
**REPORTS OF THE NATIONAL ACADEMY OF SCIENCES
OF THE REPUBLIC OF KAZAKHSTAN**

ISSN 2224-5227

Volume 2, Number 312 (2017), 191 – 195

UDC 06.81

A. Tsehovoy, Zh.ZhakupbekovKazakh national research technical university named after K.Satpaev, Almaty
zhandos-zh@mail.ru**MANAGEMENT CONSULTING AS A FACTOR
OF DEVELOPMENT OF THE COMPANY AND THE FOUNDATION
FOR IMPROVING THE COMPETITIVENESS OF KAZAKHSTAN**

Annotation: In this article, based on a review of existing literature and statistics, the urgency and the insufficient development of management consulting in Kazakhstan. The interpretation of the phenomenon of reducing the competitiveness of Kazakhstan's rating in 2016-2017 gg., According to the World Economic Forum, which takes into account, first and foremost, economic and organizational components. Results of research development trends of the European management consulting market in Europe. Based on this analysis, it is concluded on the need for management consulting in the framework of enhancing entrepreneurial activity and the level of competitiveness of Kazakhstan.

Key words: management consulting, management culture, competitiveness, entrepreneurial activity, GDP.

УДК 06.81

А.Ф. Цеховой, Ж.Н. ЖакипбековКазахский национальный исследовательский технический университет
им. К.И.Сатпаева, г. Алматы**УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ КОНСАЛТИНГ
КАК ФАКТОР РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ И ПОВЫШЕНИЯ
КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КАЗАХСТАНА**

Аннотация: В данной статье на основе обзора существующей литературы и статистических данных, показана актуальность и недостаточная развитость управленческого консалтинга в Казахстане. Приводится интерпретация феномена снижения рейтинга конкурентоспособности Казахстана в 2016-2017 гг., по версии Всемирного экономического форума, которая учитывает, прежде всего, экономическую и организационную составляющие. Приведены исследования трендов развития европейского рынка управленческого консалтинга в Европе. На основании проведенного анализа, сделан вывод о необходимости развития управленческого консалтинга в рамках повышения предпринимательской активности и уровня конкурентоспособности Казахстана.

Ключевые слова: управленческий консалтинг, культура управления, конкурентоспособность, предпринимательская активность, ВВП.

В Казахстане за 25 лет независимости «негативный» образ предпринимателя был полностью преодолен. Сегодня казахстанцы воспринимают предпринимателей не только как успешную личность, обладающую высоким статусом в обществе, но также людьми, вносящими значительный вклад в социальное укрепление страны.

По данным Глобального отчета GEM 2015/16 (Global Entrepreneurship Monitor) по результатам 2015 года в Казахстане уровень предпринимательской активности находится в пределах 11%, то есть порядка 11% трудоспособного населения страны определяют себя владельцами организаций. По уровню предпринимательской активности Казахстан расположился на 29 месте из 60, что

является высоким результатом (в прошлом году показатель предпринимательской активности составлял 13,7%) [1, 2]. Для сравнения, уровень предпринимательской активности в таких странах как Великобритания, Испания, Нидерланды около 6%. Стоит отметить, что относительно высокий уровень предпринимательской активности отечественных предпринимателей одновременно сопровождается предпринимательским страхом – страха провала предпринимательских начинаний (75,4%, 60-место).

Наряду с этим, в соответствии с [3], в течение последних десяти лет Казахстан устойчиво развивался, перешагнув в Глобальном рейтинге конкурентоспособности с 56 места в 2006 году до 42 места в 2015 году. Однако в этом году пропустил вперед сразу 11 стран, заняв 53-ю строчку [4]. Существенное ухудшение позиций Казахстана наблюдается по таким индикаторам, как Бюджетный баланс в % от ВВП (108; -98), Легкость доступа к займам (89; -45), Доступность венчурного капитала (92, -33), Привлекательность налогообложения для инвестиций (57; -29). Также Казахстан значительно потерял позиции по таким показателям, как Доступность финансовых услуг для бизнеса (76, -23), Распространенность нетарифных барьеров (67, -22), Экспорт, в процентах от ВВП (87, -21), Регулирование биржи ценных бумаг (108, -21) и Регулирование биржи ценных бумаг (89, -20).

