**" Консалтинговые услуги в инновационной деятельности"**

**Введение**

Научно-технический прогресс, признанный во всем мире в качестве важнейшего фактора экономического развития, все чаще и в западной, и в отечественной литературе связывается с понятием инновационного процесса. Это, как справедливо отметил американский экономист Джеймс Брайт, единственный в своем роде процесс, объединяющий науку, технику, экономику, предпринимательство и управление. Он состоит в получении новшества и простирается от зарождения идеи до ее коммерческой реализации, охватывая, таким образом, весь комплекс отношений: производства, обмена, потребления.

Существует множество форм управления инновациями на самых разных уровнях: от подразделений корпораций до государства, в целом призванного в современных условиях осуществлять специальную экономическую политику. Как и практически всякая иная политика, она неодинакова в разных странах, хотя и подчинена одной и той же цели: стимулированию инновационной активности и развитию научно-технического потенциала.

В соответствии с международными стандартами ин­новация определяется как конечный результат инноваци­онной деятельности, получивший воплощение в виде нового или усовершенствованного продукта, внедренного на рын­ке, нового или усовершенствованного технологического процесса, используемого в практической деятельности, либо в новом подходе к социальным услугам. Инновация может быть рассмотрена как в динами­ческом, так и в статическом аспекте. В последнем слу­чае инновация представляется как конечный результат научно-производственного цикла (НПЦ).

Разработка, внедрение в производство новой продукции имеют для фирм важное значение как средство повышения конкурентоспособности и устранения зависимости фирмы от несовпадения жизненных циклов производимой продукции. В современных условиях обновление продукции идет довольно быстрыми темпами.

В настоящее время наиболее актуальным становится вопрос эффективного управления инновационной деятельностью предприятия, независимо от его размера и формы собственности. Актуальность данной проблемы заключается как в потребности в высокопрофессиональных специалистах в области управления инновационным проектами, так и в научно-обоснованных методах управления инновационной деятельностью.

Целью данной работы является оценка и анализ современных инновационных процессов, а также рассмотрение механизма нововведения в организации.

Для достижения поставленной цели были решены следующие задачи:

* определены теоретические аспекты инновационной деятельности;
* проанализирована инновационная деятельность предприятия
* предложена возможность внедрения предложенных инноваций в организации г. Череповца, а также просчитаны необходимые показатели.

Объектом исследования в настоящей работе является деятельность предприятия – комплексы организаций, обратившиеся в консалтинговые компании с целью получения определенных консультаций, услуг.

Предметом разработки – консалтинговые услуги, используемые в инновационной сфере с целью оптимизации деятельности компаний, получающих такие услуги.

Теоретической базой работы послужили труды отечественных и зарубежных авторов по проблемам инновационного менеджмента, стратегического управления предприятием, планирования создания и освоение новой техники на предприятии; экономической оценки эффективности нововведений и управления финансами предприятия. Для подтверждения положений и выводов исследования использовались реальные данные.

Методологическую основу работы составили положения системного анализа; методы экономического анализа; методы математической статистики; методы принятия управленческих решений в условиях неопределенности.

**1. Теоретические основы инноватики**

**1.1. Инновационный процесс и инновационная деятельность**

Инновационный процесс в теории инноватики определяет­ся совокупностью работ инновационной деятельности, ко­торые регламентированы этапами их организации, ресурс­ного обеспечения от зарождения перспективной идеи до со­здания новых продуктов, услуг или техники, их коммер­циализации в условиях конкуренции. Инновационный про­цесс, рассматриваемый с различных позиций, имеет свои особенности. Во-первых, его можно рассматривать как па­раллельно-последовательное проведение научно-технологи­ческой деятельности, осуществление инвестиций и марке­тинга. Во-вторых, он предстает в виде сменяющихся фаз жизненного цикла продукции. В-третьих, его можно рас­сматривать как инвестиционный проект по стадиям финан­сирования исследований и разработок, распространения но­вых продуктов и услуг, их коммерциализации [2, с 15-17].

Термин "инновация" стал активно использоваться в переходной экономике России как самостоятельно, так и для обозначения ряда родственных понятий: "иннова­ционная деятельность", "инновационный процесс", "инновационное решение" и т. п. В литературе насчитывается множество определе­ний. Например, по признаку содержания или внутрен­ней структуры выделяют инновации технические, экономические, организационные, управленческие и др. Выделяются такие признаки, как масштаб инноваций (глобальные и локальные); параметры жизненного цик­ла (выделение и анализ всех стадий и подстадий), зако­номерности процесса внедрения и т. п.).

Общеизвестно, что переход от одного качества к другому требует затрат ресурсов (энергии, времени, финансов и тому подобное). Процесс перевода новшества (новации) в нововведение (инновации) также требует затрат различных ресурсов, основными из которых являются инвестиции и время. В условиях рынка как система экономических отношений купли – продажи товаров, в рамках которой формируются спрос, предложение и цена, основными компонентами инновационной деятельности выступают новшества, инвестиции и нововведения [5, с 10-11]. Новшества формируют рынок новшеств (новаций), инвестиции рынок капитала (инвестиций), нововведения (инновации) рынок чистой конкуренции нововведений. Эти три основных компонента и образуют сферу инновационной деятельности (рис.1.).

