Министерство здравоохранения Республики Беларусь

УО «Витебский государственный ордена Дружбы народов   
медицинский университет»

Кафедра организации и экономики фармации с курсом ФПК и ПК

Курсовая работа на тему:

**Бизнес-консалтинг в фармации.**

Выполнила: студентка 4 группы 4 курса

дневного отделения

фармацевтического факультета   
 Мойсевич А.А.

Проверила: Куприй Нина Дмитриевна.

Витебск - 2010

Оглавление

[Введение 3](#_Toc261266362)

[Общее понятие консалтинга 4](#_Toc261266363)

[Типичная организационная структура консалтинговой компании 5](#_Toc261266364)

[Требования, предъявляемые к консалтинговой компании 5](#_Toc261266365)

[Основные формы предоставляемых консалтинговой компанией услуг 6](#_Toc261266366)

[Профессиональные услуги связанные с консалтингом 6](#_Toc261266367)

[Субъекты, виды и объекты консультирования 7](#_Toc261266368)

[Финансовый консалтинг 12](#_Toc261266369)

[Консалтинг в России и в мире. Слабые и сильные стороны российских и зарубежных консультантов 17](#_Toc261266370)

[Консалтинг в фармации 19](#_Toc261266371)

[Консультационные услуги для аптек (основные направления) 20](#_Toc261266372)

[Консультационные услуги производителям и дистрибьюторам 21](#_Toc261266373)

[Заключение 22](#_Toc261266374)

[Литература 23](#_Toc261266375)

# Введение

Круг проблем, решаемых консал­тингом, весьма широк, кроме того, специализация компаний, предостав­ляющих консалтинговые услуги, мо­жет быть различной: от узкой, огра­ничивающейся каким - либо одним направлением консалтинговых услуг (например, аудит), до самой широкой, охватывающей полный спектр услуг в этой области. Соответственно этому, каждый специалист (или каждая фир­ма), работающая в данной области, вкладывает в понятие консалтинга собственный смысл и придает ему собственный оттенок, определяемый направлением деятельности конкрет­ной компании.

*Консалтинг* - это вид интел­лектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анали­зе, обосновании перспектив развития и использования научно - техниче­ских и организационно - экономиче­ских инноваций с учетом предметной области и проблем клиента.

В странах с рыночной экономикой приглашение профессионалов является престижным свидетельством того, что фирма обладает достаточной деловой культурой, чтобы использовать предлагаемый рынком интеллектуальный капитал в области менеджмента. Отсутствие специалистов консультантов при разработке ответственного решения рассматривается так же, как отсутствие архитектора приразработке проекта здания, врача при лечении больного или дизайнера разработке новой модели автомобиля.

Целью моей работы является изучение понятия консалтинга. Сравнение особенностей применения консалтинговых услуг в России и других странах.

# Общее понятие консалтинга

Консалтинг (англ. consulting — консультирование) — вид услуг (как правило, платных), предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса. Выражаясь простым языком, консалтинговая компания (консалтер) в конечном счете берет на себя обязательства увеличить прибыль клиента на n процентов за определенный период. Для этого, как правило консалтеру делегируются широкие полномочия, вплоть до включения в руководство компании-клиента специалиста-консалтера с правом принятия стратегических решений.

*Консалтинг* решает вопросы управ­ленческой, экономической, финансо­вой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического плани­рования, оптимизации общего функ­ционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозиро­вания рынков сбыта, движения цен и т. д. Иными словами, *консалтинг* -*это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в реше­нии той или иной проблемы.* Основная цель консалтинга заклю­чается в улучшении качества руко­водства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной произво­дительности труда каждого работни­ка. В каких случаях клиенты обращают­ся за помощью в консалтинговую компанию? Согласно распространенному мне­нию, к услугам внешних консультан­тов обращаются в основном и в пер­вую очередь те организации, которые оказались в критическом положении. Однако помощь в критических ситуациях - отнюдь не основная функция консалтинга.

В каких же случаях и кто обращается за помощью в консалтинговую компанию?

*Во - первых,* в тех случаях, когда предприятие, имеющее статус надежного, намечает перестройку всей системы, связанную либо с расширением, либо с изменением формы собственности, либо к коренным изменением спектра деятельности предприятия и переориентацией ее на более перспек-

тивные и/или выгодные направления бизнеса.

