих финансовую помощь в разных отраслях. К таким организациям можно отнести Европейский Банк Реконструкции и Развития (ЕБРР), Азиатский банк развития (АБР), USAID, ПРООН, GIZ, Фонд Ага Хана, JICA, и многие другие.

В данной сфере наибольшим спросом пользуются следующие виды консалтинговых услуг:

- Исследования: количественные, качественные, глубинные интервью, фокус группы; анализ различных секторов и рынков;
- Мониторинг и оценка реализуемых проектов;
- Поиск партнеров;
- ИТ-консалтинг;

- Обучение и тренинги.

Как правило, такие проекты финансируются самостоятельно из фондов международных организаций. Средний бюджет проектов составляет от 10 до 20 тысяч долларов США. Также стоит отметить, что некоммерческие организации часто заказывают пакет услуг, который может включать целый комплекс задач.

Финансовый сектор: доля выполненных проектов составляет 8,8%.

Структура финансового сектора Кыргызстана представлена коммерческими банками и другими финансовыми институтами (небанковские финансово-кредитные учреждения, страховые компании, инвестиционные и пенсионные фонды, фондовые биржи). Общий размер этого сектора составляет 662 организации, из которых 25 коммерческих банков.

Финансовые услуги имеют хорошую тенденцию роста. В условиях конкуренции на рынке финансовые учреждения активно пользуются услугами консалтинга. В данном секторе востребованы консалтинговые услуги широкого спектра:

- Стратегический консалтинг;
- Маркетинговый и продуктовый консалтинг;
- Исследования рынка и конкурентов;
- ИТ – консалтинг, внедрение программного обеспечения для эффективного ведения бизнеса и мониторинга основных показателей;
- Финансовый консалтинг;
- Тренинги и обучение.

Бюджеты проектов в финансовой сфере варьируются от 1 до 15 тыс. долл. США в зависимости от направления услуг и их объемов и финансируются за счет самой компании.

Государственный сектор: доля выполненных проектов составляет 8,3%.

Объем спроса на консалтинговые услуги в государственном секторе составляет порядка 8,3% от общего объема рынка консалтинговых услуг. К направлениям данного сектора можно отнести образование, здравоохранение, безопасность, водоснабжение. В данной области пользуются спросом следующие виды услуг:

- ИТ – консалтинг;
- Инженерный консалтинг; проектирование;
- Консалтинг в области энергосбережения и экологического менеджмента;
- Финансовый консалтинг;
- Обучение и тренинги;
- Кадровый консалтинг, HR.

Большинство таких проектов финансируется через финансовую помощь (кредиты, гранты), предоставляемые правительству международными фондами и организациями. Бюджеты таких проектов достаточно большие и могут достигать порядка 100 тыс. долл. США. Кроме того, данные проекты, как правило, имеют длительные сроки выполнения.

HORECA: доля выполненных проектов составляет 7,1%.

HORECA представлена на рынке такими направлениями как отели, кафе, рестораны, курорты. В связи с туристическим потенциалом страны данная отрасль имеет относительно большие темпы прироста. Можно также отметить существенный поток прямых инвестиций,

направленных на развитие туристического сектора, со стороны, как местных, так и зарубежных инвесторов. Особенно это касается отелей и курортов Кыргызстана. Также постоянно увеличивается общее количество кафе и ресторанов.

В настоящее время данный сегмент рынка активно внедряет ИТ технологии ведения бизнеса. К ним относятся электронные системы заказов, которые на сегодняшний день очень популярны и носят как практический, так и имиджевый характер. Стоимость внедрения такого программного продукта варьируется, в среднем, от 500 до 5 тыс. долларов США в зависимости от функционала и сложности.

Кроме того, в секторе HORECA востребованы следующие виды консалтинговых услуг:

- Маркетинговый консалтинг в сфере PR и продвижения на рынке;
- Исследования конкурентов;
- ИТ консалтинг для мониторинга основных показателей,
- Поиск поставщиков продукции;
- Обучение, тренинги.

Стоимость среднего консалтингового проекта в данной сфере не превышает 5 тыс. долл. США. Финансируются такие проекты предпринимателями самостоятельно. Однако, если в сегменте HORECA выделить отдельно кафе, то средний бюджет проекта составляет до 2 тыс. долл. США. Более крупные организации могут позволить себе комплексные консультационные услуги с бюджетом, превышающем 10 тыс. долл. США.

Пищевое производство: доля выполненных проектов составляет около 6,8%.

Данная сфера представлена различными перерабатывающими пищевыми предприятиями. Среди направлений сектора: плодоовощная отрасль, молочная отрасль, мясная отрасль. Организации в основном сталкиваются с проблемами сбыта продукции, поэтому в этом секторе пользуются спросом следующие консалтинговые услуги:

- Стратегический и продуктовый маркетинг;
- Стратегия продвижения товара;
- Разработка бренда продукции;
- Поиск потенциальных клиентов на местном рынке и организация экспорта;
- Мониторинг спроса;
- Бизнес планирование;
- Организационный консалтинг, включающий как консультации по ведению бизнеса, так и оптимизация производственных процессов, в том числе по использованию оборудования;
- Тренинги и обучение;
- Консультации по прохождению международных сертификаций качества и внедрения основных стандартов.

Финансирование проектов может осуществляться как донорскими и международными организациями (в большинстве случаев), так и самими предпринимателями. Средний бюджет проектов составляет от 3 до 10 тыс. долл. США. При работе с группой клиентов или отраслью в целом, при реализации комплексных задач, бюджет проекта может достигать 50-100 тыс. долл. США. Крупные консультационные проекты финансируются донорскими организациями.

Среди других перспективных сегментов рынка для консультантов можно выделить следующие направления:

- Сфера строительства – доля выполненных проектов составляет 6,5%;
- Сфера туризма – доля выполненных проектов составляет 6,5%;
- Коммуникации и связь – доля выполненных проектов составляет 5%;
- Легкая промышленность – доля выполненных проектов составляет 4,7%.

Наименее перспективными секторами для консалтинга, по мнению респондентов, являются следующие отрасли:

- Химия и фармакология – доля выполненных проектов составляет 1,8%;
- Транспорт – доля выполненных проектов составляет 2,4%;
- Горнорудная отрасль – доля выполненных проектов составляет 3,2%;
- Производство товаров народного потребления – доля выполненных проектов составляет 2,9%.

Детальное распределение структуры спроса на консалтинговые услуги на основе частоты упоминаний респондентами проектов, выполненных в данном секторе, представлено на диаграмме 4.11 ниже.

Диаграмма 4.11. Структура спроса на консалтинговые услуги в разрезе основных сегментов рынка (n=206)



5. Анализ рынка со стороны предложения

На текущий момент рынок консалтинга представляет более 200 компаний и около 150 индивидуальных консультантов, предоставляющих свои услуги в различных сферах. Стоит отметить, что сфера управленческого консалтинга в Кыргызстане все еще находится на стадии формирования, и население испытывает трудности понимания той пользы, которую они могут получить от данной нематериальной услуги.

Тем не менее, сектор консалтинга представлен различными направлениями, которые, однако, развиты неравномерно. Развитие того или иного направления консалтинга зависит, в первую очередь, от потребностей и спроса на рынке, что, в свою очередь, связано с восприятием клиентами той или иной услуги, ее пользы и ожидаемого результата. Зачастую представления клиента об услуге серьезно отличаются от той реальной пользы, которую она может принести организации клиента. Например, услуги по разработке бизнес плана часто воспринимаются клиентом в качестве инструмента получения кредита, в том числе через разработку бизнес планов, не соответствующих реальной ситуации в бизнесе, а не в качестве инструмента определения и реального планирования дальнейшего развития компании.

Более того, клиент не всегда может объективно оценить качество проделанной консультантом работы, зачастую ставя в качестве показателей эффективности количество страниц в бизнес плане, а также сам факт получения кредита, а не эффективность бизнес плана с точки зрения развития его бизнеса. Непонимание консультационных услуг со стороны клиентов серьезно ограничивает рыночный спрос, а также снижает мотивацию консультантов в развитии новых навыков, которые, в конечном итоге, не будут востребованы рынком.

Стоит отметить, что рынок консалтинговых услуг, с точки зрения предложения, имеет некую аморфность: с одной стороны, одни и те же консультанты могут выступать представителями различных консалтинговых организаций в проектах, с другой стороны консультанты могут временно выделяться из какой-либо постоянной организации для выполнения индивидуальных заказов. По этой причине, некоторые ключевые консультанты были отражены как в списках индивидуальных консультантов, так и представлены в качестве ключевых лиц консультационных компаний.

Помимо этого, на рынке представлено большое количество экспертов, которые предоставляют консалтинговые услуги в различных узких областях. Таких экспертов привлекают для решения определенных проблем, полагаясь на их опыт и знания. Для примера, компания «БИО Фермер» занимается выращиванием и объединением производителей органических товаров. При этом, со слов клиентов, участвовавших в опросе, они привлекали консультантов с данной организации для того, чтобы они оказали им помощь по выращиванию органических культур. Такие эксперты не только воспринимаются клиентами в качестве консультантов, но и сами оценивают себя в качестве временных консультантов; данный тип консультантов характеризуется тем, что они имеют, как правило, постоянную работу в качестве специалистов, реализуют проекты достаточно редко и в свободное от основной работы время.

В целом, на рынке консалтинга сформировался пул лидирующих организаций и консультантов, работающих в данном секторе уже несколько лет и завоевавших свою рыночную нишу. Такие организации являются достаточно устойчивыми и хорошо известными на рынке. Нередко на рынке появляются и новые игроки, молодые консультанты, но большинство из них прекращает свою консалтинговую деятельность уже в первый год работы, не в силах преодолеть даже стадии «младенчества».

Несмотря на все трудности консалтинговой отрасли, можно однозначно определить положительную динамику ее развития за последние несколько лет.

Отрасль консалтинга активно поддерживают международные организации, такие как ЕБРР, USAID, GIZ и некоторые другие. С целью развития консалтинга в Кыргызстане была создана ассоциация консультантов «Институт Консультантов по Менеджменту» (ИКМ), которая объединяет консультантов и экспертов в различных областях. Целью ассоциации является популяризация профессии консультанта, поддержка молодых консультантов, повышение уровня осведомленности и доверия клиентов к консультантам, в том числе через сертификацию консультантов, разработку этических и профессиональных норм, а также содействие постоянному развитию своих членов через обучение и обмен опытом.

«...Нас, консультантов, максимум 200 человек по всему Кыргызстану. У ассоциации (ИКМ) очень хорошая миссия - она возвращает консультантов. Это важно, потому что университеты и школы этим не занимаются. Начинать консультант не знает всех алгоритмов, как стать консультантом. Надо проходить обучение по диагностике и этике консультантов, и так далее, и так далее...»

С целью определения ключевых показателей рынка консалтинговых услуг Кыргызстана был проведен количественный опрос консультантов по всей стране, а также организованы три фокус группы - в городах Бишкек, Ош и Каракол. В количественном исследовании приняли участие 110 консультантов, из которых 56% - это представители консалтинговых компаний и 44% - независимые консультанты.

