

УСЛУГИ СТОИМОСТНОГО КОНСАЛТИНГА В РОССИИ: ПРИОРИТЕТНОЕ НАПРАВЛЕНИЕ (ЧАСТЬ ПЕРВАЯ)

ПЕРЕВОЗЧИКОВ СЕРГЕЙ ЮРЬЕВИЧ

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации,
г. Москва, Российская Федерация, e-mail: SPerevozchikov@fa.ru

В статье обосновывается необходимость разработки и внедрения на российских предприятиях системы контроля эффективности бизнеса на основе стоимостных показателей. Функциональность системы ставится в зависимость от состава результирующих показателей, методик их расчета, возможности осуществлять средствами системы прогнозирование результатов по альтернативным сценариям, степени интегрированности системы контроля эффективности в систему документооборота, учета и формирования отчетности. Для каждого из указанных факторов осуществляется анализ альтернатив: «самостоятельная разработка и внедрение системы контроля эффективности бизнеса на основе стоимостных показателей» или «привлечение к разработке и внедрению системы контроля эффективности бизнеса на основе стоимостных показателей консалтинговых компаний». Анализ выявляет ряд существенных недостатков альтернативы «самостоятельная разработка и внедрение системы контроля эффективности бизнеса». В том числе: вероятное отсутствие на целевом предприятии специалистов, имеющих профессиональные навыки стоимостной оценки бизнеса, отсутствие опыта разработки с внедрения аналогичных систем, отсутствие специалистов в области разработки специализированного программного обеспечения и системной интеграции программно-аппаратных решений на всех уровнях ввода и обработки информации о деятельности предприятия, потенциально значительные текущие затраты на поддержание самостоятельно разработанной системы в актуальном состоянии, высокая вероятность вынужденных остановок системы. Анализ альтернативы «привлечение консалтинговых компаний к разработке и внедрению системы контроля эффективности бизнеса на основе стоимостных показателей» выявляет предпочтительность этой альтернативы по всем рассмотренным параметрам. Цель работы – раскрыть востребованность на российском рынке услуг консалтинга в сфере контроля эффективности бизнеса. Теоретическая значимость исследования состоит в определении направлений совершенствования инструментов стоимостной оценки для использования в составе комплексных консалтинговых услуг. Практическое значение заключается в выделении перспективных направлений развития консалтингового бизнеса.

Ключевые слова: предприятие, консалтинг, стоимость, стоимостные показатели, система контроля эффективности бизнеса, внедрение, затраты на разработку и внедрение, этапы разработки

Эффективное функционирование бизнеса в развитых странах сегодня стало практически невозможным без использования услуг консалтинговых компаний. Основная причина этого – периодическое возникновение у любого предприятия задач, не повторяющихся в повседневной деловой практике. Поэтому экономически оправдано не пытаться справиться с проблемой своими силами, а прибегнуть к помощи профессионалов.

В условиях российских экономических реалий (макроэкономическая нестабильность, высокие транзакционные издержки, дефицит квалифицированных кадров, значительные затраты по привлечению заемного капитала и др.) критическое значение для устойчивого функционирования предприятий приобретает наличие на предприятии гибкой, адаптивной системы контроля эффективности бизнеса (далее – система контроля), позволяющей своевре-

менно подготовить управленческие решения и осуществить контроль за их реализацией [1; 2].

Как разработать и внедрить такую систему контроля? – вопрос, решение которого предполагает выбор одной из двух альтернатив: 1) самостоятельная разработка системы как наиболее дешевая по первоначальным вложениям альтернатива; 2) заказ на разработку и внедрение системы консалтинговой компанией.

Практика работы на российском рынке позволяет констатировать негативный опыт самостоятельной разработки и внедрения систем контроля, а именно:

– российские предприниматели в области малого и среднего бизнеса в силу своего менталитета предпочитают более дешевую альтернативу – самостоятельную разработку системы контроля, которая чаще всего не доходит до фазы завершеного внедрения;

– российские предприниматели в области крупного бизнеса, завершившие, в их представлении, успешно процесс внедрения системы контроля, в силу отсутствия профессиональных знаний и практики реализации аналогичных проектов на выходе часто получают систему, подверженную проблемам совместимости программных сред, закрытости ведомственных стандартов, несоответствия итоговых показателей международным стандартам отчетности, финансового анализа, стоимостной оценки, что делает ее малопригодной для решения поставленных задач.