Схема инновационной деятельности выглядит так:

**Рынок новшеств**

**( новаций )**

**ИННОВАЦИОННАЯ**

**ИНФРАСТРУКТУРА**

**Рынок капитала**

**( инвестиций )**

**Рынок чистой**

**конкуренции**

Рисунок 1. Схема инновационной деятельности

Под инновациями в широком смысле понимается прибыльное использование новшеств в виде новых технологий, видов продукции и услуг, организационно-технических и социально-экономических решений производственного, финансового, коммерческого, административного или иного характера. Период времени от зарождения идеи, создания и распространения новшества и до его использования принято называть жизненным циклом инновации. С учетом последовательности проведения работ жизненный цикл инновации рассматривается как инновационный процесс.

Термины "инновация" и "инновационный процесс" близки, но не однозначны. Инновационный процесс свя­зан с созданием, освоением и распространением инноваций. Создатели инновации (новаторы) руководствуются такими критериями, как жизненный цикл изделия и экономическая эффективность. Их стратегия направле­на на то, чтобы превзойти конкурентов, создав новше­ство, которое будет признано уникальным в определен­ной области. Научно-технические разработки и нововведения вы­ступают как промежуточный результат научно-производ­ственного цикла и по мере практического применения превращаются в научно-технические инновации — конеч­ный результат. Научно-технические разработки и изобре­тения являются приложением нового знания с целью его практического применения, а научно-технические инно­вации (НТИ) — это материализация новых идей и знаний, открытий, изобретений и научно-технических разработок в процессе производства с целью их коммерческой реали­зации для удовлетворения определенных запросов потре­бителей. Непременными свойствами инновации являются научно-техническая новизна и производственная примени­мость[10, с 5-7].

Следовательно, научно-технические инновации должны:

* обладать новизной;
* удовлетворять рыночному спросу;
* приносить прибыль производителю.

Распространение нововведений, как и их создание, является составной частью инновационного процесса.

Различают три логические формы инновационного процесса: простой внутриорганизационный (натуральный), простой межорганизационный (товарный) и расширен­ный. Простой внутриорганизационный инновационный процесс предполагает создание и использование новшества внутри одной и той же организации, новшество в этом случае не принимает непосредственно товарной формы. При простом межорга­низационном инновационном процессе новшество выступает как предмет купли-продажи. Такая форма инновационного процесса означает отделение функции создателя и производителя новшества от функции его потребителя. Расширенный инновационный процесс проявляется в соз­дании новых производителей нововведения, в наруше­нии монополии производителя-пионера, что способствует через взаимную конкуренцию совершенствованию потребительских свойств выпускаемого товара. В усло­виях товарного инновационного процесса действуют как минимум два хозяйствующих субъекта: производи­тель (создатель) и потребитель (пользователь) нововведения. Если новшество — технологический процесс, его производитель и потребитель могут совмещаться в од­ном хозяйствующем субъекте.

Простой инновационный процесс переходит в то­варный за две фазы: 1) создание новшества и его рас­пространение; 2) диффузия нововведения. Первая фаза — это последовательные этапы научных исследований, опытно-конструкторских работ, организация опытного производства и сбыта, организация коммерческого про­изводства. На первой фазе еще не реализуется полез­ный эффект нововведения, а только создаются предпо­сылки такой реализации. На второй фазе общественно-полезный эффект перераспределяется между произво­дителями нововведения (НВ), а также между произво­дителями и потребителями [2, с 23-27].

# **1.2. Классификация инноваций**

Для успешного управления инновационной деятельно­стью необходимо тщательное изучение инноваций. Преж­де всего необходимо уметь отличать инновации от несу­щественных видоизменений в продуктах и технологиче­ских процессах (например, эстетические изменения – цвета, формы и т. п.); незначительных технических или внешних изменений в продуктах, оставляющих неизмен­ными конструктивное исполнение и не оказывающих дос­таточно заметного влияния на параметры, свойства, стои­мость изделия, а также входящих в него материалов и компонентов; от расширения номенклатуры продукции за счет освоения производства не выпускавшихся прежде на данном предприятии, но уже известных на рынке продук­тов, с целью удовлетворения текущего спроса и увеличе­ния доходов предприятия. Новизна инноваций оценивается по технологиче­ским параметрам, а также с рыночных позиций. С уче­том этого строится классификация инноваций [12, с 37-41].

В зависимости от технологических параметров инновации подразделяются на:

* продуктовые инновации, они включают применение новых материалов, новых полуфабрикатов и комплектующих; получение принципиально новых продуктов.
* процессные инновации означают новые методы организации произ­водства (новые технологии). Процессные инновации могут быть связаны с созданием новых организацион­ных структур в составе предприятия (фирмы).

По типу новизны для рынка инновации делятся на:

* новые для отрасли в мире;
* но­вые для отрасли в стране;
* новые для данного предпри­ятия (группы предприятий).

По месту в системе (на предприятии, в фирме) можно выделить:

* инновации на входе предприятия (изменения в выборе и использовании сырья, материалов, машин и оборудования, информации и др.);
* инновации на выходе предприятия (изделия, ус­луги, технологии, информация и др.);
* инновации системной структуры предприятия (управленческой, производственной, технологической).