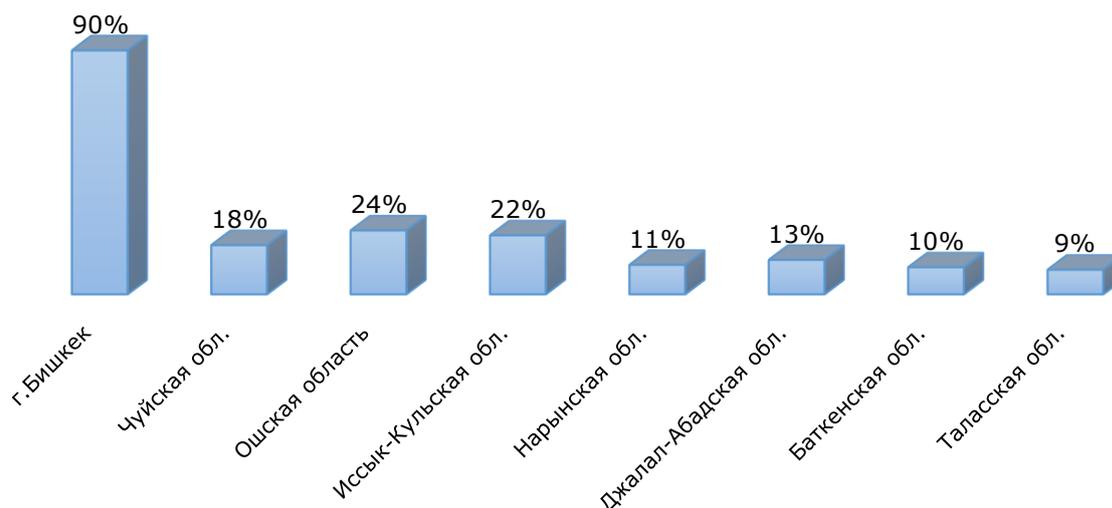
В наибольшей степени консультанты присутствуют в крупнейших городах страны – 90% консультантов отметили, что они оказывали услуги в городе Бишкек; 24% консультантов работали в городе Ош. Наименьшее проникновение консалтинговых услуг приходится на Таласскую, Баткенскую и Нарынскую области.

Свое присутствие во всех областях КР отметили 10 респондентов (9%); 8 респондентов (7%) отметили работу на международных рынках, 5 из которых (4,5%) обозначили только Казахстан. Однако многие консультанты хотели бы выйти на международные рынки.

«...Я предоставляю консалтинговые услуги по автоматизации бизнес процессов на базе программного продукта. Пока я работаю только в Кыргызстане, но есть в планах выход уже на международные рынки. В частности, планируют вот Таджикистан, Узбекистан, Туркменистан, есть партнеры в России, с которыми делаем совместный проект...»

Стоит отметить, что в удаленных регионах страны практически нет локальных консультантов. В основном услуги в этих регионах оказывают консультанты, расположенные в Бишкеке и Оше; они рассматривают отдаленные регионы в качестве дополнительных рынков. Со слов одного из консультантов, работающего в южных регионах, предприниматели в Баткенской области относятся с большим недоверием к локальным консультантам и предпочитают работать с консультантами из Оша. На диаграмме 5.1 ниже представлено детальное распределение присутствия консультантов в регионах страны.

Диаграмма 5.1. Присутствие консультантов в регионах Кыргызстана (n=110)



Среди причин низкого проникновения консалтинговых услуг в отдаленных регионах страны можно отметить более низкий уровень жизни населения, меньшую концентрацию крупных предприятий, а также более низкий общий уровень образования населения в целом и предпринимателей в частности.

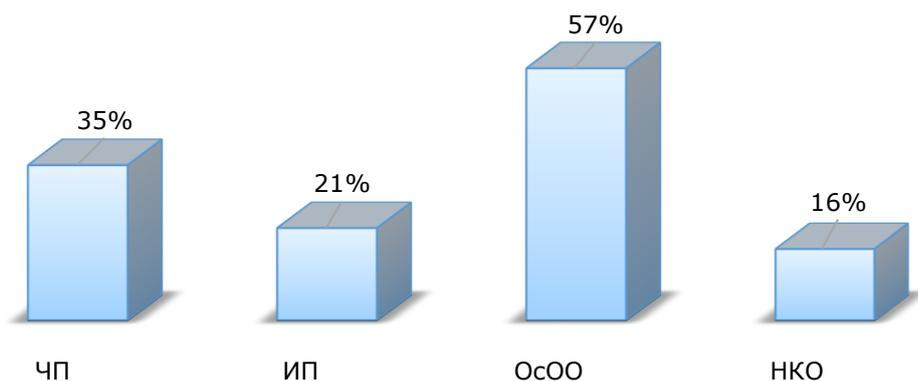
«...население на юге беднее относительно севера; в целом, низкая покупательская способность региона...»

Если рассмотреть предложение консультационных услуг в отдаленных регионах более детально, то можно еще раз отметить, что, локальных консультантов там практически нет. Из всех опрошенных консультантов ни один не специализировался на Таласской или Баткенской областях; один консультант оказывал услуги по всему югу страны – в Баткенской, Ошской и Джалал-Абадской областях. Консалтинговые услуги в Нарынской области, помимо компаний, работающих по всей стране, были представлены лишь тремя консультантами (двое в сфере ИТ, 1С бухгалтерии и один в области маркетинга). Консультанты, представляющие Джалал-Абадскую область, специализировались на агро-консалтинге и маркетинговых услугах.

В целом, рынок консалтинга распределен примерно равномерно между индивидуальными независимыми консультантами и консультантами, представляющими организации: согласно опросу, 44,1% консультантов являлись представителями какой-либо консалтинговой компании.

Стоит также отметить, что на рынке есть пул консультантов, предпочитающих работать в рамках некоммерческих организаций; на них приходится около 12,5% рынка консалтинговых услуг. Юридическая форма работы консультантов представлена на диаграмме 5.2 ниже

Диаграмма 5.2. Юридические формы работы консультантов (n=107, возможно несколько вариантов ответа)

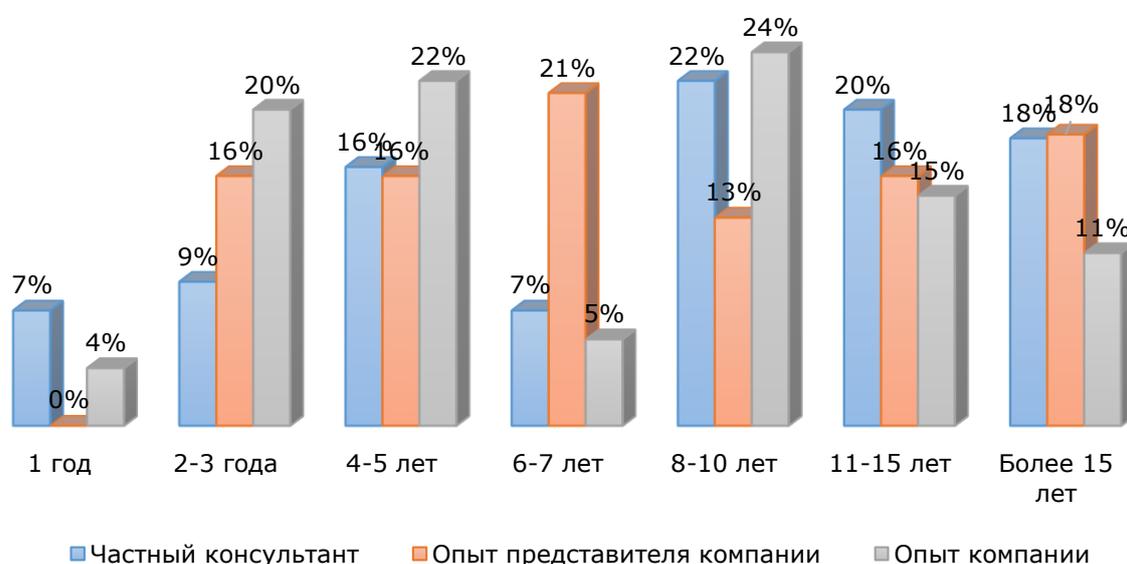


Однако даже те консультанты, которые работали в качестве индивидуальных предпринимателей, не обходились без небольшой команды, которую они создавали под проект. Около половины таких консультантов работали, как правило, в командах по 2-3 человека, привлекая в команду еще и дополнительно 2-4 внешних экспертов.

Среднее количество постоянного персонала в консультационных компаниях (ОсОО и пр.) составляло 12 человек; среднее количество персонала, работающего по частичной занятости в таких организациях, составляло 10 человек.

Рассматривая индивидуальных консультантов и консалтинговые компании по сроку профессиональной деятельности, стоит отметить, что история многих консалтинговых компаний гораздо короче опыта самих консультантов в отрасли. Многие консультанты начинали свою работу в секторе с небольших проектов, без официальной регистрации, и открывали юридическое лицо уже после того, как их деятельность расширилась. Например, 45% консалтинговых компаний были созданы за последние 5 лет, однако лишь 32% консультантов начали свою профессиональную деятельность в секторе в последние 5 лет. В среднем, опыт опрошенных консультантов составляет 9-10 лет; средний опыт работы организаций составляет 8 лет.

Диаграмма 5.3. Опыт работы консультантов и организаций (n=87)



Консультанты в Кыргызстане оказывают широкий перечень услуг в различных направлениях и отраслях. Наиболее популярные на рынке консалтинговые услуги представлены ниже.

Обучение и Тренинги

Наибольшее количество консультационных проектов было реализовано в сфере обучения, проведения тренингов. На данную услугу, согласно результатам исследования, пришлось 17,8% выполненных проектов в 2016 году. Относительно большое количество реализованных проектов было обусловлено достаточно короткими сроками выполнения работ. В среднем, один тренинг занимает по времени от 2 до 7 дней работы консультанта. Один консультант проводил в среднем за год 2-3 тренинга.

Однако лишь 10% опрошенных консалтинговых организаций специально специализировались на проведении тренингов и обучении. На эти организации пришлось 66,1% от всех проведенных тренингов.

ИТ-консалтинг

Услуги в области ИТ-консалтинга и Автоматизации Процессов занимают второе место в структуре предоставляемых услуг с долей 13,9%. Услуги ИТ-консалтинга подразумевают очень обширную сферу, которую можно разделить на два основных направления:

1. Программное обеспечение и автоматизация бизнес процессов. В данную группу относятся такие виды программ как 1С-Бухгалтерия, CRM-системы, разработка сайтов и торговых площадок, Интернет и мобильные приложения, и т.д.
2. Цифровые инструменты и методы продвижения компании на рынке, SEO, SMM продвижение сайтов компании, а также услуги PR-продвижения в Интернете.

За 2016 год в сфере ИТ-консалтинга и Автоматизации Процессов опрошенными консультантами было реализовано 214 проектов. Как и по многим другим направлениям консалтинга, большая доля проектов приходится всего на несколько основных организаций и консультантов; 72,4% проектов пришлось на 8 основных организаций и консультантов, специализирующихся на этом.

Исследования

Услуги в области исследований относятся к базовым услугам в сфере консалтинга и предоставляются как в качестве отдельных самостоятельных продуктов, так и как часть более комплексных консультационных услуг, таких как, например, стратегический и маркетинговый консалтинг или бизнес планирование. Согласно опросу, в 2016 году, из числа опрошенных консультантов, 8,8% проектов приходилось на исследования или включали исследовательский компонент.

Стратегический консалтинг

На долю стратегического консалтинга в 2016 году пришлось около 10,2% от общего объема проектов. При этом необходимо отметить, что среднее количество выполненных проектов на одну консультационную компанию за год составило 3-4 проекта. Однако 46% объема выполненных работ пришлось на 7 консалтинговых компаний. Большинство консультантов указывало, что ими был реализован за год лишь один проект в области разработки стратегии.

Маркетинговый Консалтинг

Маркетинговый Консалтинг является одной из самых распространенных услуг, используемых МСБ сектором. Данная услуга очень востребована среди торговых компаний, производственных предприятий, а также компаний сферы услуг. Проекты данного

направления консалтинга включают в себя продуктовый маркетинг, продвижение товаров на рынке, поиск клиентов, разработку бренда. В сфере маркетингового консалтинга было выполнено 8,8% от всех проектов рынка. Основная доля от всех проектов пришлась на 9 ключевых консультантов. В среднем, на одного консультанта приходится до трех маркетинговых проектов за год.

Таблица 5.1. Общая структура проектов среди респондентов, участвовавших в опросе

Тип консультационной услуги	Всего проектов	Кол-во основных игроков	Кол-во проектов осн. игр	Доля осн. игроков от общего числа проектов
Услуги в Области Обучения и Проведения Бизнес Тренингов	274	11	181	66,1%
ИТ-консалтинг и Автоматизация Процессов	214	8	155	72,4%
Услуги в Области Исследований	166	7	120	72,3%
Инженерный Консалтинг	164	4	142	86,6%
Стратегия, Организационное Развитие	157	7	72	45,9%
Маркетинговый Консалтинг	135	9	76	56,3%
Разработка Бизнес Планов	106	10	30	28,3%
Финансовый Консалтинг	98	2	52	53,1%
Управление Качеством	62	3	44	71,0%
Кадровый Консалтинг, HR	45	6	26	57,8%
Операционный Консалтинг	30	4	19	63,3%
Энергосбережение и экологический менеджмент	17	2	11	64,7%
Другие услуги	100	4	69	69,0%

Часть респондентов отметила, что некоторые сферы консалтинга, как, например, операционный консалтинг и стратегическое планирование получили значительное продвижение на рынке за счет международных проектов и донорских организаций, в частности, в сфере сельского хозяйства. В то же время представители HR-консалтинга жаловались на то, что их сфера деятельности поддерживается международными проектами не настолько активно.