Практика самостоятельной разработки и внедрения систем контроля в большинстве случаев негативна, а экономические реалии требуют наличия такой системы, клиенты консалтинговых компаний все чаще заказывают не только традиционные услуги (аудит, налоговое планирование, стоимостная оценка), но и новую (относительно) услугу – разработку системы контроля с последующим ее внедрением [3].

Спрос клиентов на эту услугу стимулирует ее продвижение на российском рынке. Последнее отвечает и интересам консалтинговых компаний, потому что при высоком уровне цен на разработку и внедрение системы контроля, издержки оказания этой услуги сравнительно невелики: этот продукт объединяет в себе несколько традиционных консалтинговых услуг, а так же разработку специализированного программного обеспечения (информационной среды для предприятия – заказчика), что позволяет консалтинговым компаниям оказывать его на основе тех же ресурсов (силами уже имеющихся подразделений) и минимизирует издержки на ввод нового продукта.

Таким образом, услуга разработки и внедрения системы контроля является востребованной, ее развитие представляется перспективным. Подтверждение перспективности развития этого направления консалтинговой деятельности требует решения ряда задач, в их числе:

- 1) определение характеристик разработки и внедрения системы контроля эффективности бизнеса как коммерческого продукта;
- 2) выявить преимущества и недостатки разработки и внедрения системы контроля силами сотрудников целевого предприятия;
- 3) подтверждение готовности консалтинговых компаний предложить аналогичные продукты на российском рынке в современных условиях;
- 4) выявление на основе анализа эмпирических данных востребованности рынком услуг бизнес-консалтинга в целом и стоимостного консалтинга в частности.

Решение первой задачи – определение характеристик разработки и внедрение системы контроля эффективности бизнеса как коммерческого продукта, требует концентрации внимания на том функционале, за получение которого заказчик готов платить.

Последний, как показывает практика делового общения с представителями российского бизнеса, в конечном итоге заинтересован не столько в процессе разработки и внедрения, сколько в конечном результате – характеристиках функционирующей системы контроля.

В общем случае характеристики системы контроля можно разделить на три группы:

- 1) состав и периодичность расчета результирующих показателей эффективности (бизнеса в целом, отдельного подразделения, конкретной операции);
- 2) удобность и трудоемкость функционирования системы (на уровне сбора данных, на уровне формирования результирующих показателей);
- 3) затраты на поддержание системы в актуальном состоянии (периодичность, продолжительность, стоимость обслуживания).

Каждая из этих групп имеет свои особенности, влияющие на ценообразование конечной комплексной услуги.

Проанализируем первую группу характеристик системы контроля эффективности бизнеса.

Состав и периодичность расчета результирующих показателей эффективности существенно варьируются в зависимости от используемой в системе контроля модели оценки эффективности. Наибольшее распространение в практической деятельности по контролю эффективностью предприятий как в России, так и за рубежом получили следующие модели:

- учетная модель на основе как абсолютных (выручка, прибыль), так и относительных (доходность активов, доходность собственного капитала) показателей;
- модель остаточной прибыли (RI);
- модель остаточного денежного потока (CFROI) [4];
- модель экономической добавленной стоимости (EVA) [5];
- модель акционерной добавленной стоимости (SVA);
- модель рыночной добавленной стоимости (MVA);
- модель стоимости бизнеса, определенной методами доходного, сравнительного и затратного подходов.

При этом необходимо отметить, что подавляющее большинство российских предприятий в

своей деятельности опираются на учетную модель, что существенно снижает эффективность контроля в долгосрочной перспективе, так как не позволяет оценить высокорисковые операции при принятии решений стратегического характера.

Периодичность расчета результирующих показателей является одним из важнейших факторов, определяющих функциональность системы. Опираясь на исходные предпосылки разработки и внедрения системы контроля, приходим к выводу, что результирующие показатели используются в основном для управленческих целей и, как таковые, должны не только оперативно обновляться, но и позволять проводить сценарный анализ эффективности альтернативных бизнес-решений, определять их потенциальное воздействие на результаты бизнес-деятельности.

