

**КЛЮЧЕВЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ  
КАЗАХСТАНСКОГО РЫНКА КОНСАЛТИНГА И  
ПРОБЛЕМЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧАСТИЯ (ПО  
МАТЕРИАЛАМ ИССЛЕДОВАНИЙ ОРГАНИЗАЦИЙ  
КАПИОР И ЖУРНАЛА «NATIONAL BUSINESS»)**

---

**Презентация подготовлена Л. Гуревичем  
(BISAM/КАПИОР) с участием  
Т. Ергалиева (National Business),  
А. Идрисова (National Business),  
А. Рузанова (БРИФ/КАПИОР)**

# К КРАТКОМУ ВЫСТУПЛЕНИЮ – СУПЕРКРАТКОЕ ВВЕДЕНИЕ, НО С ЭПИГРАФАМИ

---

Наука – это  
систематическое  
расширение области  
человеческого незнания.  
*Роберт Гутовский*

Наука всегда оказывается не  
права. Она не в состоянии  
решить ни одного вопроса, не  
поставив при этом десятки  
новых.  
*Джордж Бернارد Шоу*

*Если в отношении большой науки эти слова – некое интеллектуальное кокетство, то по отношению к исследованиям рынка консалтинга, дающим научное представление об этом объекте, эти слова – суровая правда.*

*Исследовательская и аналитическая информация о консалтинговом рынке ставит гораздо больше вопросов, чем констатирует фактов.*

# ВОПРОСЫ ПРЕЗЕНТАЦИИ/ТЕМЫ ДЛЯ ДИСКУССИЙ

---

## ***Консалтинговый рынок***

- Понятия и специфика
- Масштабы
- Соотношение предложения и спроса: определяющие факторы
- Попытки международных сравнений
- Перспективные ниши государственного участия

# ИСТОЧНИКИ

---

- Кабинетное исследование: статистические и аналитические разработки, проведенные А. Идрисовым, Т. Ергалиевым, А. Рузановым.
- Материалы ежегодных экспертных исследований журнала National Business

## **Исследования проведенные по инициативе Габриеля Аль-Салема:**

- Исследование BISAM «Казахстанский рынок консалтинговых услуг». 2009г. По заказу журнала National Business и Казахстанско-японского центра развития человеческих ресурсов. При поддержке Программы BAS
- Комплексное исследование рынка услуг бизнес-тренинга (с фоновым охватом консалтингового рынка) BISAM, 2010. По заказу сообщества бизнес-тренинговых компаний и Казахстанско-японского центра развития человеческих ресурсов. При поддержке Программы BAS

Исследование КАПИОР, проведенное в рамках Первой Национальной конференции консультантов (2011).

# ПОНЯТИЯ И СПЕЦИФИКА

## *Консалтинг*

---

### Определения

Существует множество определений консалтинга, различающихся широтой подхода и ракурсами рассмотрения.

<b>ОБРАЗЕЦ БОЛЕЕ ШИРОКОГО ПОДХОДА</b>	<b>ОБРАЗЕЦ БОЛЕЕ УЗКОГО ПОДХОДА</b>
Консалтинг – это любая помощь, оказываемая внешним консультантом в решении той или иной проблемы.	Консалтинг – вид профессиональных услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса.