«...доноры мало дают денег на HR-консалтинг. HR-консалтинг нужен крупным предприятиям, средним предприятиям. Частный бизнес ориентируется сначала на продажи, потом на пиар, потом на финансы, и только потом, если деньги останутся, на HR-консалтинг.»

«...в сфере HR-консалтинга реально нет консультантов. Нас вот три или четыре человека, у всех свои компании. Причиной служит то, что консалтинг перестал приносить деньги...»

Большая часть опрошенных консультантов (58%) считает, что на рынке сохраняется высокий уровень конкуренции, и это несмотря на растущий спрос на услуги со стороны клиентов; 39% консультантов считают, что за последние три года конкуренция на рынке осталась примерно на одном и том же уровне, и она находится, в целом, на низком уровне.

Согласно опроса, проведенного среди консультантов, чаще всего они используют такие инструменты продвижения консультационных услуг среди клиентов как **личные продажи** (33,3% ответов) – презентация консультантом своих услуг клиенту во время личной встречи, а также **продвижение услуг через социальные сети и Интернет** (21,4% ответов); при данном виде коммуникаций клиент осуществляет поиск консультанта самостоятельно, изучая рынок консалтинговых услуг, а консультант, в свою очередь, обеспечивает свое присутствие в сети Интернет через размещение различной информации (портфолио, отзывы, описание услуг, резюме и пр.).

Обращение в «Консультации для малого бизнеса ЕБРР» в КР (программу BAS) в качестве одного из инструментов продвижения отметили 15,4 % консультантов. При данном виде продвижения клиент обращается за консультативной поддержкой в программу и ему предлагают выбрать консультанта из списка зарегистрированных компаний. Однако клиент имеет право сделать самостоятельный выбор консультанта.

6. Анализ рынка со стороны спроса

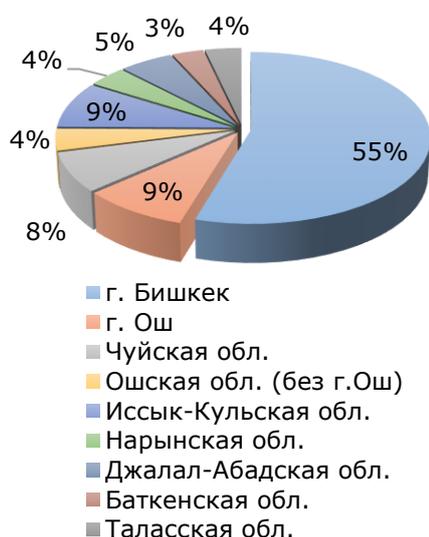
В исследовании потребителей приняли участие 580 представителей компаний и организаций, работающих в различных сферах деятельности в Кыргызстане; 70,3% опрошенных респондентов отметили, что являются владельцами или директорами предприятий/организаций; 13,8% являлись менеджерами среднего звена.

Большая часть опрошенных предприятий (55%) была опрошена в г. Бишкек, оставшиеся 45% организаций были опрошены во всех других регионах Кыргызстана. Таким образом, Кыргызстан был охвачен опросом полностью. Информация по региональному разделению опрошенных организаций представлена на диаграмме 6.1 ниже.

В рамках исследования организации для опроса отбирались случайным образом и охватили большое количество различных секторов экономической деятельности. Помимо наиболее крупных секторов, предложенных респондентам исследователями, организации могли отметить другой сектор, который они считали наиболее подходящим своей текущей деятельности. В результате, было отмечено более 80 различных направлений. Таким образом, исследование потребителей охватило широко не только все регионы страны, но все сферы экономики.

На диаграмме 6.2 ниже представлено распределение опрошенных респондентов по видам экономической деятельности.

Диаграммы 6.1/6.2. Распределение респондентов по областям и сферам деятельности (n=580)



Стоит отметить, что по данным Национального статистического комитета КР распределение предприятий по территории республики совпадает более чем на 85% с показателями распределения респондентов исследования, полученных случайной выборкой, что подтверждает высокую репрезентативность данных на национальном уровне.

Несмотря на трудности, по данным Национального статистического комитета уровень предпринимательства в Кыргызстане за последние годы вырос. К основным растущим отраслям предпринимательства относятся:

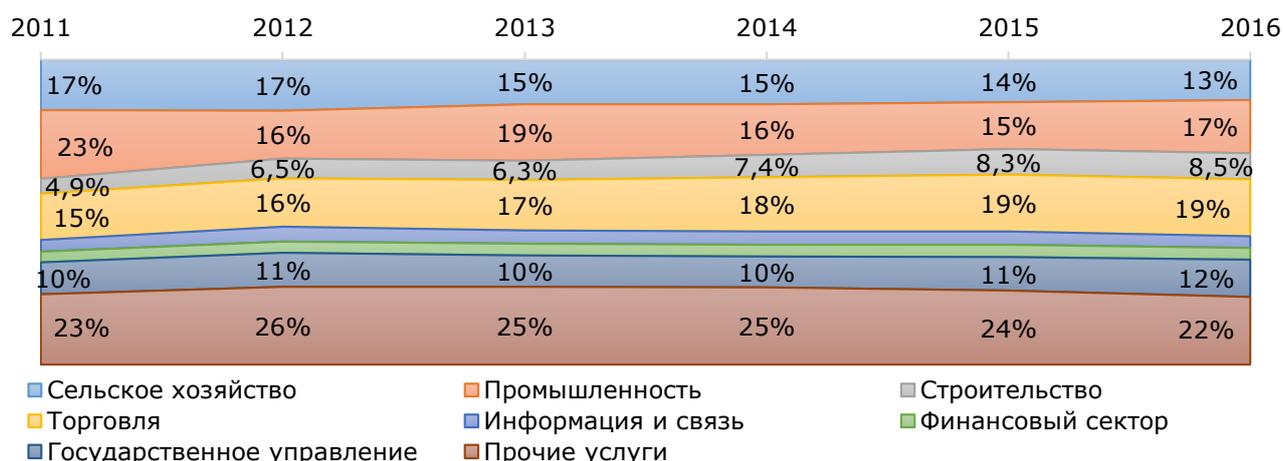
- Торговля продовольственными и непродовольственными товарами;
- Производство и переработка;
- Легкая промышленность;

- Строительство и недвижимость;
- Услуги, в том числе связь и Интернет;
- Финансовые услуги;
- Сельскохозяйственное производство.

По данным Национального Статистического Комитета все отрасли Кыргызстана имели в 2016 году положительную динамику, однако некоторые отрасли развивались более быстрыми темпами. В целом, можно отметить сферу услуг, которая развивается более быстрыми темпами, чем сфера производства. Так, за последние 6 лет доля ВВП от услуг выросла на 5%. Показатели изменения ВВП по отраслям представлены на диаграмме 6.3 ниже.

В последние годы также динамично развивается сфера строительства. На текущий момент обеспеченность жителей Кыргызстана жильем составляет порядка 14 кв.м. на 1 человека, при норме не менее чем в 20 кв.м. Только в 2016 году было построено порядка 1,1 миллиона квадратных метров жилой площади.

Диаграмма 6.3. Динамика ВВП по отраслям в Кыргызской Республике



В целом, предпринимательство в Кыргызстане выражено, в основном, малым и средним бизнесом; на долю МСБ приходится порядка 40% всего ВВП страны. Однако данная сфера испытывает ряд сложностей, которые затрудняют ее развитие. С другой стороны, существующие сложности создают потенциал для развития сектора управленческого консалтинга; услуги, предлагаемые консультантами могли бы в значительной степени решить те бизнес проблемы, которые возникают на местных предприятиях.

Предприниматели, опрошенные в рамках данного исследования, оценили свою экономическую ситуацию неоднозначно: 40% опрошенных считают, что за последний год их компания улучшила свои экономические показатели, 29% считают, что экономическое положение компании ухудшилось, еще 31% респондентов считают, что за последний год ничего не изменилось.

Общая осведомленность местных предприятий о консультантах в Кыргызстане находится на достаточно высоком уровне: 69,8% респондентов знали хотя бы одну консалтинговую компанию или индивидуального консультанта в Кыргызстане; 35,3% респондентов хотя бы раз пользовались услугами консультантов за последние три года. Ради справедливости стоит отметить, что наиболее активными потребителями консультационных услуг являлись организации, проработавшие на рынке более 10 лет.

На диаграмме 6.4 ниже представлено распределение опрошенных компаний по годам их основания, с наложением информации о пользовании данными компаниями консультационными услугами за последние три года.

Диаграмма 6.4. Соотношение спроса на консультационные услуги с годом основания предприятий в Кыргызстане (n=580)



Основным источником информации о консалтинговых компаниях и индивидуальных консультантах для местных предприятий, осведомленных о консультантах, является «сарафанное радио» - 43% респондентов получили информацию от друзей или коллег. Другим не менее важным каналом получения информации о консультантах является Интернет и социальные сети - 41% предприятий воспользовались данным каналом получения информации.

Среди других источников информации, популярных среди потребителей, можно также отметить участие в презентациях, проводимых консультантами (30% потребителей, осведомленных о консультантах), информация полученная в международных организациях (29% потребителей), а также личные встречи с консультантами - 26% предприятий отметили ответ «консультанты сами пришли ко мне».

К малоэффективным информационным каналам о консультантах можно отнести все традиционные СМИ, в том числе газеты и журналы.

Диаграмма 6.5. Каналы информации о консультантах среди клиентов (n=551)



Стоит также отметить относительно низкий, по сравнению с другими каналами коммуникаций, процент организаций, получивших информацию о консультантах через «Консультации для малого бизнеса ЕБРР» (ранее программа БАС). Консультанты отмечали, что это может быть вызвано достаточно низким уровнем продвижения программы ЕБРР среди местных предприятий. Однако, как пояснили отдельные консультанты во время фокус групп, донорские организации не имеют права рекламировать и продвигать себя, и продвижение программы среди МСБ должно осуществляться только через самих консультантов.

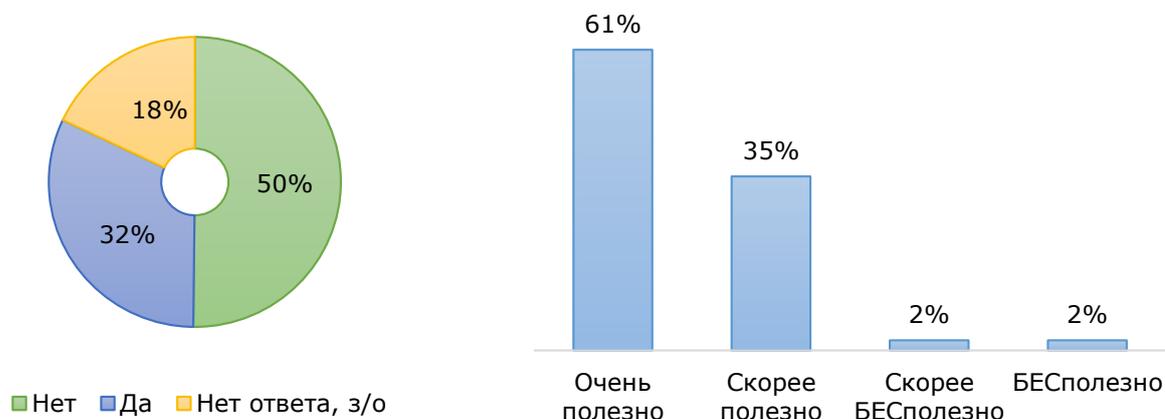
«... как пояснили в программе BAS («Консультации для малого бизнеса ЕБРР»), мы грантодающие, нас нельзя рекламировать...»