Возможности системы по расчету результирующих показателей не только для бизнеса в целом, но и для произвольно выбранного подразделения являются несомненным плюсом и существенно облегчают управление предприятием со сложной организационной структурой, а так же в случаях использования на предприятии одного из видов внутреннего хозрасчета.

В то же время внедрение системы в масштабе отдельного подразделения существенно осложнено в силу того, что все используемые модели определения эффективности бизнеса ориентированы на аналитический характер распределения итоговых результатов деятельности предприятия (результаты подразделений определяются как доли от результата всего предприятия), т. е. в их рамках не представляется возможным определить показатели эффективности подразделения, не определив предварительно показатели эффективности бизнеса в целом.

Критическое осмысление изложенного приводит к выводам:

- при внедрении системы контроля бизнес, как объект контроля, следует рассматривать только в целом (на уровне коммерческой организации, ведущей самостоятельный баланс);
- внедрение системы контроля требует индивидуального подхода к отбору ключевых критериев эффективности;
- наилучшие результаты дает применение моделей определения эффективности бизнеса, основывающихся на категории «стоимость» (стоимостной подход к оценке эффективности бизнеса);
- в рамках проанализированных моделей эффективность бизнеса определяется не только внутренними, но и внешними факторами;
- выбор конкретной модели определения эффективности бизнеса существенно зависит от

предполагаемого использования полученных результатов и ограничен доступностью и надежностью исходной информации.

На основе изложенного выше делаем выводы: себестоимость разработки и внедрения системы контроля на клиентском предприятии в решающей мере зависит от состава и методики расчета показателей эффективности предприятия, а также структуры и масштабов его деятельности. Основные затраты и консалтинговой компании, и заказчика по данной группе характеристик приходится на этап разработки и внедрения системы.

Проанализируем вторую группу характеристик системы контроля эффективности бизнеса.

Анализ удобства и трудоемкости функционирования системы как факторов постоянных затрат владельца проводится на двух уровнях взаимодействия системы с пользователями – на уровне сбора данных и на уровне формирования результирующих показателей.

Уровень сбора данных характеризуется низкой ценой рабочего времени персонала, но потенциально – его значительным расходом. Автоматизация же сбора данных позволяет существенно сократить затраты времени персонала и, таким образом, издержки бизнеса. Удобство интерфейса уровня сбора данных является важным фактором успешного внедрения системы. В противном случае неизбежно возникает пассивное противодействие внедрению системы со стороны рядовых исполнителей.

Уровень формирования результирующих показателей характеризуется высокой ценой и низкими расходами рабочего времени менеджеров среднего и высшего звена. Тщательность проработки интерфейса уровня формирования результирующих показателей оказывает прямое воздействие на уровень удовлетворенности клиента результатами реализации проекта по внедрению системы.

В целом влияние второй группы характеристик на себестоимость конечного продукта демонстрирует зависимость от затрат на труд не столько экспертов – бухгалтеров, финансовых аналитиков и оценщиков, сколько дизайнеров, специалистов по эргономике, системных интеграторов, программистов. Существенным является то обстоятельство, что однажды разработанные решения могут долгое время успешно тиражироваться, требуя лишь ограниченной адаптации к специфическим потребностям конкретных заказчиков. Основные затраты консалтинговой компании по данной группе характеристик приходится на этап разработки и внедрения системы, в то время как основ-

ные затраты заказчика распределены во времени на весь срок эксплуатации системы.

Проанализируем третью группу характеристик системы контроля эффективности бизнеса.

Затраты на поддержание системы в актуальном состоянии зависят от сложности разработанной системы и волатильности внешнего окружения, а сами работы по актуализации параметров системы наиболее эффективно осуществляются ее разработчиками (специалистами самого предприятия либо консалтинговой компанией). При разработке и внедрении системы контроля эффективности предприятием самостоятельно возникает дополнительный риск «ключевой фигуры» – риск того, что разработчик уволится из компании и система останется без надлежащей поддержки. При разработке же и поддержке системы консалтинговой компанией такой риск не характерен.

Затраты на актуализацию параметров системы контроля для заказчика существенно варьируются и зависят от тех же факторов, что и первая группа характеристик системы контроля (рассмотрены выше). Основные затраты и консалтинговой компании, и заказчика по данной группе характеристик распределяются во времени на весь срок эксплуатации системы.