*Во* - *вторых,* в случаях, когда предприятие, имеющее статус надежного, с

целью утверждения своих позиций на рынке и создания необходимого

имиджа в глазах потенциальных партнеров, обращается к услугам консультанта (например, аудитора), проводит ревизию своей деятельности (например, аудиторскую проверку) и затем делает ее результаты достоянием гласности.

И, наконец, *в - третьих,* в тех случаях, когда предприятие находится в критическом положении (или даже на грани краха) и своими силами из этого положения выбраться не в состоянии ввиду отсутствия опыта и внутренних ресурсов для адекватной и своевременной реакции на создавшуюся ситуацию. Услуги консультанта(консалтинговой фирмы) в этом случае носят хахарактер кризис – консалтинга[ 2, 4, 8].

# Типичная организационная структура консалтинговой компании

Старший партнёр. Владелец бизнеса, имеет процент с прибыли компании, заведует организационными вопросами компании и общается с наиболее ценными клиентами.

Партнёр. Может иметь процент с прибыли компании, но чаще получает процент с прибыли только своих проектов, отвечает за организационные вопросы и кадровую политику некоторой части компании (отдел, департамент), в основном занимается поиском клиентов.

Менеджер проекта. У менеджера проекта большая фиксированная зарплата и процент с прибыли проекта. Он руководит одним или несколькими проектами, совместно с партнёром и определяет состав команды на каждый проект. Также он представляет результаты работы клиенту, общается с клиентом в процессе постановки задачи.

Старший консультант. Оплата = фиксированная оплата + бонус. Старший консультант выполняет роль Field Manager (менеджера в поле), то есть руководит командой в процессе ежедневной работы, общается с клиентом во время получения от клиента необходимой рабочей информации и в процессе согласования результатов работы.

Аналитик. Фиксированная оплата. Аналитик выполняет основную аналитическую работу в проекте.

Консультант. Оплата = фиксированная оплата + бонус, выполняет всю черновую работу[3].

# Требования, предъявляемые к консалтинговой компании

Деятельность квалифицированного консультанта или серьезной консалтинговой фирмы, предоставляющей широкий спектр услуг, должна быть подчинена ряду требований, основными из которых являются следующие*:*

1. Консультант (он же консалтер) обязан владеть отработаннойтехнологией решения задач и необходимыми навыками в формулировании организационного диагноза, стратегическом планировании, использовании информационных систем, а также методами анализа и прогнозирования экономического положения, диагностики общей производственной ситуа­ции, установления контактов (общения и утверждения) и т. п.

1. Консультант (либо консалтин­говая компания) должен быть  
   независим от поставщиков про­дуктов и решений в избранной  
   области, от традиций, не писан­ных законов, бытующих в орга­низации, политики управленче­ского аппарата. Мнение консультанта должно носить свободный и объективный ха­рактер.

3.Консалтинговая компания должна являть собой структуру, внешнюю по  
отношению к консультируемой орга­низации.

1. Консультант (либо консалтин­говая компания) обязан оказы­вать заказчикам помощь в ис­пользовании их собственного опыта для непрерывного совер­шенствования своей деятельно­сти.
2. С целью накопления, анализа, переработки и использования получаемого опыта консультант (либо консалтинго­вая компания) должен работать со многими клиентами.
3. Консультант (либо консалтин­говая компания) должен обла­дать обучающим воздействием на клиентов[7].

## Основные формы предоставляемых консалтинговой компани­ей услуг

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 пред приятия - 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.)[2, 5, 6].

# Профессиональные услуги связанные с консалтингом

Инфраструктура рыночной экономики включает в себя и некоторые другие профессиональные услуги, оказываемые хозяйственным руководителям. Отличие таких услуг от консультационных, состоит в том, что помощь руководителю оказывается не в форме советов, рекомендаций и совместной выработки решений, а путем непосредственного выполнения определенных организационных, технических или информационных функций.

Можно выделить 10 видов таких услуг: 1) аудит; 2) бухгалтерское обслуживание; 3) юридические услуги; 4) обеспечение информационными технологиями; 5) инжиниринг; 6) инвестиционное банкирование; 7) рекрутмент; 8) реклама и отношения с общественностью ; 9) деловая информация; 10) трейнинг.

С консалтингом вышеперечисленные услуги роднит то, что эта помощь осуществляется на основе научных и профессиональных знаний и, так же как и внешнее консультирование, предоставляется на коммерческих началах независимыми фирмами. Кроме того большинство фирм и индивидуальных профессионалов, оказывающих подобные услуги, одновременно занимаются и консультированием в своей области, а многие консалтинговые фирмы начинают оказывать и неконсультационные виды услуг. Таким образом можно отметить, что происходит определенное переплетение консалтинга и других видов профессиональных услуг, при этом консалтинг выступает в качестве ядра этой системы .