«...Обязательно надо информировать население о программе, мало кто про них знает, что там дают грант на развитие своего дела. Надо делать телевизионные передачи про предпринимателей, которые уже воспользовались услугами BAS («Консультации для малого бизнеса ЕБРР»), и консультантов, и обязательно об этом говорить, чтобы люди знали...»

68% представителей бизнеса не знали ничего о «Консультациях для малого бизнеса ЕБРР» (программе BAS). При этом, 44% из тех организаций, которые знали о данной программе, хотя бы раз работали с ней. По мнению 96% респондентов, которые ранее работали через «Консультации для малого бизнеса ЕБРР» или программу BAS, данная программа является очень полезной, т.к. она со-финансирует услуги консультантов для предпринимателей, которые не могут позволить себе оплатить полную стоимость услуг.

В целом, благодаря полученной помощи от консультантов, предприниматель получает дополнительный потенциал для развития своего бизнеса. Также программа «Консультации для малого бизнеса ЕБРР» способствует развитию всего направления консалтинга в Кыргызстане. Результаты исследования респондентов о знании и оценке эффективности работы программы «Консультаций для малого бизнеса ЕБРР» представлены на диаграммах 6.6 и 6.7 ниже.

Диаграммы 6.6/6.7.
Осведомленность о программе ЕБРР / Оценка полезности программы ЕБРР (n=584)

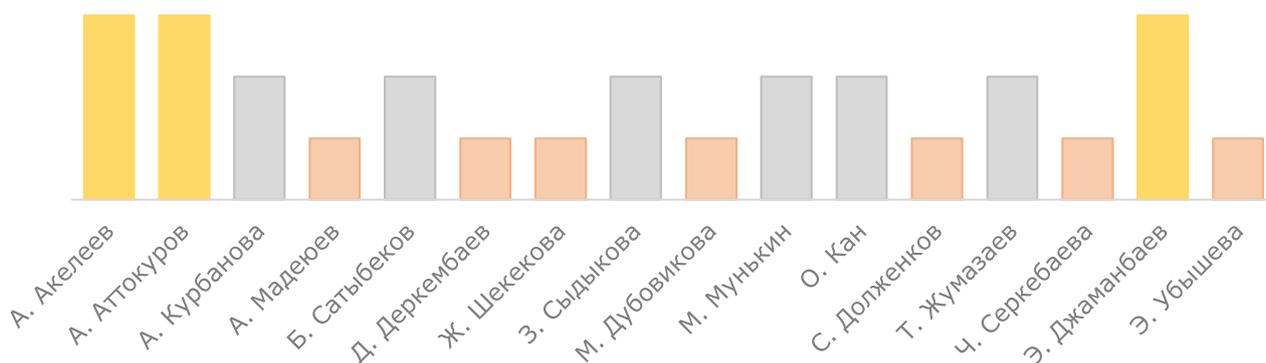


Что касается общей осведомленности потребителей о конкретных консалтинговых компаниях или именах консультантов, то во время опроса клиенты смогли назвать 229 различных консалтинговых компаний, а также 156 консультантов. Часть компаний и консультантов являются зарубежными. Клиенты должны были назвать компании и консультантов спонтанно, без подсказки (так называемая top-mind оценка).

В целом, можно отметить, что потребители достаточно хорошо знали не только компании, но и многих консультантов. При этом известность некоторых консультантов превышала известность организаций, в которых они работали. Так, например, Эркина Джаманбаева вспомнили в 3 раза больше респондентов, чем Центр Тренинга и Консалтинга (ЦТК). А Ольгу Кан ассоциировали как с компанией MDC, так и ИКМ.

Консалтинговые компании и консультанты, упомянутые респондентами, были разделены на условные группы по степени их известности на рынке Кыргызстана. Эти группы представлены на диаграммах ниже.

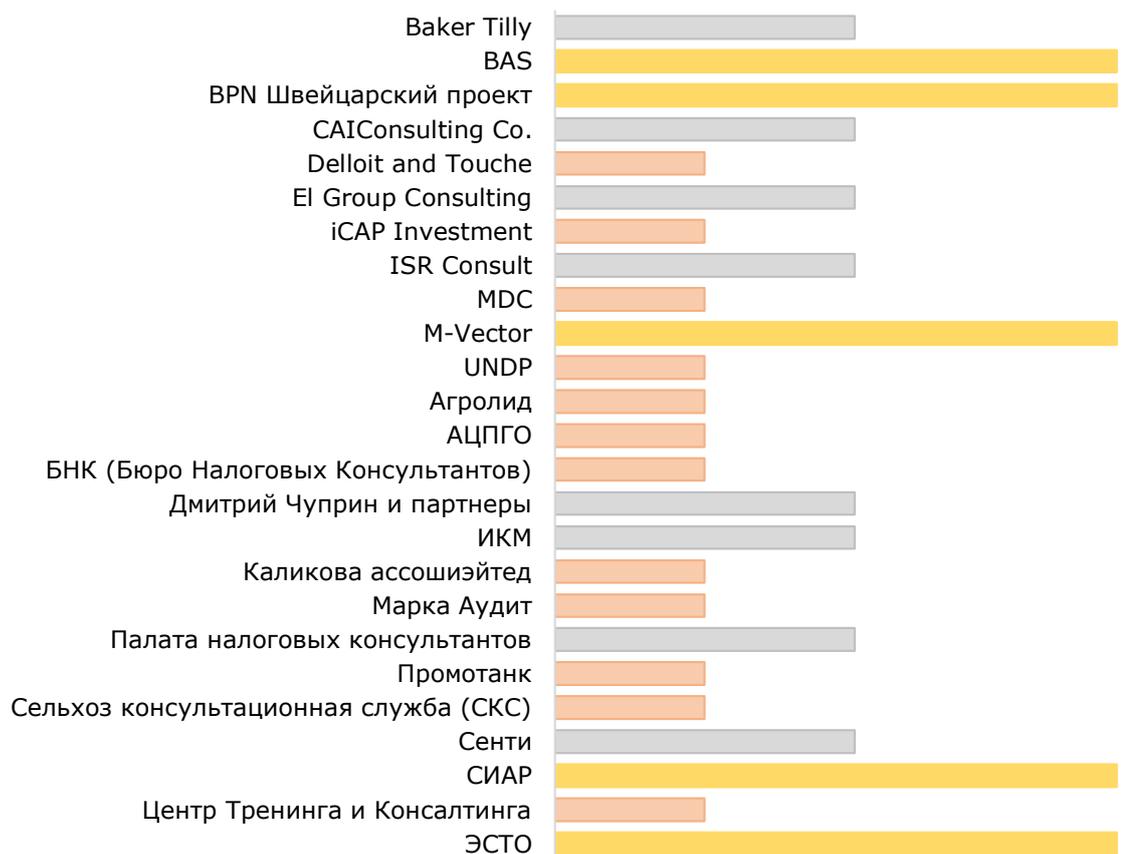
Диаграмма 6.8. Известность имен консультантов на рынке, по трем группам



Для консультантов в первой группе (желтый цвет - золото) известность составила более 3% среди всех опрошенных респондентов. Вторую группу (серебро) знают порядка 2% рынка, и третью группу соответственно назвали около 1% респондентов. Всех остальных консультантов называли не более 2-х раз.

Что касается компаний, то в первой группе представлены компании с известностью на рынке более 7,5%. Компании второй группы имеют известность от 4% до 7,5% и в третью группу включены консультанты с уровнем осведомленности от 2% до 4% рынка. Остальные названные компании имеют уровень осведомленности ниже и на диаграмме не отражены.

Диаграмма 6.9. Известность консалтинговых компаний на рынке, по трем группам



При этом около половины клиентов, осведомленных о консультантах в Кыргызстане, обращались хотя бы раз за их услугами в течение последних 3 лет.

Во время проведения опроса мы попросили клиентов назвать не более двух основных критериев, которые являются для них самыми главными при выборе консультационной компании. Основным критерием выбора консультантов или консалтинговой компании является для клиентов опыт работы - об этом сообщили 49% респондентов. На втором месте была предложенная методология и подходы к выполнению работ - 39% опрошенных респондентов отметили данный критерий. На третьем месте (34%), с небольшим отрывом от второго места, была квалификация сотрудников консалтинговой компании. Цена хотя и являлась также важным критерием, она расположилась лишь на четвертом месте (28% клиентов).

Другие факторы, которые были отмечены респондентами, это надежность, ответственный подход к проекту, компетентность и этичность консультантов, способность налаживать эффективные коммуникации по процессу оказания консалтинговых услуг с заказчиком, а также оптимальные сроки исполнения работы.

Важным моментом является то, то для клиентов важно понимать практический эффект от консалтинговых услуг, чтобы их ожидания были оправданы. Как отметили консультанты во время фокус групп, на данный момент клиент при выборе компании делает акцент на комплексное решение вопросов.

«...Рынок просит не просто консультанта, технологию или маркетолога, а рынок просит решения «под ключ». То есть, консультант должен не только помочь в поиске оборудования, но и правильно поставить и настроить данное оборудование, этого хочет клиент. Мы предлагаем нашим клиентам полный перечень услуг: начиная от компьютерного оборудования и спецтехники, и заканчивая услугами монтажа, настройками сети и т.д. И только в конце мы предлагаем консалтинговые услуги...»

Наиболее важные критерии выбора консультантов и консалтинговых компаний для клиента представлены на диаграмме 6.10 ниже.

Диаграмма 6.10. Критерии выбора клиентом поставщика консалтинговых услуг (n=551)



Однако, несмотря на то что только 28% респондентов отметили цену в качестве фактора, определяющего их выбор консультанта, 40% респондентов отметили, что не имеют возможности оплачивать консалтинговые услуги. При этом, 57% респондентов испытывали потребность в консалтинговых услугах для своей организации.

Похожее мнение было высказано консультантом на проведенной фокус группе, в частности участники фокус групп отмечали проблему, связанную с финансированием в регионах.

«...У нас по Иссык-Кульской области мало потенциальных клиентов, в регионах богатых людей мало, крупных фирм мало, и они не обращаются к консультантам...»

Однако также участниками было отмечено, что, несмотря на низкий уровень дохода, на Юге Кыргызстана в последнее время консалтинговые услуги проникают на рынок и появляются предприятия, которые готовы пользоваться консалтингом.

«...По Чуйской области, по городу Бишкек крупных предприятий очень много, там потенциал большой. В Оше уже начинают проявляться более менее крупные компании, но их немного, но они есть. Т.е. сейчас рынок на юге более менее развивается. На юге он уже готов к консалтингу.»

С учетом очевидной потребности в консалтинговых услугах, 83,6% респондентов планируют обратиться за консалтинговыми услугами в будущем. Наибольшим спросом у респондентов пользуются услуги маркетингового и стратегического консалтинга. В целом, распределение спроса на будущие консалтинговые услуги представлено на диаграмме 6.11 ниже.

Диаграмма 6.11 Планируемые обращения к услугам консалтинга (n=584)



Помимо ключевых услуг, представленных на диаграмме 6.11 выше, респонденты отмечали потребность в таких видах консультационных услугах, как:

- Юридические консультации;
- Бухгалтерский учет;
- Кредитование и ценные бумаги;
- Страхование.

Среди всех респондентов, 12% клиентов не собираются работать в будущем с консультантами или обращаться в консалтинговые или исследовательские компании. Основными причинами отказа от данных услуг были:

- Финансовые ограничения;
- Недостаточная квалификация и опыт консультантов в узконаправленной специализации;
- Нет необходимости или потребности в услугах консалтинга.