На основе выявленных выше особенностей системы контроля как конечного продукта определяем требования к процессам разработки и внедрения последнего:

1) система контроля должна разрабатываться на основе применения современных теоретических наработок;

2) разработка должна осуществляться с учетом опыта внедрения аналогичных систем на предприятиях той же отраслевой принадлежности, функционирующих в схожих условиях хозяйствования;

3) внедрение системы должно производиться в масштабах всего целевого предприятия;

4) параметры системы должны своевременно актуализироваться в соответствии с изменениями условий хозяйствования и характеристик предприятия;

5) срок внедрения системы должен быть по возможности сокращен;

6) вложения в разработку и внедрение системы контроля на основе стоимостных показателей должны иметь доходность не ниже средней по целевому предприятию.

Таким образом, первую из сформулированных задач исследования – «Определить характеристики разработки и внедрения системы контроля эффективности бизнеса как коммерческого продукта» – считаем выполненной.

По завершению первой переходим к решению второй задачи.

Решение второй задачи – «Выявить преимущества и недостатки разработки и внедрения системы силами сотрудников целевого предприятия» – проводим методом анализа возможностей удовлетворения процессом и результатами разработки требованиям, сформулированным в рамках решения первой задачи исследования.

Для этого каждое из сформулированных требований рассматриваем на предмет возможностей его выполнения силами самого целевого предприятия.

1. Система контроля должна разрабатываться на основе применения современных теоретических наработок.

Изучение современных теоретических наработок специалистом предприятия требует значительного по сроку отрыва от производства и существенных материальных вложений. Тем не менее, целевое обучение специалиста возможно. Однако самые новые и эффективные разработки в интересующей области, как правило, составляют коммерческую тайну консалтинговых компаний и не подлежат передаче сторонним специалистам. Для консалтинговых компаний наличие соответствующих специалистов в штате и постоянное повышение его квалификации является естественной частью производственного процесса.

2. Разработка должна осуществляться с учетом опыта внедрения аналогичных систем на предприятиях той же отраслевой принадлежности, функционирующих в схожих условиях хозяйствования.

Наличие опыта внедрения аналогичных систем у сотрудника неспециализированного бизнеса возможно лишь в трех случаях:

1) целевое предприятие является крупным бизнесом холдингового типа, в составе которого есть подразделение, в круг компетенций которого входит разработка, внедрение и поддержка системы контроля всех предприятий холдинга. Очевидно, что в данном случае указанное подразделение по сути является внутренней консалтинговой компанией, оказывающей услуги всем предприятиям холдинга и потенциально внешним клиентам;

2) специалист, обладающий соответствующим опытом, по завершении проекта разработки и внедрения системы контроля в одной из компаний переходит в другую (часто – вместе со своей «командой»). Стратегия привлечения таких специалистов по своей сути мало чем отличается от привлечения внешней консалтинговой компании. Кроме того, отпускать специалиста, детально ознакомленного со всеми характеристиками предприятия,

«на свободу» после завершения проекта готовы далеко не все предприниматели;

3) привлечение на работу на постоянной основе сотрудника, работавшего ранее в консалтинговой компании, либо в соответствующем подразделении холдинга (см. п. 1), либо в команде фрилансеров (см. п. 2). Минусами такого решения становятся: отсутствие привычной работнику инфраструктуры; постепенное сокращение потенциала работника в результате его сосредоточения на проблемах и особенностях лишь одного предприятия, сокращения возможностей повышения квалификации, что ведет к снижению его эффективности.

На основании этого делаем вывод: наличие у предприятия работника, обладающего необходимым опытом внедрения систем контроля, маловероятно либо ценность такого опыта сомнительна.

Консалтинговые компании строят бизнес на успешных внедрениях своих продуктов и вследствие этого в большинстве случаев обладают необходимым опытом. В тех же случаях, когда система контроля разрабатывается и внедряется на предприятии, имеющем отраслевую специфику, с которой консалтинговая компания ранее не сталкивалась, она может временно привлечь к решению возникающих проблем сторонних специалистов на условиях взаимности.

3. Внедрение системы должно производиться в масштабах всего целевого предприятия.