Поэтому иногда для краткости всю совокупность оказываемых хозяйственным руководителям услуг, а не только услуги в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых решений называют обобщенным термином "консалтинг".

Услуги в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых решений называют в этом случае "менеджмент- консалтинг[4, 7].

# Субъекты, виды и объекты консультирования

Специалисты, оказывающие профессиональную помощь, называются

консультантами. Внешние — это независимые консультационные фирмы или индивидуальные консультанты, оказывающие услуги клиентам на основе соответствующего договора. Внутренние — это специалисты по экономике и управлению, занятые в штате той или иной организации (они составляют аналитическую, "штабную" подсистему организации).

Преимущества консультантов по менеджменту перед менеджерами следующие:

1) независимость, непредвзятость взглядов;

2) более широкий кругозор, обладание обширной информацией в самых различных областях менеджмента и хозяйствования (в силу меньшей загруженности проблемами текущего управления);

3) ориентация на широкое изучение и перенос опыта других организаций(в основном это касается внешних консультантов).

Консалтинговые услуги чаще всего осуществляются в форме консалтинговых проектов, а не в форме устных, разовых советов. Они включают в себя следующие основные этапы:

1) диагностика (выявление проблем);

2) разработка решений;

3) внедрение решений.

Осуществление такого проекта может занимать от нескольких дней до нескольких месяцев. Иногда контакты с клиентами могут быть и многолетними. С точки зрения методов можно различать следующие виды консультирования: экспертное, процессное и обучающее. При экспертном консультировании консультант самостоятельно осуществляет диагностику, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Роль клиента сводится, в основном, к обеспечению консультанту доступа к информации и оценке результатов. При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений. При этом, роль консультантов заключается, в основном, в абсорбции (сборе) этих внешних и внутренних идей, оценке решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций. При обучающем консультировании консультант не только собирает идеи, анализирует решения, но и подготавливает почву для их возникновения, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.

Чем отличается консультирование от обучения? Преимуществом консультирования является его конкретно-индивидуальный, "штучный" подход. При этом знания, которыми обладают консультанты, трансформируются так, чтобы решить конкретные проблемы того или иного предприятия. При обучении же знания в области менеджмента, экономики, права и т.д. передаются менеджерам в общей форме и затем уже применяются ими на практике. Положительные стороны того и другого способа передачи знаний объединяются в обучающем и процессном консультировании.) Соотношение различных видов консультирования и обучения показаны на таблице 1.

|  |  |
| --- | --- |
| Консультирование | Обучение |
| 1.Экспертное | 1.Активные методы обучения (трейнинг) |
| 2.Процессное | 2.Информационные сообщающие методы обучения |
| 3.Обучающее |  |

Таблица 1. Соотношение различных видов консультирования и традиционной формы передачи знаний (обучения)

Разумеется, в конкретных проектах или на их различных стадиях могут применяться комбинации всех трех перечисленных видов консультирования и тогда оно становится экспертно-процессным, процессно-обучающим, экспертно-обучающим и т.д.

В промышленно развитых странах преимущественно осуществляется процессное и экспертно-процессное консультирование, тогда как в Беларуси пока наибольшее распространение получило экспертное и экспертно-обучающее консультирование.

Это объясняется, в первую очередь, неподготовленностью самих клиентов к творческой работе с консультантами, желанием руководителей получить готовые решения. Такое положение часто приводит к негативным последствиям и неудовлетворенности от итогов консультационных проектов, так как, во-первых, клиент может вообще не воспринимать готовых решений, если они не выработаны совместно с ним; во-вторых, некоторая существенная информация не может быть получена консультантом вне режима активного диалога с клиентом. Существует много объектов консультирование, которые могут быть разделены по крайней мере на следующие группы:

— по форме собственности: государственные, частные, акционерные и смешанные предприятия;

— по размерам: малые, средние и крупные предприятия;

— по территориальному признаку: центральные (федеральные) и региональные административные образования.

Соответственно клиентами консультантов являются владельцы или менеджеры частных предприятий, руководители государственных предприятий или соответствующих ведомств, центральные и местные органы власти, а также руководители таких территориальных образований как технопарки, экополисы, технополисы, свободные экономические зоны и т.д.

