

*Леднев К. А., аспирант кафедры управления человеческими ресурсами
МФПУ «Синергия», 5147996@mail.ru*

РАЗВИТИЕ ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ КАК СПОСОБ ПОВЫШЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОРПОРАЦИИ

В статье приведены статистические данные и анализ современного рынка консалтинга в России. Предложен способ повышения конкурентоспособности консалтинговой корпорации через развитие сети филиалов на региональных рынках и расширение спектра оказываемых услуг. Выявлена повышенная взаимосвязь качества оказываемой услуги и профессионализма конкретного консультанта, освещены технические вопросы и указаны возможные сложности при организации работы регионального филиала консалтинговой корпорации. Выработаны практические решения, связанные со спецификой управления персоналом сети филиалов, даны рекомендации по формированию команды регионального филиала. По результатам исследования сделаны выводы о возможности повышения конкурентоспособности консалтинговой компании с развитием филиальной сети путем снижения издержек на техническое оснащение и заработные платы региональных консультантов, возможности оказания дополнительных услуг, повышении лояльности региональных клиентов.

Ключевые слова: консалтинг, повышение конкурентоспособности, повышение качества услуг.

Введение

Консалтинг характеризуется быстрыми темпами развития и увеличением общего объема оказываемых консультантами услуг, является одной из важнейших сфер на современном этапе развития России. Рынок консалтинговых услуг в настоящее время находится в качественно новом состоянии, в значительной степени являющимся следствием перехода к рыночной экономике. Не удивительно, что рынок консалтинговых услуг становится предметом исследований в сфере конкуренции и конкурентоспособности¹. Новый хозяйственный

механизм, создание предприятий с различными формами собственности, изменения экономических отношений, нестабильность цен, переплетение российских и иностранных капиталов потребовали со стороны бизнеса развития сферы консалтинговых услуг. Особенно актуальны консалтинговые услуги в условиях мирового экономического кризиса. Другими словами, увеличение

способности субъектов малого бизнеса на рынке // Современная конкуренция. 2011. № 1 (25). С. 21–29; Рубина Э. Ю. Возможность оценки реальной и потенциальной конкурентоспособности российских консалтинговых компаний // Современная конкуренция. 2008. № 6 (12). С. 131–136; Гриценко Е. Г., Рак Ю. А. Особенности конкуренции на рынке консалтинговых услуг Украины // Современная конкуренция. 2013. № 1 (37). С. 69–88.

¹ См. например: Алавердов А. Р. Консалтинговая поддержка как фактор обеспечения конкурентно-

неопределенности и сложные среды бизнеса обуславливают в последнее время рост спроса на консалтинговые услуги. В этой связи бизнес-консалтинг формирует адекватную экономической среде систему консалтинговых услуг. Отмечается тенденция поиска субъектами рынка новых путей активизации деятельности: сотрудничество с крупным бизнесом, появление новых компаний-консультантов (появление отечественных игроков и приход крупных международных консалтинговых сетей), региональная экспансия крупнейших международных консалтинговых компаний, внедрение новых форматов и форм обслуживания клиентов.

Особенности рынка услуг консалтинга

«Современный рынок консалтинговых услуг в России динамично развивается, что отражается в росте объемов консультационной деятельности: в 2008 выручка консалтинговых компаний увеличилась в 1,8 раза по сравнению с 2000 годом. В 2009 году выручка компаний снизилась, что напрямую связано с мировым экономическим кризисом. Основной рост рынка является предоставлением заказчикам максимально широкого спектра услуг, охватывающего самые различные области управления. Наиболее динамичным видом консалтинга стали услуги в области ИТ-разработок и системной интеграции. За период с 2006 по 2011 гг. доля выручки от оказания услуг в этой области возросла с 32 до 45% от всех доходов консалтинговых компаний, вошедших в десятку крупнейших компаний. Стабильно высокий спрос можно наблюдать на услуги в области ИТ управленческого консалтинга. На долю этого вида консалтинга приходится от 27% (в 2006 г.) до 23% (в 2011 г.). Таким образом, развитие рынка консалтинговых услуг связано, прежде всего, со спросом на создание и развитие специфических телекоммуникационных и информационных услуг, что в свою очередь можно объяснить стремительным

развитием информационно-коммуникационных технологий, ростом удельного веса наукоемких отраслей в структуре ВВП»².