В зависимости от глубины вносимых изменений выделяют инновации:

* радикальные (базовые);
* улучшающие;
* модификационные (частные).

В Научно-исследовательском институте системных ис­следований (РНИИСИ) разработана расширенная класси­фикация инноваций с учетом сфер деятель­ности предприятия [15, с 10-12]. По этому признаку выделяются инновации:

* технологические;
* производственные;
* экономические;
* торговые;
* социальные;
* в области управления.

### 1.3. Консалтинговые услуги в инновационной деятельности

Развитие консалтинговых услуг, направленных на поддер­жку предпринимателей в сфере инновационной деятельно­сти, осуществляется на любом из этапов инновационного процесса или других нововведений с целью избежать риска при принятии важных решений. Это связано с тем, что пред­приниматели не всегда располагают запасом знаний, необ­ходимых для того, чтобы в конкретной ситуации найти пра­вильное решение. Причем совершенно не обязательно, что­бы экспертизой конкретной ситуации занимались сами ра­ботники консалтинговых учреждений [8, с 23-25]. Набор консалтинго­вых услуг весьма разнообразен, и во многих случаях необ­ходимо привлекать для экспертизы специалистов высокой квалификации в конкретных областях научного знания. В частности, без предварительной экспертизы весьма трудно принять обоснованное решение в том или другом направ­лении инновационной деятельности на перспективу. Ре­зультаты экспертных оценок используются при прогно­зировании риска инвесторов. Фактическая результатив­ность научно-технической деятельности организаций, рассчитанная по формуле 2.1, не может экстраполиро­ваться на перспективный период времени без эксперт­ных оценок и уточнений. Прогнозируемое значение ре­зультативности получается на основе согласования мне­ний экспертов о возможных изменениях научно-техни­ческого потенциала организаций. Вероятностные значе­ния прогнозируемой результативности работы организа­ций определяются по формуле, так:

 и  (2.2), где:

и  — прогнозируемые значения результативности работы организаций.

Уточненные значения результативности работы органи­заций позволят реальнее оценить имеющийся риск инве­сторов инноваций.

**1.4. Роль государственного управления в активизации инновационной деятельности**

Научная деятельность традиционно считается сферой активной государственной политики. Дело в том, что научные идеи не могут быть непосредственно использованы в хозяйственной деятельности, целью которой является прибыль. Поэтому организации и компании весьма сдержанно идут на прямое финансирование исследований, хотя испытывают большую потребность в их результатах. В современных условиях государство во многом берет на себя функцию обеспечения бизнеса одним из важнейших ресурсов инновационного процесса - научными знаниями и идеями. Именно поэтому НТП в официальных документах ведущих стран рассматривается как единая цепь: научные идеи и разработки - инновационный бизнес - широкомасштабное использование [1, с 15-17].

Государство призвано формировать цели и принципы своей политики и собственные приоритеты в этой области. Целями научной и инновационной политики ведущих стран мира. как правило, являются -увеличение вклада науки и техники в развитие экономики страны; обеспечение прогрессивных преобразований в сфере материального производства; повышение конкурентоспособности национального продукта на мировом рынке; укрепление безопасности и обороноспособности страны; улучшение экологически обстановки; сохранение и развитие сложившихся научных школ.

Государство одновременно определяет цели инновационной политики, разрабатывает ее принципы, на основании которых она будет проводиться в науке я инновационной сфере, а также механизм ее реализации. Эти принципы зависят от сложившейся хозяйственной системы страны, глубины воздействия государственных институтов на экономическую деятельность.

Государственное регулирование экономики и инновационных процессов, как отмечают многие ученые, является одним из главных условий перевода функционирования экономики на рыночные отношения

К основным функциям государственных органов в инновационной сфере относятся следующие:

1) аккумулирование средств на научные исследования и инновации;

2) координация инновационной деятельности;

3) стимулирование инноваций, конкуренции в данной сфере, страхование инновационных рисков, введение государственных санкций за выпуск устаревшей продукции;

4) создание правовой базы инновационных процессов, особенно системы защиты авторских прав инноваторов и охраны интеллектуальной собственности;

5) кадровое обеспечение инновационной деятельности;

6) формирование научно-инновационной инфраструктуры;

7) институциональное обеспечение инновационных процессов в отраслях государственного сектора;

8) обеспечение социальной и экологической направленности инноваций;

9) повышение общественного статуса инновационной деятельности;

10) региональное регулирование инновационных процессов;

11) регулирование международных аспектов инновационных процессов.

Основные направления поддержки государственнойинновационной политики являются [7, с 45-48]:

• содействие повышению инновационной активности, обеспечивающей рост конкурентоспособности отечественной продукции на основе освоения научно-технических достижений и обновления производства,

• ориентация на всемерную поддержи базисных и улучшающих инноваций составляющих основу современного технологического уклада,

• сочетание государственного регулирования инновационной деятельности с эффективным функционированием конкурентного рыночного инновационного механизма, защитой интеллектуальной собственности,

• содействие развитию инновационной деятельности в регионах Украины международному трансферту технологий международному инвестиционному сотрудничеству, защите интересовнационального инновационного предпринимательства.