Экономисты и политологи объясняют падение в рейтинге снижением цен на сырьё и внешними вызовами. Наша интерпретация этого феномена другая, она учитывает экономическую и организационную составляющие. В 2015 году уже была предпосылка к падению, на которую не обратили внимания, индекс «тренинги для персонала» упал на 14 пунктов («Распространенность практики обучения персонала в бизнесе» (76; -14)). Это обстоятельство свидетельствует, что культура управления бизнесом находится не на надлежащем уровне. Недостаточное знание научных основ управления, инструментария организационного и экономического анализа, современных управленческих технологий, навыков управленческой культуры мешает предпринимателям вовремя обнаружить проблемы компании и найти на них правильные решения.

Исследование рынка управленческого консалтинга имеет смысл проводить на примере экономически развитых стран, при этом необходимо прояснить, что в этих странах понимается под управленческим консалтингом и на какие основные сегменты этот рынок разделён. Обращает на себя внимание множество различных определений, в зависимости от контекста. В данной статье мы воспользовались определением, разработанным Европейской Федерацией ассоциаций консультантов по управлению (ФЕАКО). Данная организация даёт следующее определение: управленческий консалтинг – это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, оценки проблем и возможностей, рекомендаций соответствующих мер и помощи в реализации данных мер [5,6].

Если говорить о сегментах рынка управленческого консалтинга, то можно выделить семь составляющих: стратегическая деятельность, операционная деятельность, продажа и маркетинг, финансы и управление рисками, люди и изменение, технология и другие услуги.

Стратегическая деятельность

Данный вид консалтинга направлен на оказание содействия компании в анализе и пересмотре их стратегии, в улучшении и оптимизации бизнес-процессов, разработке и внедрении бизнес-модели компании, анализе рынка и развитии стратегии. Оно также включает в себя управление модернизацией крупной компании, в том числе трансформацией на уровне всей компании/программой реструктуризации и разработку стратегических рекомендаций.

Операционная деятельность

Эта деятельность связана с интеграцией бизнес-решений через процесс реинжиниринга бизнес-процессов (Business process reengineering, BRP), управление отношениями с клиентами/поставщиками (Customer Relationship Management, CRM), снижение времени выполнения заказа и издержек, управление закупками и поставками, включая производство, научно-исследовательские и опытно-конструкторские работы (R&D), расширение товара и логистики.

Продажа и маркетинг

Данный сегмент консалтинга направлен на оценку и перестройку продажной и маркетинговой деятельности компании в соответствии с пониманием потребителя и системой взаимоотношений с

клиентами и партнёрами, управление продажами и каналами сбыта, управление линейкой продуктов и продвижение (брендинг), и цифровой маркетинг.

Финансы и управление рисками

Включает в себя анализ и пересмотр планирования, модели управления финансированием и доходностью, улучшение возможностей при подсчете и оптимизации рисков компании (кредит, рынок, охрана окружающей среды, качество и т.д.). Данный сегмент также направлен на соблюдение требований нормативных документов и управлению соответствием нормам.

Люди и изменения

Целью консалтинга в этом случае является работа над последствиями, которые изменили индивидов компании (Управление изменениями). Этот процесс также включает в себя кадровый консалтинг, нацеленный на совершенствование элемента компании «люди» с помощью кадровой стратегии, определения качества работы, льгот, компенсаций и пенсионного обеспечения, программы развития талантов и коучинг руководителей.

Технология

Этот сегмент управленческого консалтинга предусматривает оценку ИТ-стратегии компании с целью приведения в соответствие технологии с бизнес-процессами. Данная услуга включают в себя стратегическую поддержку решений, связанных с планированием и внедрением новых технологий для бизнес-приложений, в том числе ИТ-сети и безопасности, и архитектуры центра обработки данных.

Другие услуги

Наряду с указанными выше сегментами консалтеры оказывают различные услуги, такие как обучение, исследование рынка, содействие в трудоустройстве, руководство над отбором и наймом персонала.

Обороты европейского рынка управленческого консалтинга за последние три года достигли положительной тенденции: +3,8% в 2013 году, +5,2% в 2014 году и +6,6% в 2015 году (таблица 1).

Согласно данным [6], с 2007 года средняя динамика развития управленческого консалтинга составляет 3,7% в год, в то время как средний рост ВВП Европы – 1,0% в год.

Таблица 1 – Темпы роста оборота управленческого консалтинга

Страна	Темпы роста оборота управленческого консалтинга		
	2013 год, %	2014 год, %	2015 год, %
Австрия	9,0	6,6	4,9
Финляндия	0,0	5,0	5,0
Франция	0,8	2,9	5,0
Германия	6,3	6,3	7,5
Греция	2,8	3,1	2,0
Ирландия	5,7	4,9	11,0
Италия	-0,3	5,7	5,3
Словения	-2,3	-1,1	0,5
Испания	3,7	-4,6	4,3
Великобритания	6,2	10,4	8,7
Консолидация Европейских стран*	3,8	5,2	6,6

Источник: сост. авторами на основании источника [6]

*Данные анализа приведены 10 стран, которые составляют 78% ВВП Европы.