# ПОНЯТИЯ И СПЕЦИФИКА

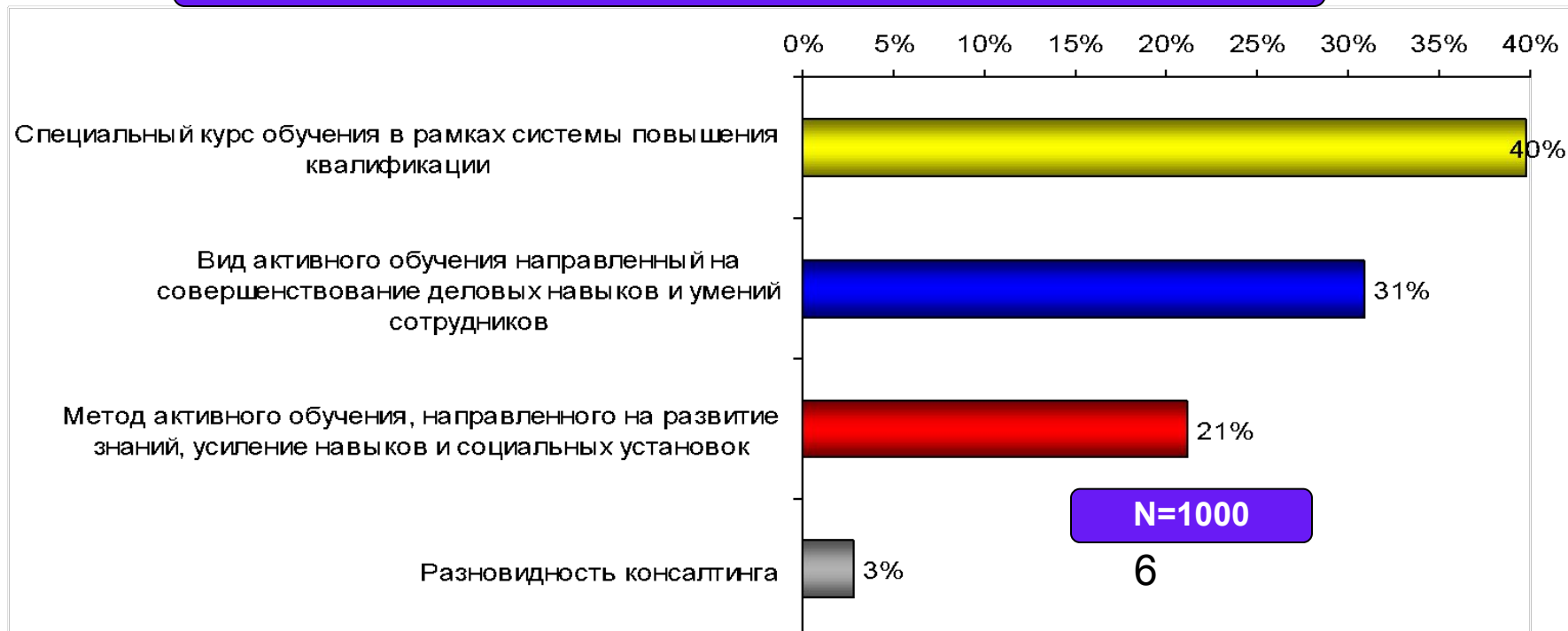
## Бизнес-тренинг

### Определения

В отличие от консалтинга, по бизнес-тренингу в «категориальном море» нет хотя бы сколь-нибудь заметно выделяющихся «островков» или «рифов».

При подготовке комплексного исследования бизнес-тренингового рынка 2010 года у BISAM ушло почти 2 месяца на согласование для использования в инструментарии понятия «бизнес-тренинг». Результатом явилось лишь предложение нескольких вариантов для тестирования в потребительской среде. Ниже – результаты данного тестирования.

#### Что в Вашем понимании означает услуга «бизнес-тренинг»?



# ПОНЯТИЯ И СПЕЦИФИКА

---

## *Споры профессионалов/точки дискуссии*

- Роль внедрения в консалтинговых услугах и ответственность консультантов
- Понятие конечного результата в консалтинге
- Критерии эффективности консалтинговых услуг
- Различие между бизнес-тренинговыми услугами и некоторыми формами бизнес-образования
- Сфера и специализации консалтинга и бизнес-тренинга
- Взаимоотношения и взаимодействие профессиональных консалтинговых и исследовательских услуг

# ПОНЯТИЯ И СПЕЦИФИКА

## Представления потребителей

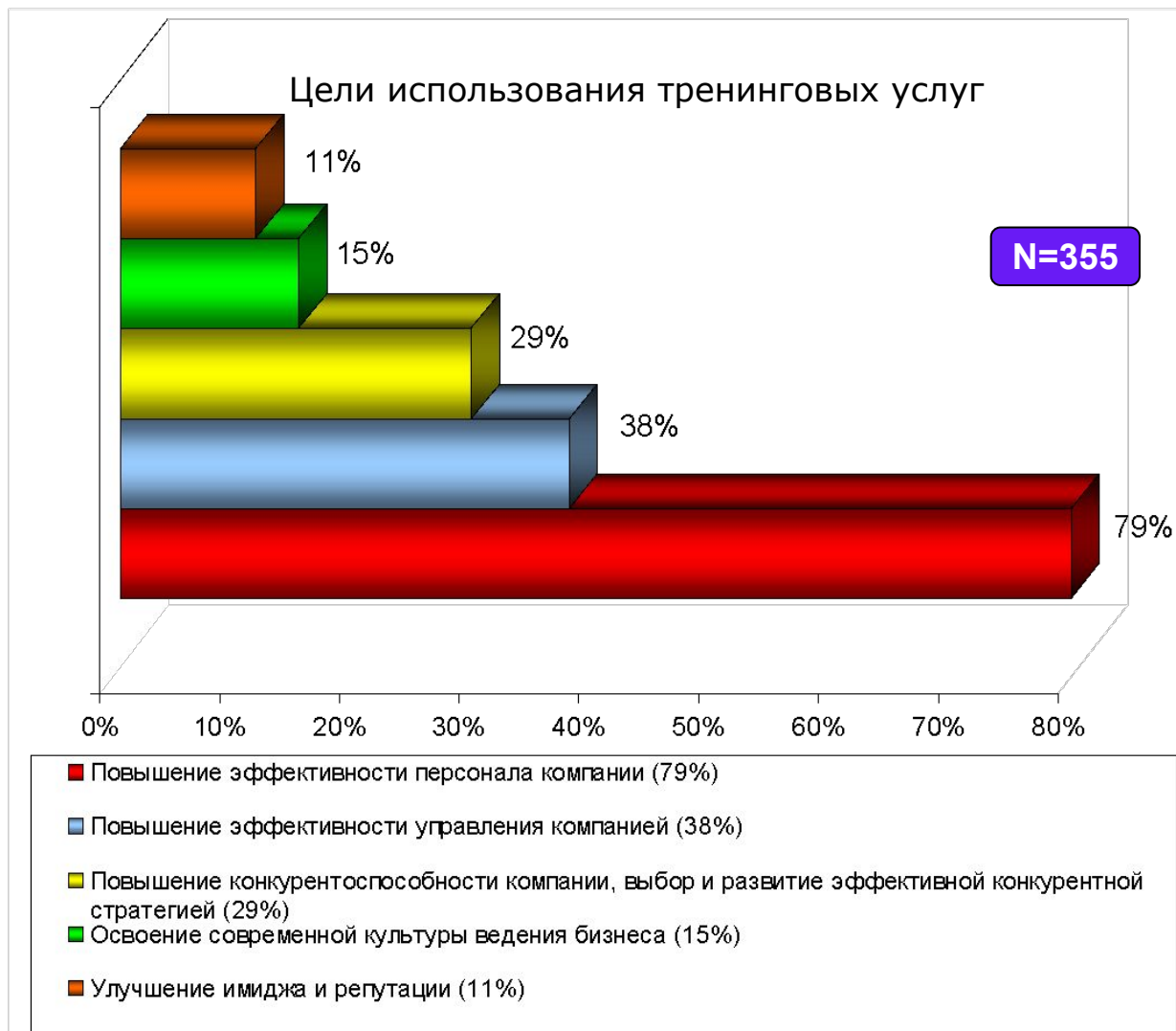
Причины использования консалтинговых услуг компаниями-потребителями ( % от числа опрошенных компаний) (N=100)