При разработке системы контроля силами собственных специалистов процесс разработки и внедрения, как правило, затягивается и реализуется «постепенно» (поэтапно, в рамках отдельных подразделений), что, с учетом особенностей стоимостных показателей эффективности бизнеса, существенно ограничивает функциональность системы. Низкая функциональность системы в совокупности с противодействием ее внедрению¹ приводят к тому, что ожидания владельцев предприятия относительно эффекта от внедрения системы не оправдываются, и они отказываются от дальнейшей реализации проекта.

Для консалтинговых компаний не составляет проблем выделение для реализации проекта нескольких рабочих групп, сформированных с учетом отраслевых и структурных особенностей предприятия, что существенно сокращает сроки реализации проекта и его окупаемости.

¹ Пассивное – обусловлено инертностью служащих, активное – обусловлено частными интересами менеджеров, поскольку внедрение системы неизбежно вскрывает недостатки их работы и часто влечет реструктуризацию бизнеса с сокращением неэффективных участков.

4. Параметры системы должны своевременно актуализироваться в соответствии с изменениями условий хозяйствования и характеристик предприятия.

Поскольку эффективность бизнеса определяется не только внутренними, но и внешними факторами, для поддержания системы контроля в работоспособном состоянии требуется перманентный мониторинг делового окружения и своевременная актуализация параметров системы. С функциями мониторинга характеристик окружения может, конечно, справиться и собственный сотрудник компании – заказчика. Но, с точки зрения экономической целесообразности, гораздо эффективнее осуществлять мониторинг внешней среды одним-двумя специалистами консалтинговой компании в интересах 20-30 клиентов (эффект масштаба), чем каждому из клиентов тратить на это рабочее время своих специалистов.

5. Срок внедрения системы должен быть по возможности сокращен.

Ограничение срока реализации проекта диктуется рядом причин, в их числе:

- стремление владельцев предприятия получить отдачу от сделанных вложений уже по результатам первого отчетного периода;
- превенция многократных корректировок, заложенных в систему алгоритмов, неизбежных в случае затягивания сроков разработки в условиях экономической нестабильности;
- снижение интереса владельцев предприятия к реализации проекта при длительном отсутствии результатов.

В случае самостоятельной разработки и внедрения системы контроля значительная часть процессов протекает последовательно. С учетом того, что некоторые из них (в том числе создание специализированного программного обеспечения) реализуются сторонними исполнителями, возможность использования принципа параллелизма при планировании этапов разработки и внедрения системы собственными силами практически исключается. Характерные для самостоятельной разработки многократные «уточнения», «корректировки» исходной модели, а также решения о смене аппаратных или программных платформ существенно продлевают процесс самостоятельного внедрения системы.

Для консалтинговой компании сократить сроки реализации проекта помогают параллельное выполнение этапов и использование имеющихся наработок экспертов.

6. Вложения в разработку и внедрение системы контроля на основе стоимостных показателей

должны иметь доходность не ниже средней по рассматриваемому бизнесу.

Методом сравнения профилей денежных потоков, направляемых на финансирование проекта по разработке и внедрению системы контроля для

сценария «самостоятельная реализация проекта» и «реализация проекта как услуга консалтинговой компании», выделяем их различия (табл. 1). На практике состав, порядок этапов и затраты на их реализацию могут существенно варьироваться.

Таблица 1

Различия характеристик денежных потоков по сценариям «самостоятельная реализация проекта» и «реализация проекта как услуга консалтинговой компании», % от всех затрат на разработку и первоначальное внедрение проекта