Управление конкурентоспособностью и качеством услуг в сфере консалтингового бизнеса связано с рядом специфических особенностей консалтингового бизнеса:

- спецификой самой консультационной услуги как нематериального объекта, плода знаний человека, его опыта и компетенций;
- высоким уровнем конкуренции на рынке консалтинговых услуг в силу несложности организации консалтингового бизнеса (в отличие, например, от производства, в консалтинговом бизнесе даже один эксперт-консультант может занять свою нишу на рынке);
- ключевой ролью развития человеческого капитала консалтинговой фирмы в целях повышения качества оказываемых услуг и, как следствие, конкурентоспособности консалтинговой фирмы;
- высоким уровнем взаимосвязи качества оказываемой консалтинговой услуги и профессиональными качествами, знаниями, уровнем деловой этики конкретного сотрудника консультационной фирмы;
- динамикой развития современного общества, постоянными законодательными изменениями, приводящими к переквалификации персонала, изменениями направлений развития бизнеса, расширением спектра оказываемых услуг;
- высокими темпами развития консалтингового бизнеса в России и выходом крупных консалтинговых фирм на региональные рынки через развитие филиальных сетей.

«Особенности консалтинга на региональном уровне вызваны особенностями организации, технологии и методологии консалтинговой деятельности. При незначительной емкости регионального рынка консалтинговых услуг, на этом рынке может действовать лишь небольшое число консалтинговых ком-

² Рейтинговое Агентство «Эксперт». URL: <http://raexpert.ru/ratings/consulting/2012/>.

паний, которые должны обладать способностью оказывать широкий спектр услуг — от разработки стратегий до выполнения маркетинговых исследований и обоснования инвестиционных проектов. То есть консалтинговые компании должны быть универсальными по профилю и способными существовать в условиях достаточно ограниченного рынка при низких (по сравнению со столичными) ценах на оказываемые услуги. Данное обстоятельство исключает возможность для большинства региональных фирм, функционирующих в сфере консалтинга, содержание постоянного штата консультантов, что сопряжено с высоким уровнем издержек по привлечению персонала на условиях совместительства или договоров подряда. Основными клиентами столичных консалтинговых фирм являются компании крупного бизнеса, а субъекты малого и среднего предпринимательства являются основными клиентами региональных консалтинговых компаний»³.

«Концентрация рынка наблюдается также и в территориальном разрезе. Свыше половины всего объема российского рынка консалтинга приходится на долю Москвы, как по количеству специалистов, так и по суммарной выручке, что связано с концентрацией головных офисов в столице. Численность бизнес-консультантов в Москве превышает их численность в Санкт-Петербурге почти в 15 раз. По сравнению с другими городами разрыв еще более существенный — почти в 100 раз и более»⁴.

Персонал как конкурентное преимущество

В современных экономических условиях ключевой задачей коммерческих предпри-

³ Цлаф В. М. Особенности рынка консалтинговых услуг в регионах. «Консультант и управление» № 2, 2011. С. 2–3.

⁴ Бушуева Л. И., Шайхлисламов В. А. Статистический анализ российского консалтингового рынка: оценка текущего состояния и перспективы развития. Экономика и управление в сфере услуг, № 13, 2012. С. 395.

ятий является обеспечение высокой конкурентоспособности своей деятельности. Такая задача является комплексной, поскольку конкурентоспособность организации в целом определяется значительным количеством разнообразных влияющих на нее факторов как внутренней, так и внешней среды. Среди факторов внутренней среды, которая в большей степени контролируется и формируется самим предприятием, одним из важнейших является его персонал. Соответствие его характеристик целям и задачам организации — ключевой фактор успеха (конкурентное преимущество) предпринимательской структуры.