# ПОНЯТИЯ И СПЕЦИФИКА

## *Представления потребителей*



# ПОНЯТИЯ И СПЕЦИФИКА

---

*Наиболее распространенные потребительские  
стереотипы  
(по данным качественных исследований BISAM)*

- *Консалтинг – это, прежде всего, внедрение решений при полной и долговременной ответственности консультанта.*
- *Бизнес-тренинг – это всего лишь одна из форм повышения квалификации специалистов*

# ПОНЯТИЯ И СПЕЦИФИКА

---

## *Некоторые концептуальные соображения авторов презентации*

Консалтинговая деятельность сложна по своей природе – продается знание, решение, которое не гарантировано ни по качеству, ни по объему работ, затрат, ни по применимости (реализуемости, из-за необходимости очень больших и системных усилий со стороны клиента). А это предъявляет жесткие требования/критерии к субъектам консалтинговых услуг в развитости достаточно сложного комплекса знаний, навыков и качеств.

# МАСШТАБЫ

## Количество компаний

*Данные официальной статистики  
(бизнес-регистр)*

**Количество компаний по коду  
ОКЭД 7022**

**"Услуги консультационные по  
вопросам коммерческой  
деятельности**

**и управления"**

**в региональном разрезе  
на ноябрь 2011**

	<b>ВСЕГО</b>
<b>РК</b>	<b>2 427</b>
<b>Алматы</b>	<b>1 414</b>
<b>Астана</b>	<b>433</b>
<b>Акмолинская область</b>	<b>13</b>
<b>Актюбинская область</b>	<b>31</b>
<b>Алматинская область</b>	<b>39</b>
<b>Атырауская область</b>	<b>69</b>
<b>Восточно-Казахстанская область</b>	<b>46</b>
<b>Жамбылская область</b>	<b>31</b>
<b>Западно-Казахстанская область</b>	<b>58</b>
<b>Карагандинская область</b>	<b>70</b>
<b>Костанайская область</b>	<b>43</b>
<b>Кызылординская область</b>	<b>25</b>
<b>Мангистауская область</b>	<b>65</b>
<b>Павлодарская область</b>	<b>27</b>
<b>Северо-Казахстанская область</b>	<b>22</b>
<b>Южно-Казахстанская область</b>	<b>41</b>

12  
Источник: Агентство РК по статистике

# МАСШТАБЫ

## Количество компаний

*Данные официальной  
статистики (бизнес-  
регистр)*

**Количество компаний по  
коду ОКЭД 7320 "Услуги  
по изучению рынка и  
общественного мнения"  
в региональном разрезе  
на ноябрь 2011 года**

	ВСЕГО
РК	722
Алматы	343
Астана	118
Акмолинская область	4
Актюбинская область	26
Алматинская область	20
Атырауская область	2
Восточно-Казахстанская область	29
Жамбылская область	5
Западно-Казахстанская область	9
Карагандинская область	39
Костанайская область	11
Кызылординская область	9
Мангистауская область	8
Павлодарская область	24
Северо-Казахстанская область	5
Южно-Казахстанская область	70