7. Выводы и заключения

Наибольшая активность использования консалтинговых услуг клиентами приходится на период с 2015 по 2016 год. Многие местные компании, в том числе представители малого и среднего бизнеса, хотя бы раз обратились к консультантам за услугами в течение последних трех лет. При этом, 94% пользователей отметили, что были удовлетворены качеством предоставленных им услуг. Те клиенты, которые остались недовольны качеством консультационных услуг, указывали следующие причины их недовольства:

1. Низкий уровень квалификации бизнес консультантов. Здесь были отмечены плохая или поверхностная аналитика, неактуальная информация, неадаптированные под компанию методы и инструменты, несоответствие цены и качества представленных работ;
2. Низкий уровень качества ИТ-консалтинга. Респонденты жаловались на неудовлетворительное качество разработанного программного обеспечения, некачественную проработку бизнес процессов, сложность внедрения и адаптации решений под организацию, а также, в целом, высокую стоимость программ и их внедрения.

Из числа респондентов, воспользовавшихся услугами консультантов, 82% применили рекомендации консультантов на практике. При этом, 71% клиентов остались довольны результатами внедрения, а 11% жаловались, что, несмотря на внедрение рекомендаций, они не стали более успешными. 16% респондентов не применили полученные рекомендации на практике, но планировали сделать это в ближайшее время, т.к. рекомендации им понравились, и они верили, что они смогут им помочь. Лишь 2% бывших клиентов консультантов полностью отказывались от внедрения рекомендаций.

Более подробное распределение ответов представлено на диаграмме 7.1 ниже.

Диаграмма 7.1. Опыт работы с консультантами (n=173)



59,3% респондентов отметили, что они готовы доверить консультантам внутреннюю конфиденциальную информацию и предоставить ее по мере необходимости. Остальные 40,7% респондентов имеют низкий уровень доверия к консультантам и не готовы предоставлять ее привлеченным консультантам.

Большинство клиентов консалтинговых услуг в Кыргызстане (61,9%) считают, что стоимость услуг консультантов, в целом, выше той пользы, которую они приносят компании, т.е. консультанты на рынке переоценены.

При оценке уровня квалификации местных консультантов мнение респондентов разделилось: 30% опрошенных предпринимателей отметили относительно высокий уровень квалификации местных консультантов, а 27% - низкий.

Примерно также разделилось и мнение клиентов о том, что уровень зарубежных консультантов выше, чем уровень местных консультантов – 27% были за и 33% против данного высказывания соответственно. Остальные 40% респондентов затруднились сравнить уровень местных консультантов с зарубежными. Более подробно информация о уровне квалификации консультантов представлена на диаграмме 7.2 ниже.

Диаграмма 7.2. Уровень квалификации консультантов (n=331)



По мнению консультантов, основной причиной, почему местные предприятия не пользуются или мало пользуются услугами консультантов, было непонимание предпринимателями той пользы, которую они могут получить от данных услуг - 31,8% консультантов назвали эту причину в качестве основной. Многие предприниматели готовы были бы работать с консультантам, но только при условии оплаты консультанту по результатам, но большинство консультантов не готовы были работать на таких условиях.

Другой ключевой причиной низкого обращения предприятий в консультационные компании является, по мнению консультантов, ограниченные финансовые средства у малого и среднего бизнеса – этой точки зрения придерживаются 30,2% консультантов.

Среди других причин отказа клиентов от консалтинговых услуг, по мнению консультантов, были низкий общий уровень доверия предприятий к консультантам, а также негативный прошлый опыт работы предпринимателей с консультантами. Как правило, трудные и неэффективные коммуникации между заказчиком и консультантом являются основной причиной провала многих проектов - консультанты не в полной мере понимают потребности клиента, клиенты не раскрывают полностью перед консультантом внутренней информации, руководители предприятий слабо вовлечены в процесс оказания консультационной услуги - как результат, ожидания клиентов от работы консультанта не выполняются. Клиент не всегда имеет понимание того, что успех консалтингового проекта зависит от вклада обеих сторон. При наличии негативного опыта, вероятность обращения предпринимателя к консультантам в последующем серьезно снижается.

Консультанты назвали следующие основные причины неудачных проектов в их практике:

- Завышенные ожидания и требования заказчика;
- Долговые обязательства заказчика перед консультантом за оказанные услуги;
- Недоверие клиента профессионализму консультанта;

- Нежелание заказчика использовать рекомендуемые ему консультантом методы и инструменты после завершения проекта;
- Пассивное участие заказчика в работе над проектом;
- Смена заказчиком условий, дополнительные требования к техническому заданию в процессе работы;
- Низкий уровень менеджмента в организации клиента;
- Смена руководителей или инициаторов проектов;
- Бюрократия по вопросам согласования проектов и финансирования.

По мнению большинства консультантов (71% респондентов), уровень качества консалтинговых услуг на рынке Кыргызстана является высоким (среди предприятий этот показатель составляет 94%); доля консультантов, оценивающих уровень консультационных услуг на рынке на низком уровне, составила 29%.

На фокус группе, проведенной среди консультантов, была озвучена проблема нехватки мульти-язычных консультантов. Так, по мнению одного из участников, при работе в регионах существует нехватка консультантов, свободно владеющих кыргызским языком. При этом, многие предприниматели хотя и знают русский язык, но испытывают трудности с пониманием различных специфических терминов или же рекомендаций, полученных от консультантов во время ведения проекта, либо во время обучения.

«...у нас очень мало мульти-язычных консультантов, чтобы сразу знали и английский, и кыргызский, и русский языки. В этом большая проблема. Если не знаешь кыргызского, то не можешь в регионах работать. Если не знаешь английского, то не можешь работать с донорами...»

С точки зрения клиентов, основными ограничительными факторами их работы с консультантами являлись высокая стоимость консалтинговых услуг (эту причину обозначили 15,7% опрошенных организаций), а также недостаток в организации финансовых средств на данные услуги (16,9% опрошенных).

Ответы респондентов косвенно свидетельствуют о том, что реальной причиной отказа от услуг консультантов является не отсутствие финансовых средств на данные услуги, а, скорее, непонимание клиентом той пользы, которую он может получить от инвестированных в консультанта средств, а также недоверие к тому, что консультант сможет дать ему большую ценность, чем затраченные средства.

Среди других факторов низкого обращения к консультантам были низкая осведомленность предприятий о консультантах, их услугах, применяемых методах и инструментах работы.

Усугубляет ситуацию то, что даже те предприятия, которые обратились к консультантам, зачастую не внедряют полученных от консультантов рекомендаций на практике или внедряют рекомендации не в полном объеме. Как результат, в работе предприятий не наблюдается положительных изменений, и клиент считает оказанные услуги неэффективными и даже бесполезными. Основные причины, почему предприятия не обращаются к консультантам, представлены на диаграмме 7.3 ниже.

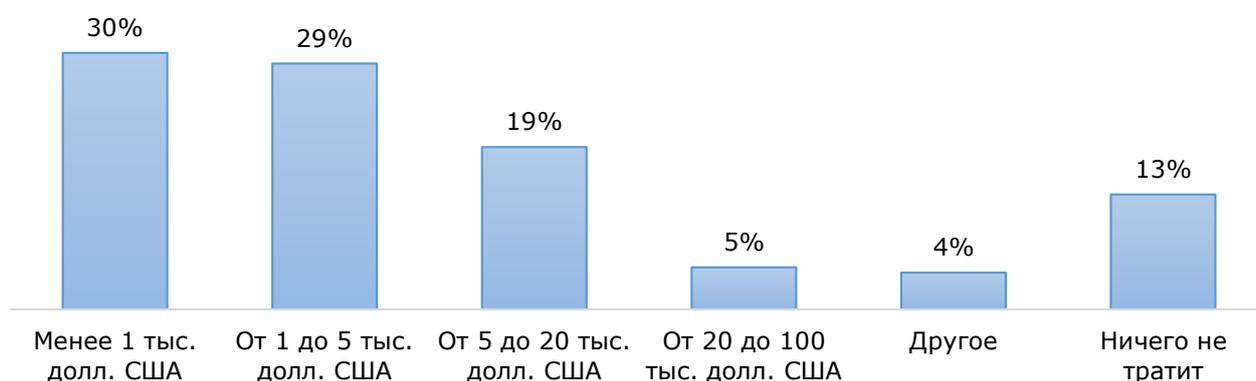
Диаграмма 7.3. Причины отказа от консалтинговых услуг (n=53)



Многие респонденты обходятся собственными силами при решении задач, которые они потенциально могли бы делегировать консультантам, имея в штате маркетологов и аналитиков, которым ставятся соответствующие задачи. При этом, респонденты отмечали высокий уровень профессионализма своих сотрудников.

Среди респондентов, которые пользуются консалтинговыми услугами, большинство компаний не готовы тратить на это более 5 тыс. долл. США в год, при этом 30% респондентов тратят на услуги консультантов менее 1'000 долл. США в год. Гораздо большие суммы на консультационные услуги были готовы потратить 19% опрошенных компаний, среди которых, в основном, международные донорские проекты и некоммерческие организации, а также крупный бизнес – такие организации готовы потратить на услуги консультантов, в среднем, до 20 тыс. долл. в год и более. Более подробная информация представлена на диаграмме 7.4.ниже.

Диаграмма 7.4. Ежегодная сумма затрат на консультантов (n=164)



Назревающей угрозой рынку консалтинга является сокращение финансирования некоторых направлений донорскими организациями. А предприниматели и фермеры не готовы пока сами вкладывать средства в консалтинговые услуги.

«...По статистике Кыргызстан уже сейчас вышел из того уровня бедной страны, когда доноры вкладывают в эту страну деньги, в разные проекты и в развитие. В определенные проекты они уже не вкладываются. Потому что, сейчас по статистике, благодаря нашему Статкомитету, я не знаю, из чего они исходили, мы уже стоим на уровне Казахстана. Они реальные уже цифры подали. И поэтому, если страна стоит на таком экономическом уровне развития экономики, когда сама уже должна все это содержать и оплачивать. Поэтому, как бы, нужды в донорских деньгах нет, и они будут уже помогать тем странам, которые становятся на ступень ниже. И это буквально вот с прошлого года, как началась эта проблема...»

Как было отмечено ранее, доля дохода местных консультантов от проектов донорских программ составляет порядка 44%. Соответственно, потенциальное сокращение финансирования или уход с рынка донорских программ вызывает серьезные опасения среди консультантов.

Следующей проблемой можно выделить методы донесения информации о консультантах конечному потребителю. Как поясняют консультанты, обычная реклама является малоэффективной.

«...проблема консалтинга - низкая информированность предпринимателей и населения в целом. Тут такой менталитет, что люди не привыкли, что за консультацию надо платить...»
«...Самая первая проблема - это проблема донесения информации о наших услугах до конечного потенциального пользователя. Обычная реклама не работает. Здесь нужна другая стратегия. Самый эффективный метод - из уст в уста...»

Многие респонденты отметили необходимость использования международных методов и практик продвижения консалтинговых услуг. Так, на фокус группе один из консультантов рассказал о практике в России, направленной на сближение консультанта и предпринимателя.

«...В мировой практике существуют профессиональные сообщества, которые периодически проводят такие мероприятия, когда с одной стороны привлекаются консультанты, а с другой стороны предприниматели. В России, например, это РСКП, мощная такая структура. У нас Торгово-промышленная палата также должна была бы выполнять эту функцию, но она не так уж и активна. Может, у них своя какая-то причина, не очень такая сильная структура...»

Кроме того, в России развит метод продвижения через проведение вебинаров, мастер-классов в Интернете. У большинства успешных консультантов есть множество записей мастер классов на YouTube, различных интервью на определенные легкие для понимания темы. Кроме того, широко пользуются популярностью площадки ON-Line вебинаров, где в течение пары часов тренер или консультант читает мастер класс и отвечает на вопросы пользователей. Все эти методы ведут к повышению узнаваемости и значимости консультантов.

Стоит отметить, что в 2015 году в Кыргызстане ассоциацией маркетологов КР на местном телевидении запускался похожий проект. Он представлял цикл передач «Просто» по тематике маркетинга, продвижения и рекламы. Данный проект был реализован местным консультантом. Однако передачи не пользовались особым интересом т.к. не был правильно подобран телевизионный канал.

К другому не менее эффективному методу продвижения консалтинговых услуг в России относятся рейтинги и ранкинги в Интернете консультантов или консалтинговых компаний.

При этом, данные рейтинги размещены не только на профессиональных площадках, но и на основных торговых и бизнес площадках. Таким образом, предприниматель периодически замечает определенное присутствие консультантов, и в случае потребности в услугах он более быстро принимает решение.