С развитием информационной и инновационной экономики существенно изменяются место и роль человека в условиях нового типа хозяйства. Анализ этих изменений влечет за собой изучение целого комплекса взаимосвязанных вопросов: изменение требований к рабочей силе, преобразования в системе образования и профессиональной подготовки, смена системы управления.

Стратегия развития персонала филиальной сети

Общество с ограниченной ответственностью «Трансконсалтинг», специализирующееся на предоставлении широкого спектра консалтинговых услуг, с главным офисом в Москве, в период с октября 2010 года по декабрь 2012 года успешно открыло 12 обособленных подразделений в регионах России. Широкий спектр оказываемых услуг потребовал организовать работу региональных структурных подразделений следующим образом.

1. Консультационные услуги по вопросам сертификации продукции, страхования грузов, юридического сопровождения участников ВЭД оказываются экспертами и специалистами ВЭД удаленно из главного офиса в Москве, задача филиала — найти потенциального клиента и либо переключить

чить его на работу с главным офисом, либо вести переговоры от лица эксперта, предварительно получая и адаптируя информацию.

2. Консультационные услуги по вопросам таможенного оформления, логистики, представления интересов в государственных органах, а также по регистрации/ликвидации юридических лиц организуются сотрудниками филиала самостоятельно. Необходимо учесть, что данное направление консультационных услуг начало свое развитие только с приходом компании на региональные рынки, и не было внедрено для работы в регионе нахождения главного офиса — Москве.

В таблице 1⁵ приведен пример прогнозирования постоянных расходов, связанных с работой региональных филиалов на второй год после открытия. В качестве примера взяты данные первого года работы сотрудников из филиалов Южного Федерального округа и Сибири. По данным консалтинговой компании ООО «Трансконсалтинг», работа специалиста в регионе в среднем на 30% выгоднее содержания сотрудника в главном офисе в Москве. В случае правильного планирования численности сотрудников филиала, а также должном высоком уровне первичного обучения и дальнейшего контроля работы персонала филиала, профессиональные качества таких сотрудников не будут отличаться от качеств сотрудников в главном офисе.

В случае успешного развития не только профессиональных качеств отдельных сотрудников филиала, но и комплексного подхода к формированию команды филиала, в дальнейшем сотрудники из регионов могут по своим функциональным обязанностям сместить или вообще заменить часть сотрудников из главного офиса, по крайней мере тех консультантов, которые при боль-

ших материальных затратах на их работу показывают меньший результат.

На рисунке 1⁶ отражена динамика оказания услуг, выраженная через показатели прибыльности, общие доходы и расходы за последние пять лет консалтинговой деятельности компании «Трансконсалтинг», при этом 2010 год считается годом начала развития филиальной сети, так как в период с января по октябрь были открыты 10 из 12 обособленных подразделений в регионах России. Следует отметить, что открытие филиалов позволило не только выйти на региональные рынки с уже имеющимся спектром услуг, но и предоставлять новые виды консультационных услуг, внедрение которых ранее было невозможно в силу отсутствия специалистов в регионах.

Объем услуг, оказываемых главным офисом, существенно увеличился, что привело к увеличению доходной части. Период открытия филиалов характеризуется увеличением расходов и достижением пика по этому показателю в связи с материально-техническими затратами по открытию и организации первичной работы, а также со значительным увеличением штата сотрудников и, как следствие, материально-технической базы. Однако в последующие за формированием филиальной сети годы ярко выражена тенденция к снижению показателя расходов, связанная в большей степени с правильной кадровой политикой компании, направленной на формирование достаточно сильных команд в филиалах, что позволило проводить часть работ по консультированию сразу в филиале, уменьшив состав специалистов-консультантов в главном офисе.

Угрозы развития сети региональных филиалов

Развитие сети региональных филиалов характеризуется рядом недостатков, свя-

⁵ По данным административно-хозяйственного отдела и кадровой службы ООО «Трансконсалтинг», 2012 г.

⁶ По данным департамента регионального развития ООО «Трансконсалтинг», 2012 г.