Анализ потребителей управленческого консалтинга был проведен в разрезе трех наиболее значимых сегментов экономики: производство, сфера обслуживания и государственный сектор.

Производственный сектор включает в себя конечного потребителя и промышленные продукты, а именно: воздушное и космическое пространство, оборона; автомобильный; потребительские товары; высокотехнологичные товары; машиностроение; химические, фармацевтические и био-товары; другие обрабатывающие промышленности.

В сферу обслуживания входят: финансовые услуги (банковские и финансовые операции; страхование); энергетика и электроэнергетические компании (нефть и газ; химия и нефтехимия),

телекоммуникация и СМИ () и другие услуги (розничная торговля; путешествие и отдых; частное здравоохранение; программное обеспечение и компьютерные услуги; бизнес-услуги).

Государственный сектор включает в себя правительство, государственные и квазигосударственные учреждения [7-17].

При этом обороты управленческого консалтинга распределены следующим образом: в 2014 году 59,4% от общего консультирования приходится на сферу обслуживания, 27,8 – производственный сектор и 12,9% - государственный сектор (таблица 2).

Таблица 2 – Распределение управленческого консалтинга по отраслям

Экономический сектор	Обороты продаж, %	Доля ВВП, %
Производство и обрабатывающая промышленность	27,8	25,4
Сфера обслуживания	59,4	55,2
Государственный сектор	12,9	19,4

Как видно из таблицы 2, распределение управленческого консалтинга по отраслям экономики и соответствующая их доля в ВВП свидетельствует, что спрос на консалтинговые услуги напрямую зависит от доминирующих секторов экономики. В Европе крупнейшим является – сфера обслуживания.

Исследование основных тенденций развития управленческого консалтинга дает основание полагать, что емкость рынка консалтинговых услуг зависит от уровня экономического развития: чем выше она, тем выше доля консалтинговой индустрии в стране [18-20]. Таким образом, развитие управленческого консалтинга в Казахстане есть требование, диктуемое мировым сообществом и своевременная необходимость для улучшения эффективности ведения деятельности компаний в рамках повышения предпринимательской активности и уровня конкурентоспособности Казахстана.

ЛИТЕРАТУРА

- [1] Отчет GEM 2014/2015.
- [2] Отчет GEM 2015/2016.
- [3] Отчет о глобальной конкурентоспособности 2015-2016 <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/>.
- [4] Отчет о глобальной конкурентоспособности 2016-2017 <http://reports.weforum.org/global-competitiveness-index/>.
- [5] FEACO, 2011/2012, Survey of the European Management Consultancy, <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202011-2012.pdf>.
- [6] FEACO, 2014/2015, Survey of the European Management Consultancy http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco%20Survey%202014-2015_0.pdf.
- [7] Великанов Н.С. Социально-экономическая эффективность консалтинговых услуг, автореферат, 2011.
- [8] Берченко В.С. Европейский рынок консалтинга в области управления: текущая ситуация, перспективы и специфика строения и развития рынка в Западной и Восточной Европе и СНГ.
- [9] Управленческое консультирование. Введение в профессию / Пер. с англ. под ред. Милана Курба. М.: Планум, 2004. 976 с.
- [10] Маринко Г.И. Управленческий консалтинг, Учебное пособие МГУ им. М.В. Ломоносова, 2005. 384 с.
- [11] Васильев Г. А., Деева Е. М. Управленческое консультирование, Учебное пособие, Москва, 2004, 262 с.
- [12] Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами, пер. 2-го англ. изд., М.: Дело и сервис, 2006, 368 с.
- [13] Невис Э. Организационное консультирование, пер. с англ. СПб.: «Издательство Пирожкова», 2002, 224 с.
- [14] Иванов М., Фербер М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг, Москва, 2003, 117 с.
- [15] Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования, Учебно-практическое пособие, Москва, 2006, 240 с.
- [16] Эдершайм Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга.
- [17] Ньестром Д.В., Дэвис К. Организационное поведение. СПб., 2000. — 334 с.
- [18] N. Vergunenkeno Integration model of development of the European management consulting market
- [19] Шайхлисламов В.А. Сравнительный анализ российского и международного рынков консалтинговых услуг .
- [20] Беляева С.С. Проблемы управленческого консалтинга в современных условиях.