Сложившийся механизм государственной поддержки инновационной деятельности представлен на рис 2.

# Прямое бюджетное финансирование.

Льготы налогообложения прибыли, получаемой от реализации научных разработок.

## Правительство

Освобождение от уплаты налога на собственность и землю, относящихся к научным организациям.

Освобождение от импортных таможенных пошлин на ввозимое имущество научных организаций, необходимое для проведения научных разработок

Рисунок 2. Формы поддержки научной деятельности

# Прямое финансирование

Предоставление изобретателям и внедренческим предприятиям беспроцентных банковских ссуд

## Правительство

Создание венчурных инновационных фондов, пользующихся налоговыми льготами

Снижение государственных патентных пошлин для индивидуальных изобретателей

Право на ускоренную амортизацию оборудования

Создание сети технополисов, технопарков

Рисунок 3. Формы государственной поддержки инновационной деятельности

К основным принципам государственной политики в научной и инновационной деятельности относятся свобода научного и научно-технического творчества, правовая охрана интеллектуальной собственности, интеграция научной, научно-технической деятельности и образования, поддержка конкуренции в сферах науки и техники, концентрация ресурсов на приоритетных направлениях научного развития, стимулирование деловой активности в научной, научно-технической и инновационной деятельности: развитие международного научного сотрудничества.

**2. Особенности, тенденции развития и оценка консалтинговых услуг**

**2.1. Состояние международного рынка консалтинговых услуг**

Суть консалтинга заключается в помощи клиенту повышать эффективность своей деятельности и создавать стоимость, как путем предоставления информации и рекомендаций, так и предоставляя свои услуги в достижении поставленных целей. Консультантам приходится изучать и анализировать ситуацию, выдвигать гипотезы и предлагать нововведения, а также убеждать клиентов в необходимости предлагаемых мер и претворять их в жизнь [12, с 65-67].

Основными клиентами консалтинговых фирм являются крупные компании. В зависимости от направления деятельности фирмы-клиента, ее размеров, характера решаемых ею проблем, консультанты решают самые разнообразные задачи, начиная от налогового планирования, исследования новых рынков, проектирования систем управления производством и заканчивая юридическим обеспечением деятельности корпораций, подбором персонала и тим-билдингом.

Невозможно охватить все многообразие направлений их деятельности в небольшом обзоре, но можно попытаться классифицировать достаточно широкий спектр услуг, который данные компании предоставляют своим клиентам в несколько основных направлений.

Предоставляемые консалтинговой компанией услуги могут принимать следующие основные формы:

1. Аналитическая деятельность (анализ и оценка внутрихозяйственной и финансовой деятельности предприятия-клиента, анализ инвестиционных проектов, исследования деятельности конкурентов, рынков сбыта, движения цен и т.д.);
2. Прогнозирование (на основе проведенного анализа и используемых консультантом методик - составление прогнозов по указанным выше направлениям);
3. Консультации по самому широкому кругу вопросов, касающихся как деятельности компании-клиента, так и рынка в целом;
4. Ревизия деятельности предприятия-клиента;
5. Участие в деятельности предприятия-клиента (стратегическое планирование, решение совокупности проблем, связанных с организацией управления в различных сферах деятельности предприятия, а также разработка и внедрение информационных систем, системная интеграция и т.д.).

Наиболее известными компаниями в этой области являются следующие:

* Arthur Anderson;
* Boston Consulting Group;
* Deloitte & Touche;
* Ernst & Young;
* The Hackett Group;
* Houlihan Lokey Howard & Zukin;
* Ibbotson Associates;
* KMPG
* LEK/Alcar Group;
* McKinsey & Co;
* Mitchell Madison Group;
* PricewaterhouseCoopers;
* Stanford Consulting Group;
* Stern Stewart & Co.

Наиболее известными в России являются 4 международные компании Ernst & Young**,** KMPG, McKinsey & Co и PricewaterhouseCoopers, которые предоставляют в разной степени все консалтинговые услуги: от диагностики хозяйственной деятельности предприятия и аудита до выработки стратегии предприятия, а также юридические консультации, консультации в области набора персонала и т.п. (Табл. 1).

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **KMPG** | **McKinsey & Co** | **Ernst & Young** | **Price Waterhouse** |
| Аудиторские проверки и ведение бухгалтерского учета  Консультации в области налогообложения и других законодательных сфер  Оценка имущества  Консультации по вопросам приватизации  Реорганизация предприятия и разработка стратегического планирования  Консультации в области менеджмента  Содействие при слиянии и приобретении предприятий, при организации совместного предпринимательства  Исследования и разработки по изучению рынков  Анализ внутрихозяйственной деятельности предприятия  Содействие в области информационных технологий  Обзоры конъюнктуры рынков  Советы по актуарным (страховым) вопросам | Консалтинг в области налогообложения и юридические услуги  Консалтинг в области управления бизнесом  Консалтинг в области финансовой деятельности компании  Консалтинг в области восстановления бизнеса и решения проблем, связанных с неплатежеспособностью  Консалтинг в области страхования  Консалтинг в области управления персоналом  Инженерный и финансовый консалтинг | Отчетность и ревизионная деятельность  Налогообложение и юридические услуги  Организационное управление  Управление персоналом  Здравоохранение  Страхование  Слияние компаний и приобретение собственности  Применение систем SAP  Розничная торговля и сбыт  Контакты с государственными учреждениями  Судебные споры  Перестройка бизнеса  Управления недвижимым имуществом  Стратегии ведения бизнеса  Компьютерные технологии и программирование | Консалтинг в области ревизионной деятельности и ведения бизнеса  Консалтинг в области финансовой деятельности компании  Консалтинг в области управления  Выполнение функций, переданных заказчиком компании Price Waterhouse (аутсорсинг)  Консалтинг в области налогообложения и юридические услуги  Консалтинг в области информационных технологий и информационные услуги |