За консалтинговыми услугами обращаются прежде всего следующие виды организаций:

1) Молодые, быстро растущие частные предприятия и банки.

2) Прогрессивно настроенные местные органы власти.

3) Государственные и бывшие государственные предприятия, находящиеся в кризисной ситуации.

Первые две группы руководствуются при этом золотым правилом менеджмента, сформулированным Томасом Питерсом: "Реформировать нужно то, что работает хорошо, ибо здесь силы могут быгь мобилизованы немедленно или, по крайней мере, быстрее, чем в других сферах". Что касается третьей группы, то и для нее не все потеряно: в консалтинге существуют специальные методы преодоления кризисных ситуаций.

Современный набор консалтинговых услуг сложился в 1950-60-е годы, которые на Западе называют "золотым веком консалтинга", что связано с послевоенным ускоренным развитием и интернационализацией экономики, вызвавшими усиление потребностей в консультационных услугах. В Европейском справочнике- указателе консультантов по менеджменту в настоящее время выделено 84 вида консалтинговых услуг, объединяемых в 8 групп.

Классификация является предметной, т. е .согласно ей консалтинг различается по видам в соответствии с функциями, которые выполняют менеджеры. Консультанты не выполняют самих этих функций, а вырабатывают рекомендации по их выполнению. Они советуют менеджерам как осуществлять общее управление, администрирование, финансовое управление, реализацию информационных технологий и другие функции

Рассмотрим кратко, для решения каких задач можно пригласить консультантов по каждой из восьми групп консалтинговых услуг:

1. Консультантов по общему управлению приглашают для помощи в решении проблем, связанных с самим существованием Вашего предприятия и перспективами Вашего бизнеса. Они оценивают состояния дел в Вашей организации в целом и внешнюю для нее среду, определяют общие цели и систему ценностей организации, разрабатывают стратегию развития, составляют прогнозы, помогают в организации филиалов и дочерних фирм, дают рекомендации по изменению форм собственности и состава собственников, приобретению имущества, акций или паев, совершенствованию организационных структур и т.д.

2. Консультанты по административному управлению (администрированию) занимаются такими вопросами как формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, обработка данных, система административного контроля и т.д. Их основная задача — оптимизировать управление организацией

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении трех основных задач: 1) поиск источников и использование финансовых ресурсов; 2) оценка и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации; 3) укрепление финансового положения организации на перспективу. Они занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности и т.д.

4.Консультанты по управлению кадрами разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля качества кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе.

Их главная задача - содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации ресурса, как человеческий фактор.

5.Консультанты по маркетингу оказывают менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики , задачи: обеспечение такого его функционирования, чтобы производимые им товары и услуги были куплены потребителем. Они занимаются вопросами исследования рынка и обеспечивают принятие решений в области сбыта, ценообразования, рекламы, разработки новой продукции и т.д. Поскольку в условиях рыночной экономики наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса

6.Консультанты по организации производства, разбирающиеся в экономических, управленческих и инженерных вопросах оказывают менеджерам помощь в решении таких задач в решении таких задач, как выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции, анализ издержек производства, планирование производства, использование оборудования и материалов, конструирование и совершенствование продукции, оценка работ и т.д.

7.Консультанты по информационным технологиям занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете и других количественных методов оценки деятельности предприятия.

8. Специализированные консалтинговые услуги – это те виды услуг, которые не относится ни к одной из семи вышеописанных групп . Они отличаются от них либо по методам, либо по объектам, либо по характеру внедряемых знаний( инженерный консалтинг, юридический консалтинг и т.д.)[2, 4, 5 ,7, 8].

# Финансовый консалтинг

Организация управления финансами — важнейшее звено системы управления предприятием. В ее рамках:

— подготовка, принятие и контроль за реализацией решений, относящихся к финансовой стороне деятельности;

— организация учета и подготовка необходимой информации на основе данных управленческого учета;

— обработка имеющейся информации, приведение ее в удобный для анализа и принятия решений вид.

У предприятия, применяющего современную систему управления финансами, возникают дополнительные возможности оптимизации финансовых потоков. В рамках этого потенциала:

— определение объемов, сроков и целесообразности привлечения финансовых ресурсов;

— наращивание оборотных средств;

— совершенствование оперативного управления движением финансовых потоков;

— оптимизация издержек предприятия;

— улучшение ассортимента продукции;

— прогнозирование рыночной позиции предприятия, что открывает возможность заранее принять меры для предотвращения финансовых неприятностей.