REFERENCES

- [1] Global Report GEM 2014/2015.
- [2] Global Report GEM 2015/2016.
- [3] The Global Competitiveness Report 2015-2016.

- [4] The Global Competitiveness Report 2016-2017.
- [5] FEACO, 2011/2012, Survey of the European Management Consultancy, <http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco Survey 2011-2012.pdf>.
- [6] FEACO, 2014/2015, Survey of the European Management Consultancy http://www.feaco.org/sites/default/files/sitepagefiles/Feaco Survey 2014-2015_0.pdf.
- [7] Velikanov N.S. Sotsialno-ekonomicheskaya effektivnost konsaltingovyih uslug, avtoreferat, 2011.
- [8] Berchenko V.S. Evropeyskiy ryinok konsaltinga v oblasti upravleniya: tekushchaya situatsiya, perspektivy i spetsifika stroeniya i razvitiya ryinka v Zapadnoy i Vostochnoy Evrope i SNG.
- [9] Upravlencheskoe konsultirovanie. Vvedenie v professiyu / Per. s angl. pod red. Milana Kurba. M.: Planum, 2004. 976 s.
- [10] Marinko G.I. Upravlencheskiy konsalting, Uchebnoe posobie MGU im. M.V. Lomonosova, 2005. 384 s.
- [11] Vasilev G. A., Deeva E. M. Upravlencheskoe konsultirovanie, Uchebnoe posobie, Moskva, 2004, 262 s.
- [12] Uikhem F. Konsalting v upravlenii proektami, per. 2-go angl. izd., M.: Delo i servis, 2006, 368 s.
- [13] Nevis E. Organizatsionnoe konsultirovanie, per. s angl. SPb.: «Izdatelstvo Pirozhkova», 2002, 224 s.
- [14] Ivanov M., Ferber M. Rukovodstvo po marketingu konsaltingovyih uslug, Moskva, 2003, 117 s.
- [15] Tokmakova N.O. Osnovy upravlencheskogo konsultirovaniya, Uchebno-prakticheskoe posobie, Moskva, 2006, 240 s.
- [16] Edershaym E. Marvin Bauer, osnovatel McKinsey & Company. Strategiya, liderstvo, sozдание upravlencheskogo konsaltinga.
- [17] Nyustrom D.V., Devis K. Organizatsionnoe povedenie. SPb., 2000. — 334 p.
- [18] N. Vergunenko Integration model of development of the European management consulting market.
- [19] Shayhislamov V.A. Sravnitelnyiy analiz rossiyskogo i mezhdunarodnogo ryinkov konsaltingovyih uslug.
- [20] Belyaeva S.S. Problemyi upravlencheskogo konsaltinga v sovremennyih usloviyah.

А.Ф. Цеховой, Ж.Н. Жақыпбеков

Қ.И. Сәтбаев атындағы Қазақ ұлттық техникалық зерттеу университеті, Алматы, Қазақстан

КОМПАНИЯНЫ ДАМУТ ЖӘНЕ ҚАЗАҚСТАННЫҢ БӘСЕКЕГЕ ЖАРАМДЫЛЫҒЫН АРТТЫРУ ҮШІН БАСҚАРУ КОНСАЛТИНГІНІҢ ЫҚПАЛЫ

Андатпа: Берілген мақалада әдебиеттер мен статистикалық мәліметтерге шолу жасау негізінде Қазақстандағы басқару консалтингінің өзектілігі мен жеткіліксіз дамуы көрсетілген. Бәрінен бұрын экономикалық және ұйымдастырушылық құрауыштарды ескеретін Дүниежүзілік экономикалық форум нұсқасы бойынша Қазақстанның 2016-2017 жылдардағы бәсекеге қабілеттілік рейтингінің құлдырауын талдау көрінісі келтіріледі. Еуропадағы басқару консалтингінің еуропалық нарығының даму трендтерін зерттеу көрсетілген. Жүргізілген талдауды негізге ала отырып, басқару консалтингін Қазақстандағы кәсіпкерлік белсенділік пен бәсекеге қабілеттілік шегінде дамытудың қажеттілігі жайлы қорытынды жасалды.

Тірек сөздер: басқару консалтингі, басқару мәдениеті, бәсекеге қабілеттілік, кәсіпкерлік белсенділік, ЖІӨ.

Сведения об авторах:

Цеховой А.Ф. – д.т.н., профессор, Казахский национальный исследовательский технический университет имени К.И. Сатпаева, кафедра «Менеджмент».

Жақыпбеков Ж.Н. – докторант, Казахский национальный исследовательский технический университет имени К.И. Сатпаева, кафедра «Менеджмент».