Основные рекомендации со стороны клиентов (предпринимателей) к консультантам были:

1. Более эффективные методы продвижения услуг консалтинга и консультантов. Многие предприниматели отмечали возникающие сложности при поиске консультантов, особенно это касается узконаправленных сфер деятельности;
2. Больше информации о программах консультационной помощи предпринимателей, в частности программы «Консультаций малого и среднего бизнеса ЕБРР». Предприниматели отметили, что многие консультанты не дают информации о поддержке программы «Консультаций малого и среднего бизнеса ЕБРР». Они отмечали, что в случае поддержки программы предприниматели могли бы заказать больший объем услуг с более высокими финансовыми вложениями в консалтинг;
3. Владение консультантами кыргызским языком. Языковой барьер между заказчиком и консультантом играет отрицательную роль в понимании проекта и результатов полученной работы;
4. Клиентоориентированность – небольшая доля предпринимателей остались недовольны клиентоориентированностью консультантов, с которыми они работали;
5. Более гибкая ценовая политика, а также работа на результат; оплата по результатам работы;
6. Проводить информационную работу с бизнесом: семинары, прямые рассылки, акции, скидки или бонусы и пр.

Для развития консалтинговой отрасли в Кыргызстане консультантами были предложены следующие рекомендации:

1. Вести активную работу по продвижению консалтинга, а именно, предоставлять потенциальным клиентам больше информации о программе «Консультаций для малого и среднего бизнеса ЕБРР» и оказываемой ею поддержке;
2. Организовывать ежегодные консалтинговые выставки и форумы с участием МСБ и местных консультантов;
3. Способствовать продвижению стандартов и сертификации для консультантов для объективной оценки консультантов и предоставляемых ими услуг;
4. Поддерживать и развивать ИКМ, развивать школу консультантов; это позволит поднять уровень образованности и компетентности консультантов;
5. Развивать международный маркетинг консалтинговых услуг;
6. Проводить встречи и презентации с потенциальными клиентами по секторам, рассказывая какие преимущества и выгоды предоставляет сотрудничество с консультантами, предоставлять бесплатные консультации в виде тест-драйва;
7. Обмен опытом и неформальные встречи консультантов.

С целью увеличения качества предоставляемых услуг консультанты отметили необходимость введения единых стандартов профессии консультанта, а также сертификацию консультантов в КР. Стоит отметить, что единого понимания того, кто есть консультант, и какие обязанности или общие принципы работы у него должны быть у большинства респондентов нет. Понимание термина консультант сводится чаще всего к внешнему привлеченному специалисту.

Вопрос о сертификации консультантов был широко затронут участниками фокус-групп. При этом, на одной из фокус групп присутствовал сертифицированный СМС консультант, который более подробно описал важность системы сертификации для него.

«...Сертификация СМС - это брендинг консультантов. Когда ты говоришь «консультант» - это понятно. А когда ты говоришь «сертифицированный консультант», то это уже да, ты можешь уже дороже продавать свои услуги, и доверия будет больше. Я сам участвовал в организации этой сертификации. Восемь человек получили сертификацию. Продавать легче свои услуги. Ты консультант со значком, не ширпотреб. Ты объясняешь, что ты сертифицированный консультант по управлению. И за рубежом тоже, когда ты представляешься, что сертифицированный специалист...»

«...Клиент не интересуется, есть ли у консультанта сертификат. Сертификация, прежде всего, нужна самому консультанту, чтобы оградить себя от некачественных проектов конкурентов, в результате которых плохая репутация распространяется на всех консультантов...»

Более детальное распределение мнений консультантов приведено на диаграмме 7.5 ниже.

Диаграмма 7.5. Потребность в стандартизации и сертификации (n=79)



86,7% респондентов отметили необходимость наличия профессиональной ассоциации для консультантов, но только 56,8% являются членами отраслевых ассоциаций в настоящее время. На данный момент в Кыргызстане существует несколько профессиональных ассоциаций в сфере поддержки и развития бизнеса. Одной из основных профессиональных ассоциаций для консультантов является Институт консультантов по менеджменту (ИКМ).

Важность объединения консультантов в такие организации как ИКМ отметили практически все участники фокус групп. Кроме того, был затронут вопрос о необходимости расширения ассоциации ИКМ и об открытии ее филиалов в регионах. В частности, консультанты отмечали необходимость открытия представительства ИКМ в южном регионе, по причине того, что не все консультанты, находящиеся на юге и являющиеся членами ИКМ, могут присутствовать на мероприятиях и обучении, организуемых ИКМ.

«...необходимо открытие ассоциации консультантов или же представительства ИКМ в регионах, т.к., чаще всего, все мероприятия ИКМ проходят на севере, и не все консультанты на юге страны могут на них присутствовать, а необходимо решать какие-то проблемы на месте...»

«...Я думаю, что для консультантов такие объединения как ИКМ очень важны. Такие объединения могут способствовать дальнейшему развитию консалтинга...»

Кроме того, что необходимо развивать профессиональные площадки, почти все респонденты отметили важность дальнейшей работы программы «Консультаций для малого и среднего бизнеса ЕБРР» (которая ранее называлась BAS) – 97,4%. В целом, 62% опрошенных консультантов хотя бы раз работали через данную программу. Как отмечали консультанты, данная программа позволяет консультантам расширить возможности предоставления своих услуг, она имеет большую важность для консультантов.

Кроме того, в качестве рекомендаций к дальнейшей работе и сотрудничеству с программой «Консультаций малого и среднего бизнеса ЕБРР», была отмечена возможность организации международного наставничества, а также обучение у международных европейских тренеров. Свое мнение по поводу данного направления работы высказали сразу несколько консультантов на фокус группах.

«...Нужно международное наставничество, т.е. обмен опытом с другими странами и выезд на стажировку местных консультантов в развитые страны, при этом необходимо, чтобы консультанты оплачивали часть расходов, например 15%, т.к. если совсем бесплатно, то это будет халява, у них не будет мотивации для обучения...»

«...С Англии приезжал очень сильный консультант Нельсон, и его расходы оплачивала группа поддержки малого и среднего бизнеса ЕБРР. Одна из местных консультантов съездила в Бишкек на обучение в управлении проектами и провела для нас мастер класс, чтобы мы были хотя бы в тренде.»

«...Нам нужны хорошие тренинги, обучающие семинары. Именно для консультантов - как общаться с партнерами, как вести переговоры, тот же маркетинг по продвижению своих услуг. Чтобы вот такие тренинги, курсы провести в BAS...»

В целом, все респонденты высказали желание о повышении качества собственных консалтинговых услуг, что может быть осуществлено через прохождение тренингов, а также через постоянный обмен опытом среди консультантов. В части тренингов консультанты выделили следующий перечень тренингов, которые они хотели бы пройти:

- Бизнес диагностика - 62,7% консультантов;
- Управление проектами в консультационном бизнесе - 62,7%;
- Управление консультационным бизнесом - 61,3%;
- Маркетинг и продажа услуг по управленческому консультированию - 60,0%;
- Ключевые вопросы управленческого консультирования - 41,3%;
- Деловой имидж - 40,0%;
- Финансы МСБ для консультантов - 36,0%;
- Как начать консультационный бизнес - 13,3%.

Также консультантами было отмечено большое стремление к развитию своих профессиональных навыков и донесению сути услуг до потенциальных потребителей. Более детальные пожелания в сфере профессионального развития, обозначенные респондентами, представлены на диаграмме 7.6. ниже.

Диаграмма 7.6. Предложения по развитию консалтинговой отрасли (n=84)

Среди общих проблем и сложностей рынка, на которые обращали внимание как консультанты так и клиенты были:

- Недостаточный уровень квалификации консультантов. Консультанты стремятся повышать свой уровень, в связи с чем предлагают проводить больше тренингов и встреч по обмену опытом;
- Недостаточный уровень информирования клиентов о консультантах и консалтинговых услугах. Консультанты стремятся найти более эффективные методы продвижения собственных услуг. Кроме того, с этой же целью создаются отраслевые ассоциации, действует программа ИКМ, а также ведется постоянный учет и продвижение консультантов со стороны программы «Консультации для малого бизнеса ЕБРР».
- Высокая стоимость консалтинговых услуг для клиентов, услуги воспринимаются недостаточно полезными, чтобы инвестировать в них значительные средства. Для решения этой сложности консультанты предлагают следующее:
 - Обращение клиентов в программу «Консультаций для малого бизнеса ЕБРР»;
 - Проведение встреч с потенциальными клиентами для донесения ценности консультационных услуг;
 - Улучшение объективного восприятия консалтинговых услуг через сертификацию консультантов, международный опыт или международное наставничество;
 - Специализация на узких отраслях консалтинговой деятельности как для повышения практической значимости и полезности услуги, так и для снижения ее себестоимости за счет разработки шаблонов и общих подходов.

Приложение 1. Структура рынка консультационных услуг по типу клиентов

При рассмотрении структуры доходов консультантов по клиентам в 2016 году, можно сделать вывод, что большая часть доходов приходится на международные донорские организации и проекты – 44,3% от общей выручки консультантов и консалтинговых компаний; на втором месте в структуре доходов консультантов находятся услуги, предоставленные на экспорт – 19,9% выручки (в этом случае потребителями услуг являются иностранные клиенты за пределами КР).

Если предположить, что большая часть услуг, заказываемых НПО/НКО, а также государственными организациями также финансируется, как правило, из средств, выделяемых международными компаниями и донорами, можно сделать вывод, что не менее 71% всего консультационного оборота на рынке оплачивается из средств различных донорских организаций. Это составляет около 32 миллионов долларов США. Местные бизнес компании оплатили в 2016 году за консалтинговые услуги не более 13 миллионов долларов США.

Диаграмма П1. Показатели проектов по типам клиентов (n=82)



Приложение 2. Данные по бизнес сектору КР – опрос консультантов

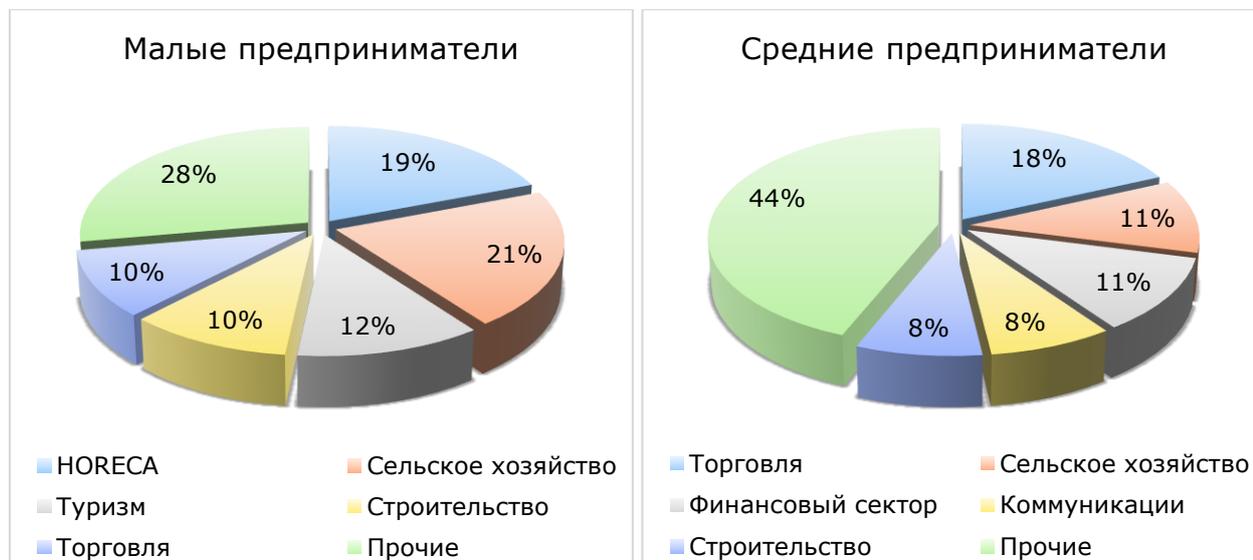
Как было отмечено в разделах выше, местные бизнес компании приобретают около 41% от всего объема консалтинговых услуг, предоставляемых консультантами, что составило порядка 2600 проектов за 2016 год. Однако в денежном выражении данная группа занимает около 29% рынка или около 13 миллионов долларов США. Разделение объема потребления услуг по размеру бизнес компаний представлено на диаграмме ниже.