Таблица 1

Расходы на консультанта в разных регионах России

Город	Период	Оклад одного сотрудника, руб.	Кол-во сотрудников	Общая заработная плата, руб.	Арендная плата, руб.	Интернет, телефония, руб.	Общие расходы, руб.	Расходы на одного консультанта, руб.
Москва	мес.	30000	4*	120000	40000	10000	170000	42500
	год	360000		1440000	480000	120000	2040000	510000
Новорос-сийск	мес.	15000	4	60000	10000	5000	75000	18750
	год	180000		720000	120000	60000	900000	225000
Ростов-на-Дону	мес.	20000	5	100000	24000	9000	133000	26600
	год	240000		1200000	288000	108000	1596000	319000
Красно-ярск	мес.	20000	3	60000	16000	4800	80800	26933
	год	240000		720000	192000	57600	969600	323200
Новоси-бирск	мес.	25000	4	100000	18000	7850	125850	31463
	год	300000		1200000	216000	94200	1510200	377550
Среднее по всем филиалам		80000	16	960000	68000	26650	65915	25936

Примечание. * — среднее число сотрудников в региональном филиале.

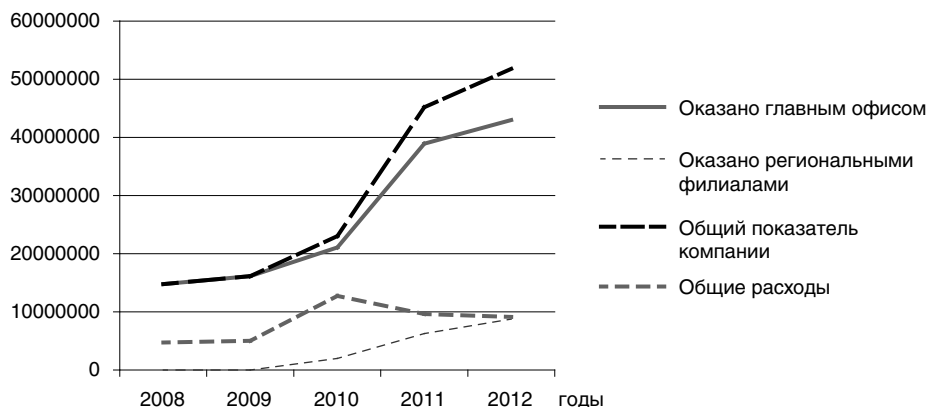


Рис. 1. Динамика доходов и расходов консалтинговой компании «Трансконсалтинг» в рублях

занных как с непосредственной процедурой организации первичной работы филиала, так и последующим его развитием:

1) поиск и аренда помещения, регистрация обособленного подразделения в налоговых органах, закупка оборудования офисного помещения и организация рабочих мест;

2) сложность поиска сотрудников, применения эффективных методов отбора, важность наличия профессиональных ком-

петенций руководителя филиала в кадровых вопросах;

3) выбор и начало сотрудничества с рядом новых контрагентов: интернет-провайдер, кадровое агентство, рекламное агентство;

4) высокая нагрузка отдела информационных технологий консалтинговой корпорации, связанная с увеличением количества обслуживаемого программного обеспечения, оборудования сотрудников;

5) сложность коммуникаций между сотрудниками главного офиса и региональными филиалами, зачастую одной из причин данного недостатка является разница в часовых поясах;

6) необходимость разработки и внедрения системы дистанционного обучения персонала филиалов с целью увеличения качества оказываемых услуг;

7) существенные финансовые издержки при организации и развитии филиала, полученных выплатах сотрудникам, поддержке системы дистанционного обучения.

Направления развития персонала филиальной сети

Процесс адаптации является первым этапом на пути к формированию успешной команды, в связи с чем сотрудник кадровой службы должен внимательно относиться к каждому из сотрудников и к группе в целом. Обязательно проведение анкетирования и тестирования сотрудников для выявления личных качеств, черт характера, определения индивидуальных мотивов сотрудников к работе, выяснения увлечений и хобби.