Таблица 1. Обзор услуг, предоставляемых международными компаниями

Спрос на некоторые консалтинговые услуги обусловлен острой конкуренцией внутри рынка. Одними из самых услуг, без которых уже не представляется ведение бизнес, является, аудит, налоговое, юридическое и бухгалтерское сопровождения бизнеса [15, с 15-17].

Последние несколько лет российское налоговое законодательство бурно развивается. Однако несовершенство российского законодательства, в том числе и налогового, создает значительные трудности как для российских, так и для иностранных компаний, работающих на внутреннем рынке. Концепции, заложенные в основу существующей в России налоговой системы, часто непривычны для людей, привыкших к западным стандартам. Причем, интерпретация налогового законодательства подчас зависит не от самого текста закона, а от существующих традиций и неопубликованных материалов.

Именно поэтому квалифицированные консультации в области налогообложения и оказание широкого спектра юридических услуг, оказываемых структурам, работающим в условиях российского рынка, сегодня приобретают наибольшую актуальность. Важным спектром такой деятельности является, в частности, приведение российской налоговой и юридической системы в соответствие с международными стандартами.

Консалтинговая компания, имеющая в своем распоряжении высокопрофессиональных специалистов и обладающая соответствующими методиками, опытом и пониманием работы налоговой системы на практике, располагает возможностями действовать с высокой эффективностью в таких ключевых областях, как структурирование инвестиций, налогообложение внешнеторговых операций, налоговое планирование и урегулирование споров с налоговыми органами. Важнейшим условием деятельности такой фирмы является повышение налоговой эффективности структуры и деловых операций компаний-клиентов.

Услуги предоставляемые консалтинговой компанией в сфере налогообложения [15, с 29-32]:

* предоставление информации по налогообложению и юридическим вопросам;
* консультации в области международного налогообложения;
* консультации и планирование налогообложения внешнеторговых операций: таможенные пошлины, акцизы и налог на добавленную стоимость;
* налоговые консультации в области социального обеспечения и зарплаты;
* налоговые консультации по вопросам реорганизации предприятия;
* налоговые консультации по вопросам деятельности совместных предприятий;
* фиксация и анализ изменений в налоговом законодательстве различных стран;
* анализ доходов и прибыли, как базы для налогообложения;
* управление налогами, налоговое планирование юридических и физических лиц;
* подготовка налоговых деклараций и отчетности для уплаты подоходных налогов;
* соблюдение налогового законодательства в международной практике;
* соблюдение правил валютного урегулирования внутренних и внешних инвестиций, платежные и торговые операции;
* разработка политики уплаты налогов с учетом изменений в налоговом законодательстве;
* разработка эффективной политики для уменьшения налогов (включая подоходный налог, налог на добавленную стоимость и взносы в систему социального страхования), таможенных сборов и акцизов;
* разработка стратегии предоставления льгот служащим (включая предоставление доли акций и вознаграждение в зависимости от прибыли) с целью уменьшения налоговых выплат;
* уменьшение риска взимания штрафов и процентов;
* улаживание проблем с налоговыми органами, разрешение налоговых противоречий и судебных споров, связанных с предполагаемым уклонением от уплаты налогов;
* обеспечение возмещения переплаченных налогов и сборов.

Существенной составляющей этих услуг является оказание помощи клиентам в планировании их налоговой политики и выборе такого способа совершения сделок, в том числе международных, который обеспечит минимизацию налогов при соблюдении всех требований законодательства соответствующих стран.

Данное направление консалтинга предполагает также и юридические услуги при решении самых разнообразных стратегических проблем и оказание всесторонних консультаций по вопросам применения законодательства в конкретных ситуациях, помогает определить, как скажутся действия правительства на стратегических планах клиента, и осуществляет помощь клиентам в регистрации, подаче заявок и другом взаимодействии с государственными учреждениями. При изменении политики правительства проводится своевременный и полный анализ каждого нового изменения и его последствий для клиентов [92, с 13-17].

Консалтинговая компания, как правило, может оказывать клиентам юридические услуги при решении проблем, связанных с:

* слияние компаний и приобретением собственности;
* регистрацией, аккредитацией и инкорпорацией предприятий;
* выбором отпускных цен;
* управлением собственностью;
* административным управлением;
* передачей функций сторонней организации;
* разрешением конфликтов;
* снижением затрат и др.