Источник: Агентство РК по статистике

# МАСШТАБЫ

## *Количество компаний*

### *Данные сенсусов BISAM*

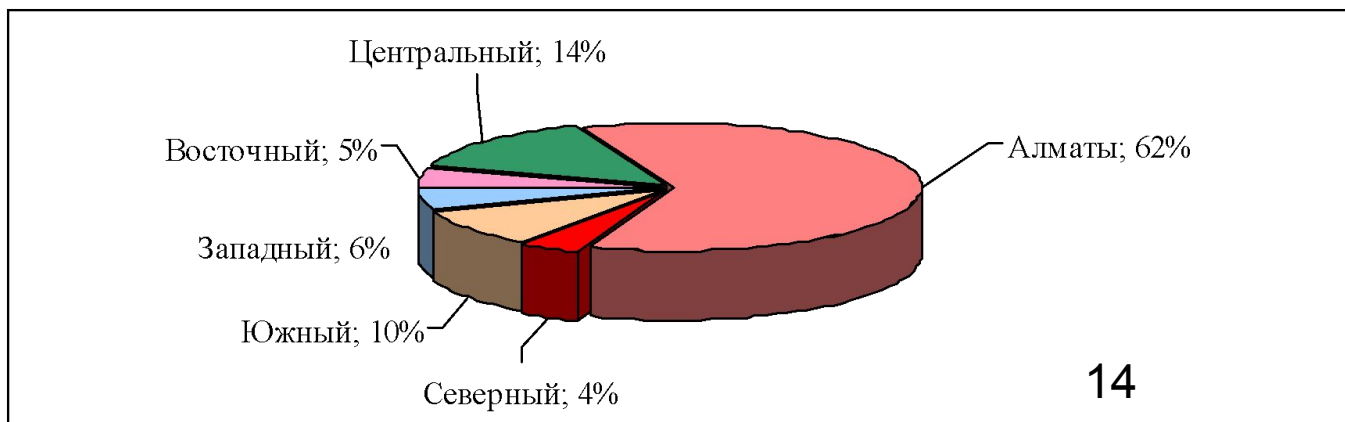
Сенсус 2009

(фиксировались только активные/реально действующие консалтинговые компании, включая тренинговые, исключались инжиниринговые, аудиторские компании и юридические консультации)

ВСЕГО КОМПАНИЙ – 569

- 349 из них оказывали наряду с консалтинговыми тренинговые услуги
  - Лишь 17 компаний – чисто тренинговые

***Распределение консалтинговых компаний по Казахстану (по результатам сенсуса и обзора консалтинговых компаний) (N=569)***



# МАСШТАБЫ

## Количество компаний

### Данные сенсусов BISAM

Сенсус 2010

Всего обзвонено компаний	1567*
Из них выявлено компаний, оказывающих услуги бизнес-тренинга (согласно перечню услуг, подлежащих обследованию в данном проекте)	230**
Компании, оказывающие консалтинговые услуги, но не оказывающие тренинговые услуги	100
Компаний, оказывающие другие виды тренинговых услуг (языковые курсы, курсы бух учета, тренинги по программному обеспечению, специализированные технические тренинги, рынку FOREX и т.д.)	387
Компании, оказывающие другой вид услуг (выставочная деятельность, разработка программного обеспечения, брокерская деятельность, юридический консалтинг и т.д.)	659
Компании прекратившие оказание услуг бизнес-тренинга	4
Компании прекратившие существование или не были найдены	187

Из 230 бизнес-тренинговых компаний,  
только 20 - чисто тренинговые,  
остальные оказывали услуги тренинга наряду с консалтингом.

# МАСШТАБЫ

## Объем оказанных услуг, 2010г.

---

*Данные официальной статистики (для удобства дальнейших, в том числе – международных сравнений, показатели переведены в доллары)*

- Консультационные услуги по вопросам коммерческой деятельности и управления – 433 млн.долл.
- Услуги изучения рынка (выделены из статистически классифицируемой градации «услуги рекламы и изучения рынка» с допуском по принятому коэффициенту «маркетинговые исследования – 3% от затрат на рекламу») – 6,5 млн.долл.
- 85% объема услуг по изучению рынка падает на Алматы. По консалтинговым услугам 58% объема – Алматы, 19% - Астана.



# МАСШТАБЫ

---

## Объем/текущая емкость рынка бизнес-тренинга (исследование BISAM, 2010) и маркетинговых исследований (исследование КАПИОР, 2010)

- Услуги бизнес-тренинга – 9 млн.долл.
- Услуги маркетинговых исследований – 18 млн.долл.
- Однако использовавшиеся в исследовании методология и выборка не позволили значимо включить в емкость рынка объем госзаказов.
- Средний объем государственного заказа превышает объем корпоративного заказа в 20-25 раз.
- По оценке экспертов и наблюдениям профессионалов исследовательские услуги заказываются государственными организациями и национальными компаниями чаще отечественным поставщикам, а консалтинговые и, особенно, тренинговые услуги – зарубежным поставщикам.