Диаграмма П2. Показатели проектов по типам клиентов, шт., млн. долл. (n=84, опрос консультантов и консалтинговых компаний)



62% опрошенных консультантов реализовали в 2016 году хотя бы один проект с местным бизнесом; основные сектора, в которых были реализованы эти проекты, представлены на диаграммах ниже.

Диаграммы П3-П5. Распределение консалтинговых услуг по сферам деятельности бизнес компаний (согласно опроса консультантов и консалтинговых компаний)





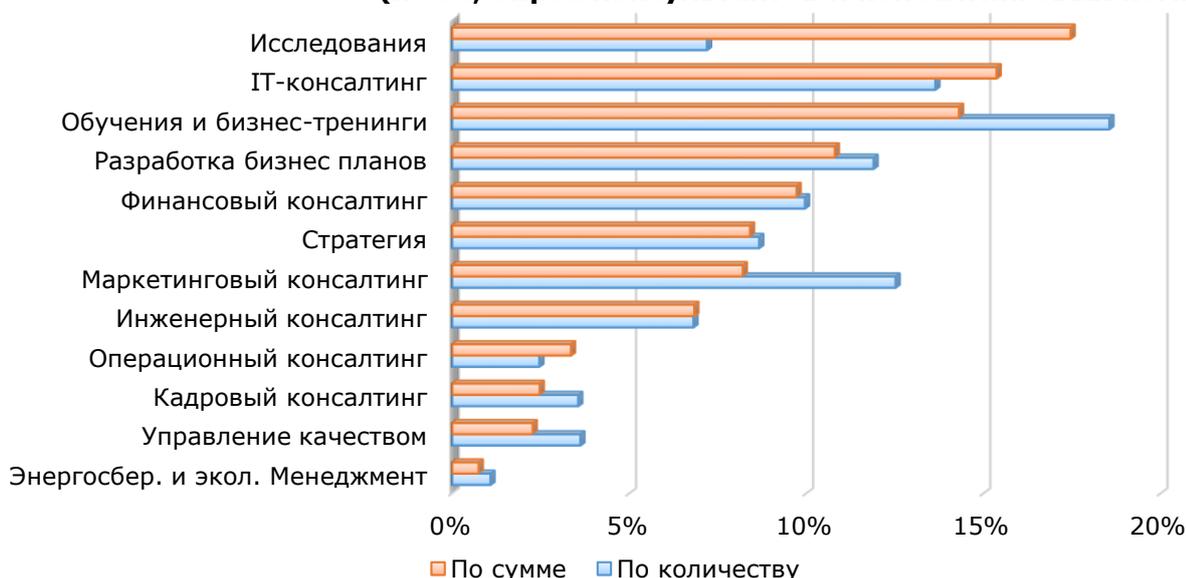
В категории «другое» вошли текстильные предприятия, микро кредитные агентства, СМИ, компании из коммуникационной отрасли, гостиницы и рестораны, крупные туристические агентства, фармацевтические предприятия, а также крупные заводы пищевой промышленности.

Наиболее востребованными консалтинговыми услугами, в количественном выражении, были услуги обучения и бизнес тренингов. При этом, стоимость данных услуг была наименьшей среди всех типов консультационных услуг.

Наиболее дорогостоящими на рынке являются услуги исследований, которые, в среднем, стоят около 10,8 тысяч долларов США за одно исследование. При этом, можно четко

проследить изменение спроса на данные услуги в зависимости от размера бизнес компаний – малый бизнес значительно меньше приобретает исследований (11% от всех заказанных консультационных услуг) по сравнению с крупным бизнесом (26% от консультационных заказов).

Диаграмма П6. Количество и стоимость услуг по видам консалтинга (n=60, опрос консультантов и консалтинговых компаний)



В целом по объему потребления консалтинговых услуг возможно выделить несколько наиболее крупных направлений предпринимательской деятельности (топ-10), в том числе оптовую и розничную торговлю, сельское хозяйство, HORECA, финансовый сектор, туризм, телекоммуникации, строительство, СМИ, пищевое производство и текстильную/швейную отрасль.

**Диаграмма П7. Количество и стоимость услуг по отраслям
(n=60, опрос консультантов и консалтинговых компаний)**



Приложение 3. Данные по бизнес сектору КР – опрос бизнес компаний

Диаграмма П8.

Знаете ли Вы какие-либо консалтинговые компании или индивидуальных консультантов в КР?
(n=386, опрос бизнес компаний)

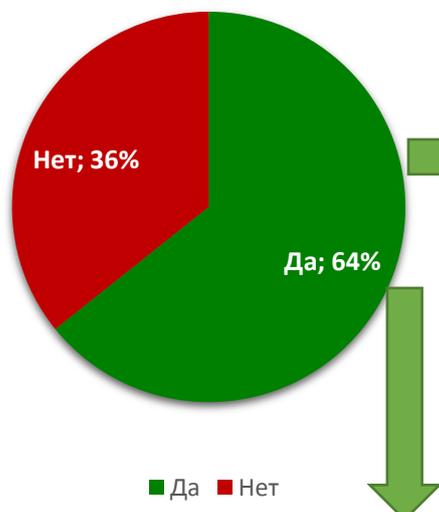


Диаграмма П9. Если ДА:

За последние три года обращались ли Вы к консультантам за какими-либо услугами?
(n=247, опрос бизнес компаний)

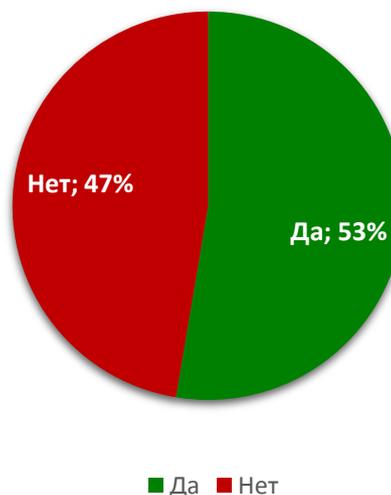


Диаграмма П10. Если ДА: За последние три года обращались ли Вы к консультантам за какими-либо услугами? (n=247, опрос бизнес компаний)

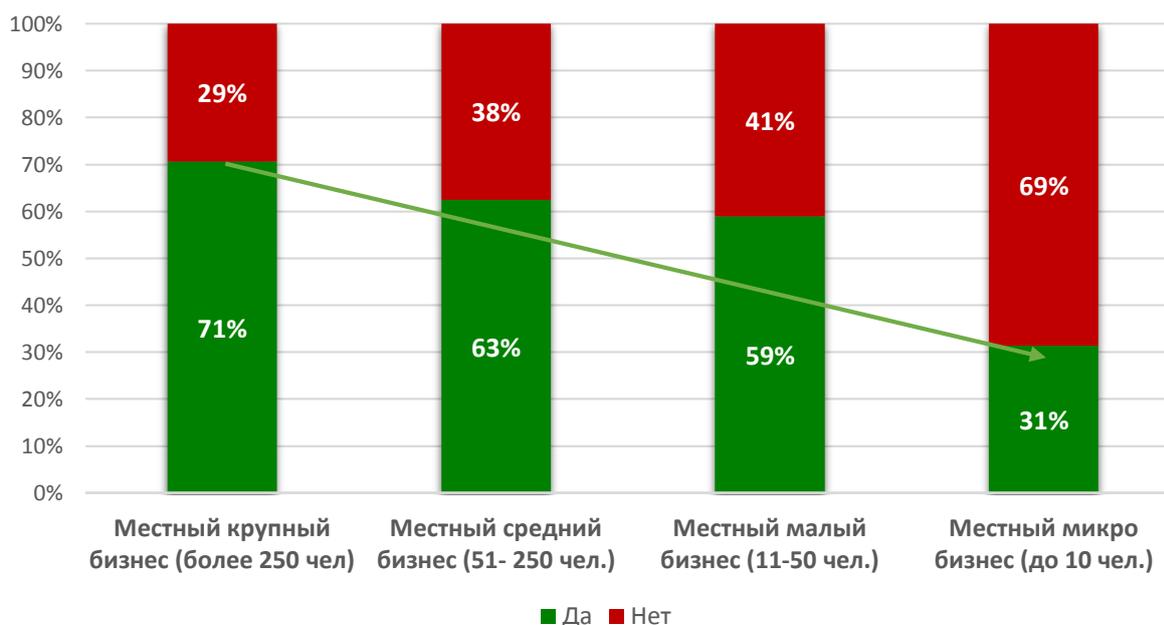


Диаграмма П11. Если ДА, обращались: В целом, насколько Вы были удовлетворены качеством оказанных Вам консультантом услуг последний раз? (n=115, опрос бизнес компаний)



Диаграмма П12. Если ДА, обращались: Выберите одно из утверждений, которое лучше всего описывает Ваш опыт работы с консультантами. (n=116, опрос бизнес компаний)



Диаграмма П13. Если ДА, обращались: Примерно какую сумму тратит Ваша организация ежегодно на услуги местных консультантов? (n=110, опрос бизнес компаний)

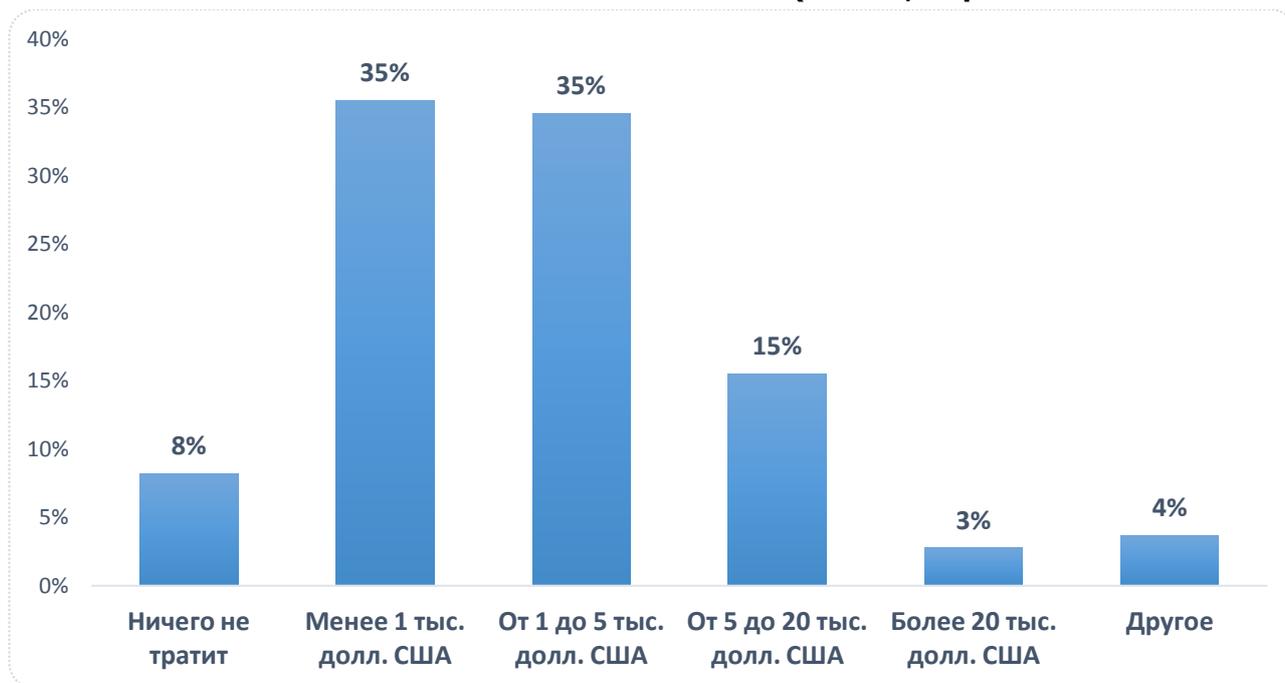


Диаграмма П14. Если НЕТ, не обращались: Назовите основные причины, почему Вы не пользуетесь услугами консультантов? (n=216, опрос бизнес компаний, возможно несколько ответов)