В деловом мире не могут считаться серьезными партнеры, отчет которых не подтвержден аудитором. Наиболее крупные компании публикуют аудиторское заключение вместе с финансовыми отчетами.

**2.2. Тенденции развития и оценка международного рынка консалтинговых услуг**

Мировой рынок [консультационных услуг](http://www.treko.ru/show_dict_936) без преувеличения можно назвать одним из самых динамично развивающихся. Потенциал роста рынка оценивается в 20-40 % в год. Потенциал роста рынка консалтинговых услуг наблюдается и в России, в том числе и в Калининграде. Это связано с динамикой сложности и изменчивости бизнес-среды, ужесточением конкуренции и появлением новых технологий.

Несколько лет назад мало кто мог объяснить, что такое [консалтинг](http://www.treko.ru/show_article_939) и зачем он нужен. Сейчас мы смело оперируем понятиями рынок и консалтинг. Для обычного человека это может показаться не нужно и не понятно, но для человека, работающего в бизнесе, консалтинг может быть необходим и полезен. Многие сейчас уже чётко представляют себе значение консалтинга для своего бизнеса. В результате, в данный момент консалтинг является весьма нужным продуктом, а спрос на услуги консультантов повышается каждый день. Сама суть консалтинговых услуг заключается в предоставлении рекомендаций с целью повышения эффективности работы как отдельных сотрудников, так и предприятия в целом. Принято считать, что те, кто их предоставляет является экспертом в определенных областях и сферах деятельности. В результате российского исследования было выявлено, что консалтинговыми услугами различного характера пользуется больше половины предприятий России [2, с 15-27].  
 Следует отметить, что 85% из тех, кто ранее пользовался консалтинговыми услугами, планируют за ними обратиться в будущем, что говорит об определенной степени удовлетворенности данными услугами, а порой, об осознании необходимости высококвалифицированной помощи специалистов различных областей консалтинга.  
 Как следствие нормальных рыночных отношений на рост спроса на те или иные товары или услуги следует незамедлительная реакция со стороны предложения. Немало новых игроков появилось на рынке в последнее время.   
 Можно сказать, что консалтингом пытаются заниматься если не все, то очень многие, зачастую не имея при этом достаточной квалификации.   
Причём деятельность таких компаний негативно отражается на имидже консалтинга в целом. Вновь создаваемым консалтинговым фирмам очень трудно удержаться на рынке.  
 При обращении в консалтинговую компанию перед руководством предприятия стоят различные задачи. В настоящий момент актуальными для компаний являются маркетинговые и управленческие задачи, а также задачи реализации новых проектов, создания новых направлений бизнеса и развития.

Рисунок 4. Цели обращения за консалтинговыми услугами

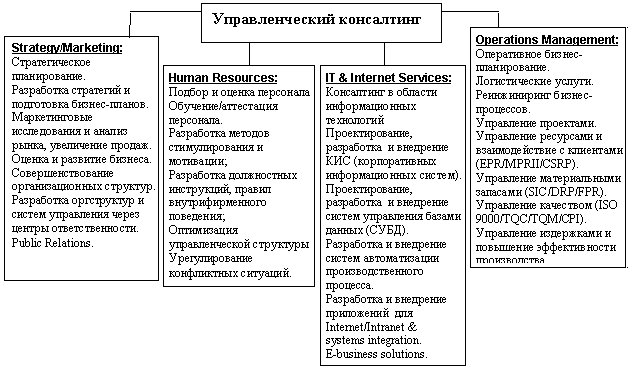
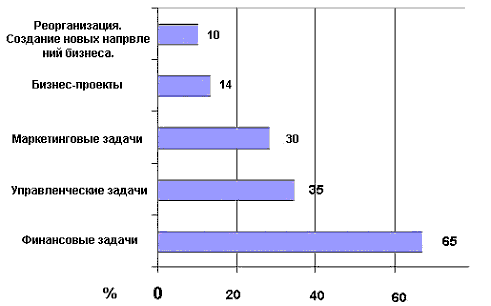


Рисунок 5. Схематическое преставление решения управленческих задач

При этом причины обращения за консалтинговыми услугами могут различаться. Для одних организаций это отсутствие необходимых специалистов, другие преследуют цели повышения квалификации собственных специалистов и экономии временных ресурсов.  
 При этом задачи, которые ставятся перед руководителями компаний, на первый взгляд имеют простые решения. Но часто ситуация складывается таким образом, что области постановки задач и области их решений не совпадают. И тут, конечно же, огромную роль играет профессионализм консультантов. И их способности показать руководителю ситуацию на предприятии в целом, «как есть», причём сделать это настолько мягко и «безболезненно», чтобы руководителю хотелось и было приятно работать с консалтинговой компанией.  
 Это и способности предлагать несколько вариантов решения задач, причём находить такие моменты в решениях, которые будут являться уникальными для каждой компании, даже если компании работают в конкурирующих отраслях. Все составляющие компетентности консультантов являются прямыми компонентами продвижения консалтинговой компании.