Как было выяснено ранее, персонал консалтинговой компании играет важную роль в конкурентоспособности компании, именно с этим связана важность формирования команды каждого обособленного подразделения корпорации. Во главе команды всегда стоит ярко выраженный руководитель-лидер. Если набор группы сотрудников, связанный с первичным открытием и становлением филиала, занимает достаточно короткий период времени, то процесс формирование команды может происходить в течение нескольких месяцев. Данное положение обусловлено не только психологическими факторами построения личных взаимоотношений сотрудников филиала, но и длительностью процесса внутрикорпоративного обучения, одной из ведущих целей которого является достижения синергического эффекта работы сотрудников, решения многих

задач именно за счет их взаимозаменяемости, взаимовыручки и командной работы, построенной не на делении по отделам и группам, а по причине реальной необходимости объединения знаний и профессиональных компетенций для решения общей стратегической задачи или достижения текущей поставленной цели.

Отличительными положительными характеристиками сформированной команды являются:

- наличие между членами команды сильной взаимосвязи;
- команда притягательна для своих членов;
- отношения в команде характеризуются высоким уровнем доверия;
- участники команды поддерживают и обучают друг друга;
- задачи понятны и хорошо воспринимаются;
- высокий уровень удовлетворенности участников;
- достижение общей цели (как следствие, увеличение прибыли).

В первую очередь замещается должность руководителя филиала, далее набираются менеджеры по работе с клиентами, консультанты, курьеры, кадровый работник и т. д. Одним из важнейших моментов для сплочения коллектива в самом начале открытия филиала и фактического знакомства сотрудников между собой и с компанией является первичная адаптация персонала, которая должна быть построена не только на разъяснении функциональных обязанностей сотрудников и формального знакомства с корпоративной культурой организации, но и на включении новых сотрудников в процесс корпоративного обучения, построенного на решении практических задач, с которыми они сталкиваются с первого дня работы.

Для корпорации с развитой региональной сетью филиалов важную роль играет лояльность персонала. В силу сложности постоянного контроля со стороны главного офиса за деятельностью сотрудников филиала

и непосредственно руководителем обособленного подразделения возникают риски безопасности корпорации. Возможен отток прибыли за счет непрозрачных сделок, передачи клиентской базы конкурентам, снижения качества оказываемых услуг.

Качество услуг

Наиболее важным аспектом повышения конкурентоспособности консалтинговой компании является повышение качества оказываемых услуг. Качество консалтинговой услуги характеризуется не только сроком оказания услуги, но и напрямую зависит от обладания консультантом ключевыми компетенциями:

- одной из ключевых компетенций профессионального консультанта является коммуникационная компетенция: умение строить ситуацию коммуникации, конструировать процесс коммуникации, управлять коммуникацией и получать от любой коммуникации долговременный позитивный эффект;
- высокий уровень квалификации, отличное владение предметом консультации, широкий кругозор, профессионализм;
- стрессоустойчивость, самообладание, умение работать с конфликтами.

Управление качеством оказываемых услуг строится на построении системы оценки эффективности работы сотрудников, внедрении системы дистанционного обучения, создании комфортных условий работы, мотивации персонала. На основании исследований и анализа современного рынка консалтинговых услуг в целом и консалтинговой компании «Трансконсалтинг» в частности можно сделать вывод о том, что развитие региональной сети филиалов существенно повышает конкурентоспособность консалтинговой корпорации, а связанные с этим расходы и издержки, становясь оправданными в случае правильной кадровой стратегии управления персоналом, в итоге приводят к существенному увеличению количества оказываемых услуг, и, как следствие,

увеличению прибыли как каждого филиала, так и всей корпорации.

Заключение

Развитие сети филиалов в регионах России позволяет добиться ряда конкурентных преимуществ:

- выход на региональные рынки с целью привлечения клиентов на новых территориях;
- снижение издержек на аренду офисного помещения, его содержание, издержек на заработную плату персонала (в среднем заработная плата специалиста-консультанта в Москве выше на 30%, чем в регионах России, в некоторых регионах (Новороссийск) разница доходит до 50%, при этом для специалистов руководящего состава применим такой же алгоритм);
- лояльность потенциальных клиентов, ведущих переговоры с человеком из своего региона;
- возможность расширения спектра оказываемых услуг по России в связи с нахождением филиала и сотрудников компании «на местах».