# МАСШТАБЫ

---

## Расчет емкости рынка консалтинга (включая тренинговые услуги и маркетинговые исследования), с применением аналоговых методик

- Кроме мировой индустрии наш консалтинговый рынок стоит сравнивать и с российским, как с близким по происхождению.
- Объем мирового рынка исследований равен примерно 30 млрд. долларов, российского – примерно 300 млн. долларов, казахстанского – примерно 15-20 млн. долларов (в этих масштабах можно допустить и 30 млн.) Тогда соотношение объемов соответственно как 1000:10:1. В целом объем консалтинговой индустрии в 2011 оценивается примерно в 350-360 млрд. долларов, объем российского консалтинга – примерная оценка 3-5 млрд. долларов. То есть соотношение 1000:10 сохраняется. Тогда по этому соотношению можно оценить объем казахстанского консалтингового рынка – 300-500 млн. долларов. Речь не о точности оценок, а о соотношении.

# МАСШТАБЫ

---

## *Где истина?*

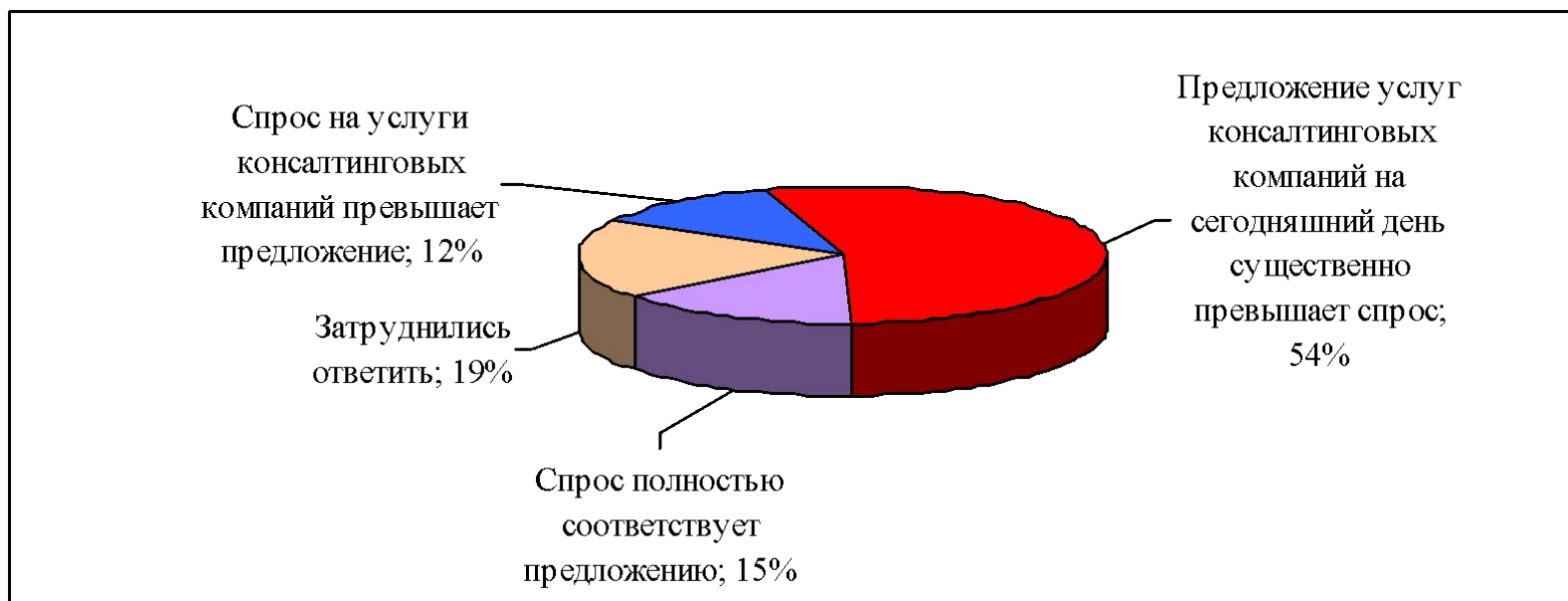
**Точно не известно, но только не посередине**

- В Казахстане в диапазоне трех последних лет в сфере бизнес-консалтинга, бизнес-тренинга и профессиональных исследований реально действует 1000 +/- 200 компаний, а годовой объем рынка с учетом госзаказа и услуг зарубежных поставщиков варьируется на уровне пол миллиарда долларов.

# СООТНОШЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ: ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ

## Консалтинг

Соотношение спроса и предложения консалтинговых услуг в Казахстане  
(% от числа опрошенных компаний) (N=100)

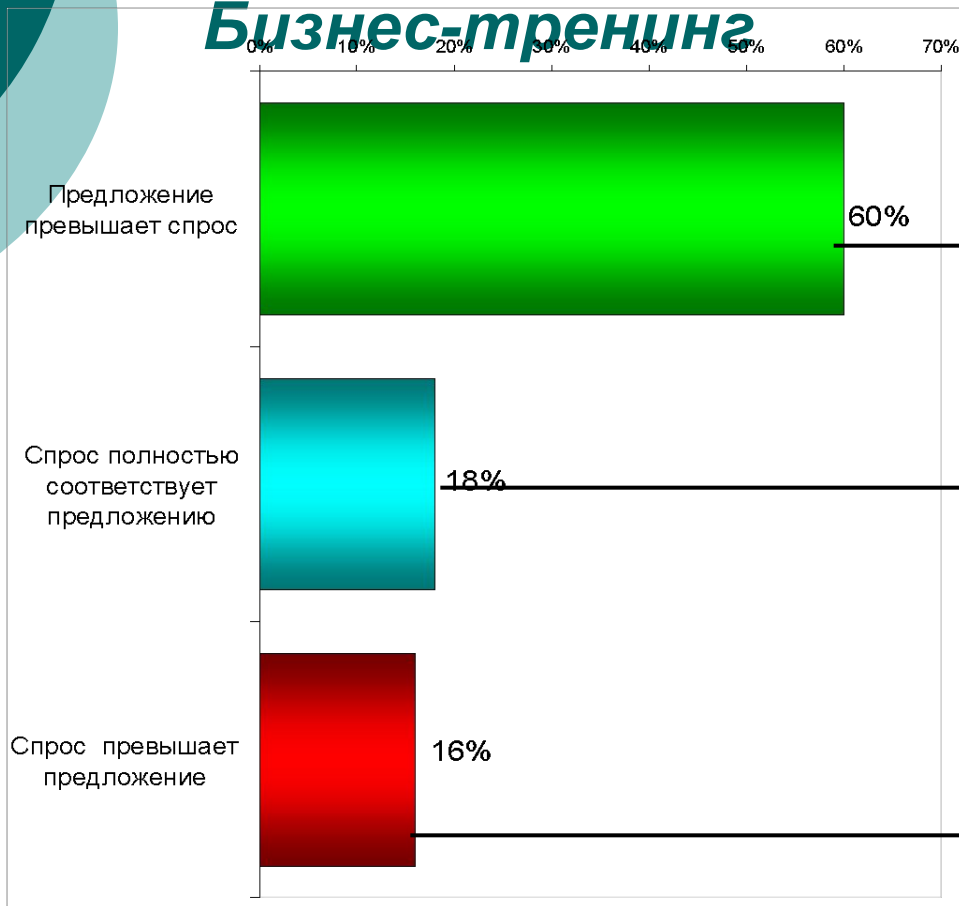


# СООТНОШЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ: ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ

Соотношение спроса и предложения услуг бизнес-тренингов в Казахстане (В-9)

Какими причинами объясняется данное соотношение спроса и предложения в Казахстане? (В-11)

## Бизнес-тренинг



N=183

Низкий уровень осведомленности о бизнес-тренингах

Повышение конкуренции среди поставщиков тренинговых услуг

N=94

Высокая стоимость услуг

Повышение интереса к тренинговым услугам

N=35

Стоимость предоставляемых услуг соответствует платежеспособностям пользователей услуг

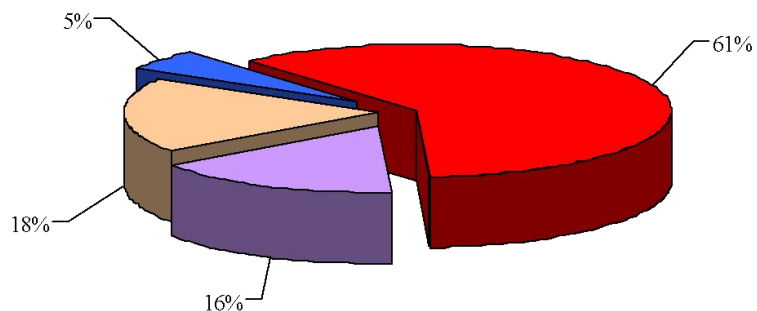
Отсутствия достаточного количества квалифицированных тренеров

N=42

Повышение интереса к тренинговым услугам

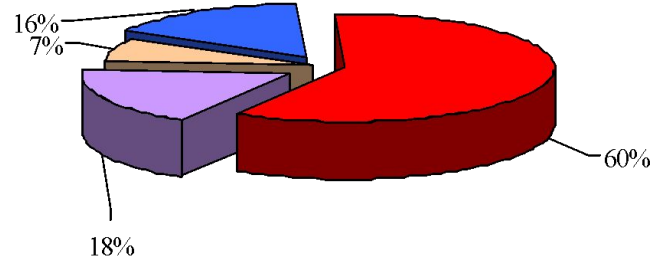
# СООТНОШЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ: ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ

Рынок тренинговых услуг (2009 год)



- Спрос на услуги тренинговых компаний превышает предложение
- Предложение услуг тренинговых компаний на сегодняшний день существенно превышает спрос
- Спрос полностью соответствует предложению
- Затруднились ответить

Рынок тренинговых услуг (2010 год)



- Спрос на услуги бизнес-тренинговых компаний на сегодняшний день существенно превышает предложение
- Предложение услуг бизнес-тренинговых компаний на сегодняшний день существенно превышает спрос
- Спрос полностью соответствует предложению
- Затруднились ответить

# СООТНОШЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ: ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ

---

В дополнение к редкостно единодушным оценкам превышения предложения над спросом – объективный довод:

в России на одну консалтинговую компанию приходится **1250** субъектов бизнеса - юридических лиц, в Казахстане - **90** субъектов бизнеса - юридических лиц.

# СООТНОШЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ: ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ

---

**О чем говорит столь разительное превышение предложения над спросом?**

- О низком качестве предложения?
- О низкой потребительской культуре или, напротив, высокой потребительской взыскательности?
- О существенной специфике консалтинга?



# СООТНОШЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ: ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ

*Из ключевых выводов проведенных исследований*

---

*Причиной дисбаланса предложения и спроса является не столько низкая культура предпринимательства, сколько уровень поставщиков и качества предлагаемых ими интеллектуальных продуктов. Последнее обусловило недоверие казахстанского бизнеса к самому институту консалтинга.*

*По признанию подавляющего большинства опрошенных представителей консалтинговых компаний, рынок консалтинговых услуг засорен большим числом мелких, некомпетентных, случайных поставщиков. Это подтверждается объективными данными. Две трети всех зарегистрированных в Казахстане консалтинговых компаний – это субъекты малого бизнеса с числом сотрудников 2-5 человек.*

*При явной избыточности числа консалтинговых компаний, в Казахстане очень мало профессионалов консалтинга. Штатные и привлекаемые консультанты являются специалистами в определенных предметных областях, но, по единодушным оценкам экспертов, не владеют методикой, не понимают сути и задач консалтинга.*

# СООТНОШЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ: ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ

*Из ключевых выводов проведенных исследований*

---

*В большинстве консалтинговых и тренинговых компаний отсутствует систематическая работа по продвижению услуг, фактическая приверженность стратегии пассивного реагирования. В Казахстане не предпринимается масштабных и целенаправленных усилий по разъяснению сути и назначения бизнес-тренингов в потребительской среде, т.е. большинство поставщиков реагирует на запросы, рекламирует (как правило, довольно вяло) «готовую продукцию», но не формирует мотивационные основы спроса.*

*Рынок крайне слабо брендирован. Фактически на нем пока нет достаточно известных корпоративных и индивидуальных брендов.*

*Отсутствие правовых барьеров выхода на рынок не компенсируется корпоративной профессиональной стандартизацией. Фактически нет профессиональных ассоциаций, которые бы брали на себя такую роль.*

# СООТНОШЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ: ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ

## Угроза непрофессионализма нарастает

*Дальнейший рост непрофессионализма – наиболее распространенное ожидание в профессиональной консалтинговой среде.*

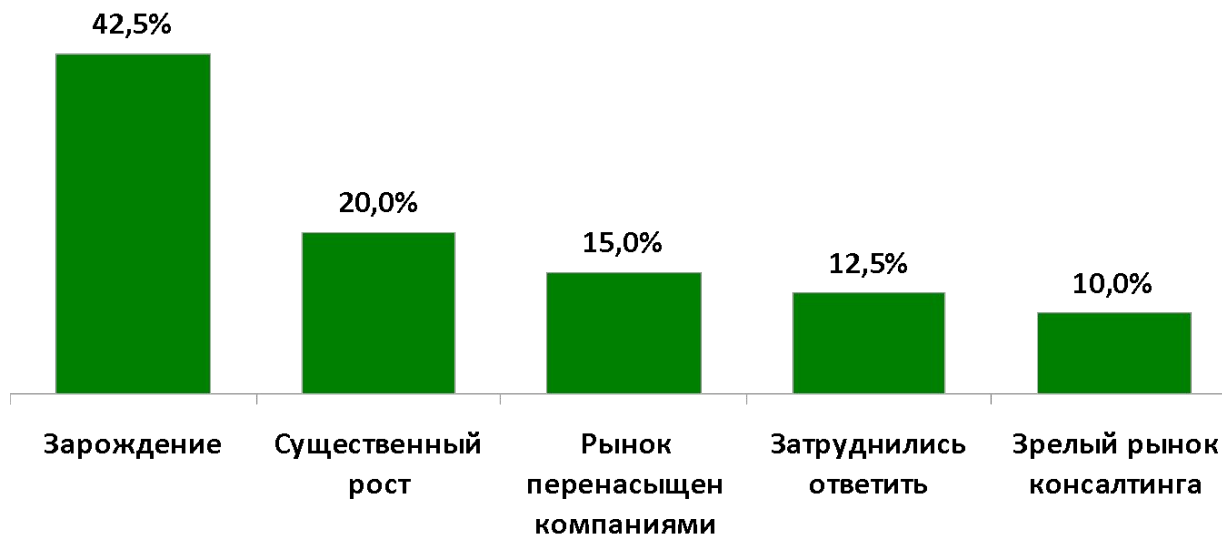
Какие тенденции будут определять развитие рынка консалтинговых услуг в ближайшем будущем (оценки участников Первой Национальной конференции консультантов)



# СООТНОШЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ: ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ

*Нас оправдывает молодость*

Оценка переживаемой стадии развития/жизненного цикла казахстанского рынка консалтинга (результаты опроса участников Первой национальной конференции консультантов)



# СООТНОШЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ: ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ

И все же, и по мнению профессиональных консультантов, и по мнению экспертов, и по мнению самих потребителей проблемы спроса в сложившейся структуре консалтингового рынка играют отнюдь не пассивную роль.