**2.3. Обзор рынка консалтинговых услуг города Череповца**

Череповецкий рынок [консультационных услуг](http://www.treko.ru/show_dict_936) как и мировой без преувеличения можно назвать одним из самых динамично развивающихся. Потенциал же роста рынка здесь оценивается до 50 % в год. Это связано с динамикой сложности и изменчивости бизнес-среды, ужесточением конкуренции и появлением новых технологий. В связи со сложившейся ситуацией все организации г. Череповца, оказывающие консультационные услуги (в основном в сфере ведения бизнеса), стремятся оказывать как можно больший спектр услуг вместе с тем удовлетворяя всем критериям, запрашиваемым «клиентами»-предприятиями [4, с 16-17].

Наиболее преуспевающей организацией здесь является консалтинговая компания «Эверест», даже несмотря на то, что общей стратегией этой фирмы является оказание услуг в сфере стратегического консультирования.

Данная компания располагается по адресу ул. Дзержинского, 20, оф.34  
162600 Череповец. Предлагаемыми услугами и продуктами являются консалтинговые услуги в области стратегии и управленческого консалтинга.

В качестве расширения вида деятельности консалтинговой компании предлагается оказывать консультационные услуги, помогающие руководителям компаний принимать сложные решения и реализовывать проекты, которые определяют развитие их бизнеса на долгосрочную перспективу, а именно выделение и обсуждение проблем, побудивших заказчика обратиться к консалтинговым услугам (на этом этапе выявляется предметная область будущего проекта, его границы и ожидаемые результаты. Предметом может быть вся организация, отдельные ее части или процессы. Будущий результат может выражаться заказчиком как пожелание улучшить какие-либо стороны деятельности организации, либо вывести новые бизнес на рынок. Ограничения проекта могут выражаться как желаемые заказчиком сроки выполнения и оценки приемлемых затрат (бюджет проекта)). Сам процесс может выглядеть так:

* Разработка основной идеи бизнеса – продукт и /или услуги, имеющие целевого потребителя и/или целевые рынки. Подобная идея может возникнуть на основе опыта предпринимателя или быть результатом творческого озарения.
* Тщательное изучение и оценка внешней среды, чтобы выявить факторы социальной среды и среды деятельности; это позволяет определить возможности и угрозы. В центре процесса сканирования должны находиться потенциал рынка и доступность ресурсов.
* Тщательное изучение и оценка внутренних факторов нового бизнеса. Предпринимателю следует объективно оценить личные активы, области, в которых он особенно компетентен, личные способности и опыт – все с точки зрения организационных потребностей нового бизнеса.
* Принятие решения о том, следует или не следует действовать. Если представляется, что главную идею бизнеса осуществить реально, следует продолжать действовать. В противном случае необходимо отказаться от дальнейшей разработки идеи до тех пор, пока не изменятся стратегические факторы.

8. Сопоставить фактическую деятельность с запланированной

7. Реализация бизнес-плана: планы действий, практические меры

6 Разработать: миссию, задачи, стратегии, политику

4. Провести SWOT-анализ стратегических факторов текущей ситуации

1. Разработать основную идею бизнеса: продукты/услуги клиенты/рынки

3. (а) Оценить внутренние факторы: активы, компетентность, способности, опыт

2. (б) Выявить потенциальные возможности и вероятные угрозы

2. (а) Тщательно изучить среду бизнеса: социальные тенденции, потенциал отрасли

3. (б) Оценить личные цели как преимущества и недостатки

Нет, вернуться к стадии 1

5 Возможен ли бизнес?

Да

Таблица 2. Схема процесса

**2.4. Оценка эффективности предложенных инноваций**

Практическая реализация оценки стоимости инновационного проекта рассмотрена на примере ОАО «Северсталь».

На основе основных положений теории инновационных процессов разработаны практические рекомендации для проектирования параметров процесса оптимизации и (или) реконструкции технологических систем.

Процесс проектирования предложено реализовать:

- Структурирование задачи по базовым инновационным процессам: увеличение объема производства без изменения технологии производства. Основной принцип заключается в ведении дополнительного оборудования, замене используемых материалов в производстве и др. не изменяя сам технологический процесс (использование соляной кислоты с добавлением веществ, ранее не использовавшихся в производстве) .

Замена одного технологического процесса другим (изменение константы технологического системы) не меняет принципиально порядок течения технологического процесса.

- Оценка требуемых затрат относительно изменения будущих доходов и стоимости бизнеса.

|  |  |
| --- | --- |
|  | ОАО «Северсталь» |
| Стоимость акционерного капитала, А  Количество акции, шт | 22074192 |
| Объем реализованной продукции, Ц | 1747 |
| Затраты, З | 1437 |
| Производство продукции, G, млн. т\год | 9,3 |
| Удельные затраты, W, $\год | 154,5 |
| Операционная прибыль, П | 310 |
| Амортизационные отчисления, Зам | 103 |
| Налог на имущество, Ним | 59 |
| Налог на прибыль, Нп | 60,3 |
| Чистая прибыль, По | 190,9 |
| Доход, Д=По+Зам | 293,8 |
| Коэффициент капитализации бизнеса, F=Д\А | 0,206 |
| Численность работающих, чел. | 38000 |
| Cтоимость ОФ, U | 2940 |
| Доверительный коэффициент, Jп | 0,4 |
| Доверительный коэффициент, Ju | 0,4 |
| Доверительный коэффициент, Jпо | 0,1 |
| Доверительный коэффициент, Jд | 0,1 |
| Стоимость акционерного капитала | 967,8 |