Диаграмма П15. Из каких источников Вы узнали о консалтинговых компаниях или консультантах в КР? (n=197, опрос бизнес компаний, возможно несколько ответов)



Диаграмма П16. Какие факторы являются для Вас самыми важными при выборе консультационной компании? (n=325, опрос бизнес компаний, до двух ответов)



Диаграмма П17. Знаете ли Вы о "Консультациях для малого бизнеса ЕБРР" (программе БАС)? (n=365, опрос бизнес компаний)

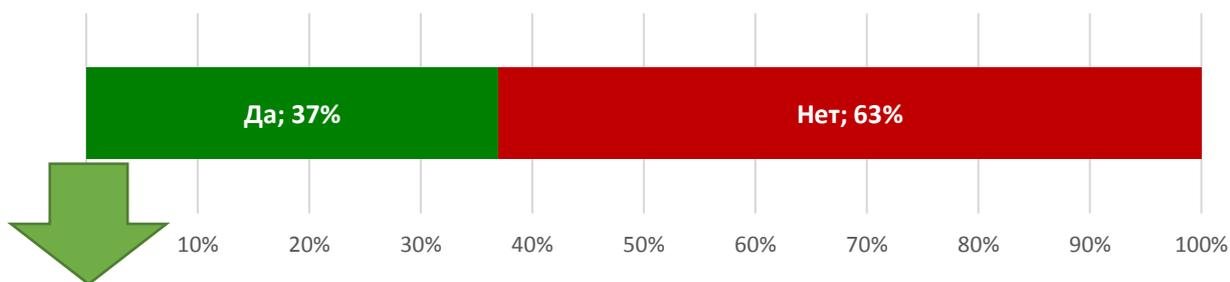


Диаграмма П18. Если Знаете: Работали ли Вы когда-либо через программу БАС ("Консультации для малого бизнеса ЕБРР")? (n=130, опрос бизнес компаний)

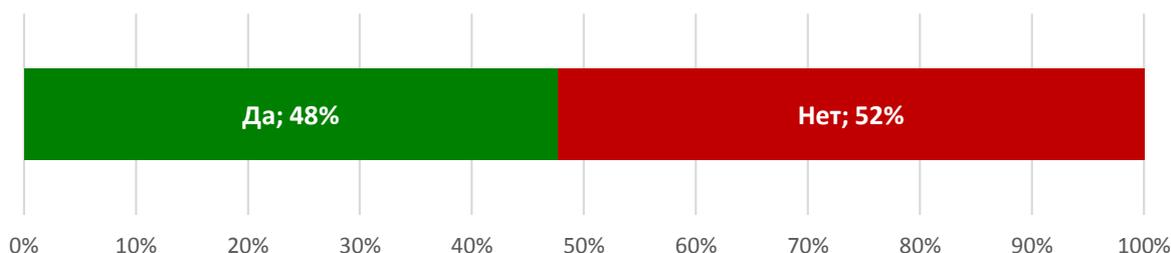


Диаграмма П19. Если Знаете: Как бы Вы оценили полезность программы БАС ("Консультации для малого бизнеса ЕБРР")? (n=110, опрос бизнес компаний)

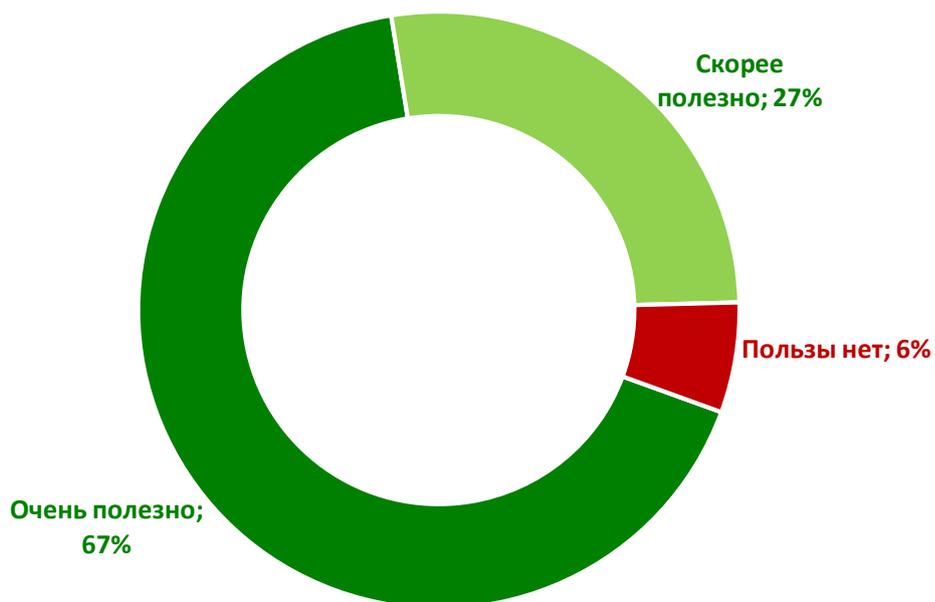


Диаграмма П20.

По Вашему мнению, в целом, нужны ли консультанты Вашей организации?
(n=325, опрос бизнес компаний)



Диаграмма П21.

По Вашему мнению, может ли Ваша организация оплачивать услуги консультантов?
(n=310, опрос бизнес компаний)

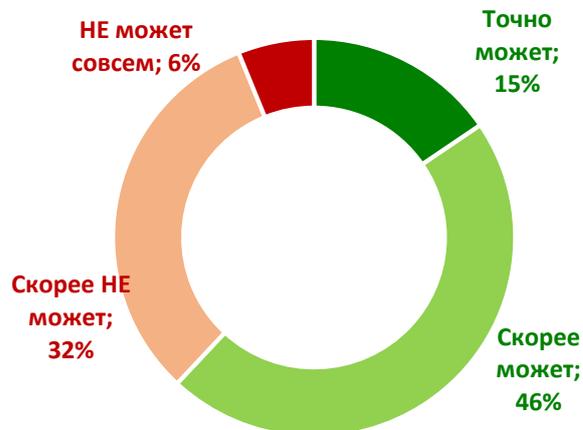


Диаграмма П22.

По Вашему мнению, какова квалификация местных консультантов в Кыргызстане?
(n=242, опрос бизнес компаний)



Диаграмма П23.

Готовы ли Вы делиться с консультантами внутренней информацией при работе? Доверяете ли Вы местным консультантам?
(n=290, опрос бизнес компаний)

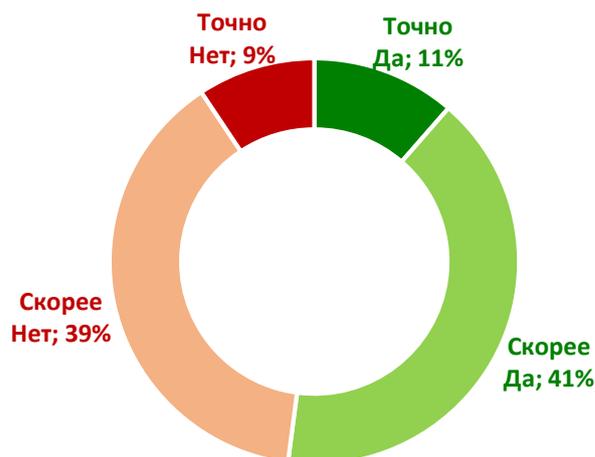


Диаграмма П24.

Согласны ли Вы со следующим утверждением: "Стоимость услуг местных консультантов выше той пользы, которую они приносят"?
(n=272, опрос бизнес компаний)



Диаграмма П25.

Согласны ли Вы со следующим утверждением: "Зарубежные консультанты лучше местных консультантов"?
(n=261, опрос бизнес компаний)

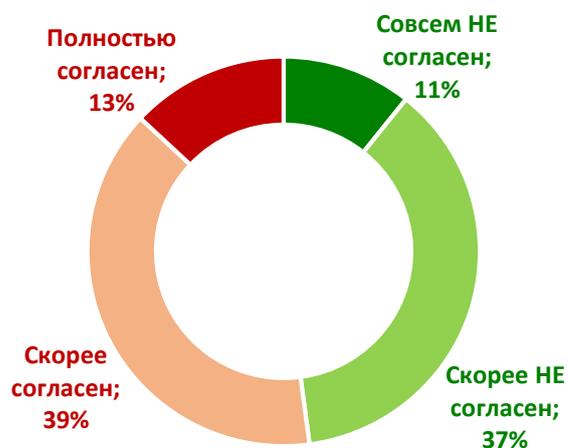
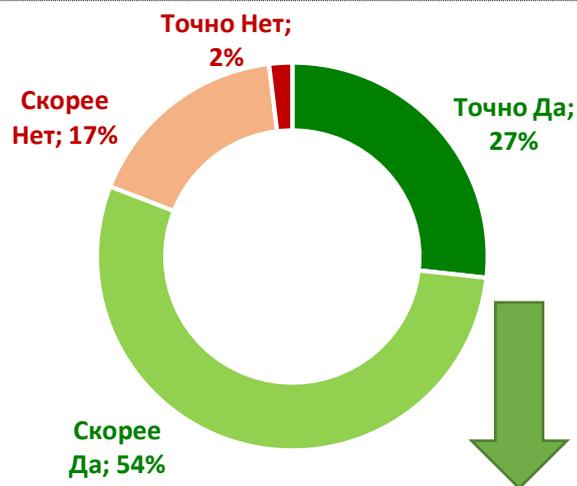


Диаграмма П26.

**Планируете ли Вы обращаться к консультантам в будущем?
(n=314, опрос бизнес компаний)**



**Диаграмма П27. Если ДА: К какому типу консалтинга Вы планируете обратиться?
(n=246, опрос бизнес компаний, возможно несколько ответов)**



Таблица П1. Если НЕТ: Почему, объясните основную причину? (цитаты)

- Финансовые трудности, позволяли бы финансы, то мы знаем что делать;
- Воровство моего времени;
- Есть свои;
- Мы сами являемся консультантами;
- Нам они не нужны;
- Нам они не нужны, мы тем более пожилые;
- Нам это не нужно;
- Не видим необходимости;
- Не вижу в них никакой прогнатической пользы;
- Не вижу надобности, сами мониторим рынок;
- Не вижу смысла;
- Не нужно;
- Не понимаю для чего они нужны, не знаю приципа их работы, и что они могут мне дать;
- Недостаток финансовых средств и в связи с упадком экономики в КР не вижу смысла;
- Нет гарантии в результате;
- Нет необходимости, летняя работа;
- Нет необходимости;
- Нет необходимости;
- Нет необходимости и пользы;
- Нет необходимости, у нас есть свой консультант;
- Нет профессионалов по нашему направлению;
- Низкая квалификация кадров. Нет ответственности за проделанную работу. В договорах нет такого пункта, где обозначался бы возврат денег со стороны консультантов за некачественно выполненную работу;
- Низкое качество - высокая цена;
- Оплата услуг не оправдывается;
- Отсутствие квалификации по существу оказываемых услуг;
- По моему опыту, это сплошная вода, начитались книг, нет конкретной методики;
- Пока не вижу необходимости;
- Сам постоянно развиваюсь и обучаюсь;
- Сами справляемся;;
- Свои есть;
- Свои консультанты есть;
- Собственные компетенции закрывают необходимый фронт стратегических задач;
- Специфика деятельности компании, за исключением, конечно, маркетингового консалтинга и исследований на предложение услуг;
- Специфика нашей работы - это узкий профиль, и не каждый может нас научить;
- Толку от этого нет;
- У меня от общения с консультантами сложилось только одно впечатление: они не знают реальности, летают где то в облаках. Они нацелены на консультирование каких-то богатых людей, которые и так, без их помощи, поднялись, а не рядовых людей, которые только-только пытаются подняться, которым важна поддержка. В итоге, мне лучше консультироваться у своего брата, у своих родственников и друзей;
- У нас достаточно опыта и связей;
- У них недостаточно опыта;
- Я сам.