**Факторы, оказывающие влияние на соотношение спроса и предложения в Казахстане, по мнению поставщиков консалтинговых услуг**



# СООТНОШЕНИЕ СПРОСА И ПРЕДЛОЖЕНИЯ: ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ ФАКТОРЫ

---

## ***Некоторые резюмирующие соображения авторов презентации***

В уровне, характере и культуре спроса ключевое значение имеют психология и профессиональная зрелость потребителей. Здесь выделим ряд аспектов.

- *Трудности понимания. Большинство проблем в структуре и процессах – производные от личных компетенций, качеств, знания и поведения руководителя,*
- *Проблемы принятия и изменения. От клиента в результате консультационных услуг требуются изменения на уровне процессов, подходов, поведения, чего очень сложно ожидать без глубокой осознанности и зрелости руководящих сотрудников, первого руководителя компании-заказчика*
- *Необходимость коучинга высокого уровня*

Короче, чтобы проект был успешен, заниматься клиентом надо долго и упорно, при этом, за адекватное вознаграждение, при этом консультанта не обременяли ненужными фазами и видами работ (склонность превратить в штатного сотрудника). Иначе большинство, даже качественных разработок, так и остается разработками.

# ПОПЫТКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СРАВНЕНИЙ

---

## Что у нас почти как везде?

- *Сильная зависимость от субъективных, более того, персонифицированных факторов рынка*
- *Неверие в консалтинг и недовольство его конечной результативностью*
- *Низкий уровень ритмичности, фрагментарность заказов, соответственно этому трудности планирования*

# ПОПЫТКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СРАВНЕНИЙ

## За что критикуют консалтинг во всем мире?

- много пустых обещаний, отсутствие или недостаток заявленного опыта, квалификации
- часто работа консультантов заканчивается предоставлением только отчета, без внедрения
- речь и отчеты консультантов переполнены так называемыми buzzwords – «заумными» словами, прикрывающими тривиальность выводов и рекомендаций
- консультанты часто не исходят из реальных проблем клиента, а предлагают заранее заготовленные рецепты, либо пропагандируют модные модели менеджмента (6 сигма, кайзен и тд)
- консультанты часто разрабатывают рекомендации и планы, которые оторваны от бизнес-реальности, и которые невозможно реализовать
- после сдачи отчета связь с консультантами прерывается, и они не интересуются и не участвуют в реализации разработанных рекомендации и планов



# ПОПЫТКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СРАВНЕНИЙ

## За что критикуют консалтинг во всем мире?

- цена на услуги консалтинговой компании растет быстрее, чем ее профессиональный уровень
- при осуществлении проекта свои интересы консультанты часто ставят выше интереса клиента
- молодые и малоопытные сотрудники консалтинговых компаний часто выполняют работу по расценкам старших специалистов-консультантов
- консультанты часто предлагают результаты и рекомендации, которые итак были очевидны
- большие консалтинговые компании не чутки к запросам и потребностям своих клиентов
- консалтинговые компании редко предлагают инновации
- консалтинговые компании отличаются непрозрачностью и «секретностью», скрытностью

# ПОПЫТКИ МЕЖДУНАРОДНЫХ СРАВНЕНИЙ

## *Чем мы отличаемся?*

---

- Неразвитость специализации
- Практическое отсутствие социального и неразвитость экологического консалтинга
- Высокая доля зарубежных поставщиков в консалтинге и зарубежных заказчиков в маркетинговых исследованиях
- Слабая материально-техническая база

# ПЕРСПЕКТИВНЫЕ НИШИ ГОСУДАРСТВЕННОГО УЧАСТИЯ

## *Позитивные качественные изменения*

---

- Появились механизмы конкретного государственного стимулирования сферы профессиональных консалтинговых услуг и исследовательских услуг (Дорожная карта бизнеса, Программа форсированного индустриально-инновационного развития и Программа «Производительность 2020»)
- Эти программы существенно усилили также возможности для широкого развития и радикального повышения роли экспертных услуг.

## *Резервы*

- Слабый учет специфики интеллектуальных услуг в тендерных процедурах
- Созданные механизмы поддержки, особенно Программа «Производительность 2020», пока работают далеко не на полную мощность.
- Почти полное отсутствие законодательства и нормативов, защищающих права консультантов и исследователей и поддерживающих высокие стандарты консалтинговых и исследовательских услуг.
- Неправомерно заниженная оценка отечественных поставщиков.