Таблица 3. Экономические параметры предприятия, оценка стоимости акционерного капитала, млн.$\год

***Расчет стоимости предложенной инновации***

Исходные параметры технологической системы: отраслевая характеристика k=0,5, уровень предполагаемой рентабельности (за счет изменения парамеров используемых материалов и использования резервного оборудования) yo=34,6%, константа располагаемого годового бюджетного времени Ro=8750 час\год, норма амортизации = 3,5 %

|  |  |
| --- | --- |
| Прямые затраты на производство продукции | 1747,0\(1+0,346)=1297,7 |
| Операционная прибыль | 1747,0-1297,7=449,3 |
| Стоимость технологической системы | 1297,7\0,5=2495,4 |
| Налог на имущество | 0,022\*2495,4=54,9 |
| Налог на прибыль | 0,20\*(449,3-54,9)=78,8 |
| Производственно-технологический капитал | 2495,4+1297,7=3793,1 |
| Производительность технологической системы | 1297,7\8760=0,148 |
| Чистая прибыль | 449,3-54,9-78,8=315,6 |
| Амортизационные отчисления | 2495,4\*0,035=87,34 |
| Ежегодный доход организации | 315,6+87,34=409,94 |

Таблица 4. Расчет стоимости внедрения инновации, млн$\год

В результате введенных инновационных идей решена важная задача вывода организации – оптимизация расходов и доходов путем введения инновационных решений в технологический процесс предприятия, а точнее на основе анализа исходной структуры затрат на производство продукции (передела) в каждой из технологических систем, формируют инновационную программу, обеспечивающую снижение материальных и прочих затрат, в результате проектируемая структура затрат, обеспечивает запланированный доход с учётом амортизационных отчислений и налогооблагаемой базой налога на прибыль и налога на имущество в каждой технологической системе.

Предложенные решения существенно дополняют традиционные методы формирования бизнес - планов по оптимизации плана доходов на основе финансово-экономического анализа его баланса.

**Заключение**

Суть консалтинга заключается в помощи клиенту повышать эффективность своей деятельности и создавать стоимость, как путем предоставления информации и рекомендаций, так и предоставляя свои услуги в достижении поставленных целей. Консультантам приходится изучать и анализировать ситуацию, выдвигать гипотезы и предлагать нововведения, а также убеждать клиентов в необходимости предлагаемых мер и претворять их в жизнь. Основными клиентами консалтинговых фирм являются крупные компании. В зависимости от направления деятельности фирмы-клиента, ее размеров, характера решаемых ею проблем, консультанты решают самые разнообразные задачи, начиная от налогового планирования, исследования новых рынков, и заканчивая проектированием систем управления производством.

В данном случае внедрение новой техники и технологии – это весьма сложный и противоречивый процесс. Принято считать, что совершенствование технических средств снижает трудозатраты, долю труда в стоимости единицы продукции. Однако в настоящее время технический прогресс «дорожает», так как требует создания и применения все более дорогостоящих станков, линий, роботов, средств компьютерного управления; повышенных расходов на экологическую защиту. Все это отражает на увеличении доли затрат на амортизацию и обслуживание применяемых основных фондов в себестоимости продукции. Однако просчитанный экономический эффект позволяет судить о том, что инновации просто необходимы на предприятиях.

**Список литературы**

1. Александров А.Ю. Управление проблемными активами в кризисных условиях // Проблемы современной экономики. – 2009. – № 1
2. Англичанинов В.В. Основные подходы к развитию управления предприятием // Экономический анализ: теория и практика. – 2009. – № 12
3. Винслав Ю.Б. Управление: многоуровневая комплексная аналитика // Российский экономический журнал. – 2007. – №9/10
4. Виханский О.С., Наумов А.И. Менеджмент. Учебник. – М.: Гардарики, 2001. – 528 с.
5. Герчикова И.Н. Менеджмент: учебник. М., 2004
6. Донцова Л.В. Инновационная деятельность: состояние, необходимость государственной поддержки, налоговое стимулирование. //Менеджмент в России и за рубежом. №3, 2008
7. Ильенкова С.Д. Инновационный менеджмент. М.:- Банки и биржи, 1997
8. Мансуров Р. Внедрение диверсификации в промышленной компании // Вопросы экономики. – 2009. – № 14. – С.24-32.
9. Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. – М.: Дело, 1992
10. Разумов И.В. Качество менеджмента и инвестиционная привлекательность промышленных предприятий// Финансы и кредит.- 2007.- №20
11. Семенова И.И. История менеджмента: учебн. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2009
12. Тихомиров В. Мировой финансовый кризис: способы преодоления // Рынок ценных бумаг. – 2008. – № 11
13. Уткин Э.А. Курс менеджмента: Учебник для ВУЗов. - М.: Зерцало, 1998
14. История и особенности развития российского менеджмента [Электронный ресурс].
15. Статистические данные взяты с сервера “ГОСКОМСТАТа” России по адресу [*http://www.sci.aha.ru/win/stat*](http://www.sci.aha.ru/win/stat)