Этап реализации проекта	Сценарий «самостоятельная реализация проекта»	Сценарий «реализация проекта как услуга консалтинговой компании»
Первичное обследование предприятия	–	до 1 %
Составление технического задания на разработку системы (в том числе фиксация ее итоговых характеристик)	до 2 % (рабочее время менеджеров среднего и высшего звена)	до 5 %
Вторичное обследование предприятия	до 2 % (рабочее время менеджеров среднего звена и ведущих специалистов целевых подразделений)	до 10 %
Обоснование методической базы и принципиальных алгоритмов расчетов	до 2 % (рабочее время менеджеров высшего звена и выделенных для реализации проекта специалистов)	до 5 %
Проектирование информационных потоков с учетом требований оптимальности, защищенности, надежности	до 1 % (рабочее время выделенных для реализации проекта специалистов); часто этап вовсе не осуществляется	до 5 %
Определение требований к программной среде и аппаратным средствам	до 1 % (рабочее время выделенных для реализации проекта специалистов); часто этап вовсе не осуществляется, дальнейшая разработка планируется исходя из уже имеющегося либо используемого бесплатно программного обеспечения	до 5 %
Эргономическое проектирование пользовательских интерфейсов (с учетом ранее согласованной схемы информационных потоков)	до 1 % (рабочее время выделенных для реализации проекта специалистов); часто этап вовсе не осуществляется	до 5 %
Составление графика внедрения системы и поэтапной сметы дальнейших затрат на внедрение	до 2 % (рабочее время выделенных для реализации проекта специалистов); часто этап вовсе не осуществляется	до 10 %
Разработка программного обеспечения	до 80 %	до 40 %
Обучение пилотной группы персонала компании – заказчика	до 2 % (рабочее время выделенных для реализации проекта специалистов и ведущих специалистов целевых подразделений)	до 5 %
Приобретение и ввод в эксплуатацию необходимого аппаратного и программного обеспечения	до 10 % (рабочее время выделенных для реализации проекта специалистов и специалистов целевых подразделений)	до 30 %
Ввод системы в эксплуатацию	до 20 % (рабочее время выделенных для реализации проекта специалистов, специалистов целевых подразделений, менеджеров среднего и высшего звена)	до 30 %
Доработка отдельных параметров системы в рабочем режиме	до 40 % (рабочее время выделенных для реализации проекта специалистов, специалистов целевых подразделений, менеджеров среднего и высшего звена)	до 10 %

Составлено: по материалам исследования.

Таблица 1 показывает: при самостоятельной реализации проекта значительная часть вложений осуществляется в виде затрат рабочего времени

персонала предприятия и должным образом не учитывается. В связи с этим возникает ложное представление, что затраты состоят лишь в оплате

труда специально выделенных сотрудников – команды разработки, внедрения и поддержки системы контроля. На самом же деле, при организации надлежащего учета связанных с разработкой и внедрением системы трудозатрат менеджеров среднего и высшего звена, сумма вложений оказывается весьма значительной.

Наряду с этим, в условиях самостоятельной реализации проекта, кроме «экономии» на затратах по сопоставимым этапам разработки системы, прослеживается возможность пропуска некоторых этапов в связи с тем, что разработчики, руководствуясь принципом «разумной экономии», строят систему в условиях ограничений уже имеющимися аппаратными и программными средствами, привычной для организации системой документооборота.

В качестве существенных различий денежных потоков, построенных с учетом этапа дальнейшей эксплуатации системы, выделяем:

- для предприятий, самостоятельно разрабатывающих и внедряющих систему, примерно 50 % затрат приходится на этап разработки и внедрения и 50 % – на этап дальнейшей эксплуатации (за счет необходимости постоянной доработки уже введенной в эксплуатацию системы, что отмечается выше);

- для предприятий, заказавших разработку и внедрение системы у консалтинговой компании, на этап разработки и первоначального внедрения приходится около 80 % затрат, еще примерно 10 % приходится на первые 2 года после введения системы в эксплуатацию, дальнейшие затраты на актуализацию параметров функционирующей системы составляют не более 10 %.

На основе этого делаем заключение: при самостоятельной разработке и внедрении системы контроля приведенная стоимость реальных затрат (с учетом затрат, связанных с потерями рабочего времени персонала целевого предприятия, вынужденными простоями и сбоями в работе системы на этапе эксплуатации) гораздо выше, чем при реализации аналогичного проекта в рамках сотрудничества с консалтинговой компанией.

На основе результатов, полученных в ходе решения второй задачи – выявление преимуществ и недостатков разработки и внедрения системы силами сотрудников целевого предприятия – устанавливаем следующие закономерности:

- в краткосрочной перспективе затраты на самостоятельную разработку и внедрение системы контроля меньше, чем вознаграждение консалтинговых компаний;

- в долгосрочной перспективе сотрудничество с консалтинговыми компаниями более выгодно:

при самостоятельной разработке и внедрении велика вероятность провала проекта, а затраты на актуализацию завершенных проектов высоки; проекты, реализуемые с привлечением консалтинговых компаний, в большинстве случаев успешны, а затраты по актуализации ранее внедренной системы невысоки.