Способность компании быстро меняться в обстановке стремительно развивающегося рынка — одно из главных условий успешного развития бизнеса. Замедление или тем более остановка грозит неизбежным отставанием от конкурентов. Чтобы оставаться конкурентоспособной организацией, консалтинговая фирма вынуждена постоянно эволюционировать, перестраиваться, внедрять новые технологии, что требует немалых усилий, знаний и умений. Именно знания и умения в наше время являются основным источником конкурентного преимущества, а носителем данных знаний является именно персонал организации, в совокупности составляя человеческий капитал фирмы, нуждающийся в бережном отношении и постоянном развитии. На основании вышеизложенного можно сделать вывод, что влияние человеческого капитала на конкурентоспособность предприятия

очень велико. Для фирмы, предоставляющей консалтинговые услуги, инвестиции в человеческий капитал являются первостепенной необходимостью, особенно в процессе внедрения инновационных технологий или продуктов. Управление консалтинговой фирмой должно основываться на необходимости максимального раскрытия потенциала персонала и готовности руководства фирмы инвестировать средства в развитие своих сотрудников с целью повышения ценности человеческого капитала организации.

Повышение конкурентоспособности консалтинговой корпорации возможно с помощью выхода на региональные рынки, где особенности консалтинга на региональном уровне вызваны особенностями организации, технологии и методологии консалтинговой деятельности. Небольшая емкость регионального рынка консалтинговых услуг позволяет действовать лишь ограниченному числу консалтинговых компаний, которые должны обладать способностью оказывать широкий спектр услуг — от разработки стратегий до выполнения маркетинговых исследований и обоснования инвестиционных проектов. В подобных условиях, а также учитывая высокую роль человеческого капитала и качества оказываемых услуг, основного внимания заслуживают вопросы, свя-

занные с системой дистанционного обучения и управления персоналом сети филиалов как методом повышения квалификации и профессионализма консультантов.

Список литературы

1. Алавердов А. Р. Консалтинговая поддержка как фактор обеспечения конкурентоспособности субъектов малого бизнеса на рынке // Современная конкуренция. 2011. № 1 (25). С. 21–29.
2. Бушуева Л. И., Шайхлисламов В. А. Статистический анализ российского консалтингового рынка: оценка текущего состояния и перспективы развития // Экономика и управление в сфере услуг. 2012. № 13.
3. Гриценко Е. Г., Рак Ю. А. Особенности конкуренции на рынке консалтинговых услуг Украины // Современная конкуренция. 2013. № 1 (37). С. 69–88.
4. Рубина Э. Ю. Возможность оценки реальной и потенциальной конкурентоспособности российских консалтинговых компаний // Современная конкуренция. 2008. № 6 (12). С. 131–136.
5. Соколов Р. В., Степанов Н. В. Моделирование сервисной поддержки комплекса деловых процессов // Прикладная информатика. 2011. № 5 (35). С. 39–47.
6. Цлаф В. М. Особенности рынка консалтинговых услуг в регионах // Консультант и управление. 2011. № 2. С. 2–3.

K. Lednev, Postgraduate Student of the Department of Human Resources Management, MFPU «Synergy», 5147996@mail.ru

DEVELOPMENT OF BRANCH NETWORK AS A WAY TO INCREASE THE COMPETITIVENESS OF CONSULTING CORPORATION

The article presents statistical data and analysis of the modern market of consulting services in Russia. The author suggests a method of improving the competitiveness of consulting Corporation through the development of a network of branches in regional markets and expansion of a spectrum of rendered services. Revealed a high correlation of quality of services and professionalism of a particular consultant, dealt with technical issues and are the possible difficulties for the organization of work of the regional branch of consulting Corporation. The author offers practical solutions associated with the specifics of management of the personnel of the branch network, recommendations on the formation of a team of the regional branch. Main conclusions of the article are the possibility of increasing the competitiveness of the consulting company with the development of the branch network by reducing the costs for technical equipment and salaries of regional consultants, the possibility to provide additional services, increasing the loyalty of regional customers.

Keywords: consulting, raising competitiveness, improving the quality of services.