На основе результатов, полученных в части решения первой и второй задач, делаем заключение: внедрение системы контроля эффективности бизнеса силами специалистов самого предприятия нецелесообразно.

Решение третьей и четвертой задач проводится во второй части исследования, в которой докажем перспективность продвижения на рынок комплексной услуги «разработка и внедрение системы контроля эффективности бизнеса».

Литература

1. Федотова М. А., Мальцев А. С., Тазикина Т. В. Управление стоимостью наукоемкого проекта на этапе проектирования и строительства // Эффективное антикризисное управление. 2015. № 1. С. 68-89.
2. Гусев А. А. Эффективность бизнеса в стоимостной оценке стратегических решений. М., 2012.
3. Ароновитц С., Благутин М., Комм А., Эвенштайн Б. Система управления эффективностью нового поколения // Вестник McKinsey. 2014. № 31. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/Sistema-upravleniya-effektivnostiu-novogo-pokoleniya>.
4. Mauboussin M. J. More Than You Know: Finding Financial Wisdom in Unconventional Places (Updated and Expanded). Columbia Business School Publishing, 2013
5. Young S. D., Byrne F. S. EVA and value – based management: A Practical Guide to Implementation, 2000.

References

1. Fedotova M. A., Mal'tsev A. S., Tazikhina T. V. Upravleniye stoimost'yu naukoemkogo proyekta na etape proyektirovaniya i stroitel'stva [Management of the cost of the knowledge-intensive project at a design stage and constructions] // Effektivnoye antikrizisnoye upravleniye. 2015. № 1. S. 68-89.
2. Gusev A. A. Effektivnost' biznesa v stoimostnoj otsenke strategicheskikh reshenij [Efficiency of business in a cost assessment of strategic decisions]. M., 2012.
3. Aronovits S., Blagutin M., Komm A., Evenshtajn B. Sistema upravleniya effektivnost'yu novogo pokoleniya [Control system of efficiency of new generation] // Vestnik McKinsey. 2014. № 31. URL: <http://vestnikmckinsey.ru/organizational-models-and-management-systems/Sistema-upravleniya-effektivnostiu-novogo-pokoleniya>.
4. Mauboussin M. J. More Than You Know: Finding Financial Wisdom in Unconventional Places (Updated and Expanded). Columbia Business School Publishing, 2013
5. Young S. D., Byrne F. S. EVA and value – based management: A Practical Guide to Implementation, 2000.

* * *

**SERVICES OF CONSULTING COST IN RUSSIA:
PRIORITY DIRECTION (PART ONE)**

PEREVOZCHIKOV SERGEY YURYEVIKH

Financial University under the Government of the Russian Federation,
Moscow, the Russian Federation, e-mail: SPerevozchikov@fa.ru

In article the author proved need of development and deployment at the Russian enterprises of the monitoring system of efficiency of business on the basis of cost indexes, put functionality of system into dependence on structure of resultant indicators, techniques of their calculation, an opportunity to carry out means of system forecasting of results on alternative scenarios, degrees of integration of the monitoring system of efficiency in system of document flow, the account and formation of the reporting. The analysis of alternatives goes for each of the specified factors: «independent development and deployment of the monitoring system of efficiency of business on the basis of cost indexes» or «attraction to development and deployment of the monitoring system of efficiency of business on the basis of cost indexes of the consulting companies». The analysis reveals a number of essential shortcomings of alternative «independent development and deployment of the monitoring system of efficiency of business». Including: probable absence at the target enterprise of the experts having professional skills of a cost assessment of business, lack of experience of development from introduction of similar systems, absence of experts in the field of development of the specialized software and system integration of hardware-software decisions at all levels of input and information processing about activity of the enterprise, potentially considerable current costs of maintenance of independently developed system in an actual state, high probability of the compelled stops of system. The analysis of alternative «involvement of the consulting companies to development and deployment of the monitoring system of efficiency of business on the basis of cost indexes» reveals preference of this alternative in all considered parameters. The work purpose is to open a demand in the Russian market of services of consulting in the sphere of control of efficiency of business. The theoretical importance of research consists in definition of the directions of improvement of tools of a cost assessment for use as a part of complex consulting services. Practical value consists in allocation of the perspective directions of development of consulting business.

Key words: enterprise, consulting, cost, cost indexes, monitoring system of efficiency of business, introduction, costs of development and deployment, development stages