Особое значение сегодня приобретают формирование и реализация финансового плана с наиболее рациональной программой движения денежных средств. Финансовый план, как известно, представляет программу функционирования и развития предприятия в стоимостном выражении. Она включает товарно-материальные и финансовые потоки, которые характеризуются такими документами как сводный бюджет, в состав которого входят план движения денежных средств, план прибылей и убытков, плановый финансовый баланс, а также бюджеты подразделений, включающие планы продаж, закупок, развития движения денежных средств, прибыли и т.д. Важной проблемой также выступает формирование планов с максимальной прибылью и приемлемой рентабельностью.

Консультант обычно предлагает следующую систему управления финансами предприятия. В первую очередь определяются основные цели, критерии их достижения и стратегия предприятия, разрабатываются требования к учетной политике, а также механизмы решения ключевых задач управления финансами, обеспечивающие достижение поставленных целей. Важно здесь выделить сферы ответственности в рассматриваемой области, закрепляемые за конкретными руководителями.

Одним из наиболее эффективных методов упорядочения движения финансовых ресурсов, которые все чаще рекомендуют консультанты — внедрение автоматизированной системы. Прежде всего, рекомендуется освоить подсистему планирования и анализа финансовых потоков с анализом прибылей-убытков, что открывает возможность для планирования поступлений и платежей предприятия, определения сроков привлечения и объемов заемных средств, рационального управления временно свободными финансовыми ресурсами, формирования движения финансовых потоков как в целом по предприятию, так и на уровне подразделений. Технология эта, как уже отмечалось, достаточно проста. Но успех в основном зависит от постановки управленческого учета. Подсистема планирования и анализа финансовых потоков гарантирует финансовую устойчивость финансов предприятия и позволяет предупреждать появление критических ситуаций.

Далее обычно рекомендуется тщательно подготовить программу по прибылям и убыткам. Обычный совет — внедрение системы управления оборотными средствами, ассортиментом и издержками предприятия, что призвано гарантировать увеличение прибыли. Вся дальнейшая работа по более эффективной организации управления денежными потоками вряд ли будет успешна, если не будет полностью закончена работа по постановке управленческого учета и его согласованию с бухучетом.

Следующий шаг в работе консультанта — налаживание системы контроля за исполнением бюджета, анализа выполнения плановых заданий, корректировки планов.

В последующем должна осуществляться работа по планированию сводного бюджета, управления собственным и заемным капиталом. Во всем предприятии должна быть внедрена стройная система бюджетирования. Целесообразно применение автоматизированной системы управления, включающей планирование, бухучет и отчетность. После этого открывается возможность обеспечить подготовку и принятие финансовых решений в виде конкретной и четкой последовательности шагов:

— определение финансово-экономических целей, выбор основных критериев;

— разработка вариантов плана по выручке, прибыли, рентабельности, собственному капиталу, финансовой устойчивости, заданий по основным показателям на конец планируемого периода;

— разрабатывается финансовая стратегия, определяющая действия, необходимые для обеспечения устойчивости фирмы;

— производится оценка объема продаж ассортимента, товаров и услуг; выбор варианта движения денежных потоков с минимальным дефицитом наличности, и на основе самофинансирования, а также выявление размеров и сроков привлечения заемных средств;

— оформляется далее схема использования прибыли, фиксируются рамки оптимального изменения структуры капитала, определяется структура платежных средств (деньги, ценные бумаги, бартер и др.)

— выявляется наиболее приемлемые формы их оплаты (предоплата, по факту, в рассрочку);

— формируется политика в области налогов;

— утверждается система экономического стимулирования подразделений и персонала предприятия;

— определяется окончательный вариант бюджета организации и ее подразделений, а также условия принятия решений при отклонении от плана.

Финансовый консультант — фигура одна из ключевых на рынке. Его роль при принятии решений о путях управления финансами консультируемого предприятия чаще всего определяющая. В роли финансового консультанта обычно выступает крупный инвестиционный банк или компания, активно действующая в конкретном сегменте рынка и располагающая на нем ведущими позициями.

Цель финансового консультирования — повышение экономической эффективности управления ресурсами, прежде всего — активами предприятия.

Это на практике осуществляется посредством:

— формирования доходного и достаточно не рискового инвестиционного портфеля;

— максимально рационального использования временно свободных средств в наиболее доходных сегментах финансового рынка;

— уменьшения непроизводственных расходов.

Консультанты по финансам способны разработать стратегию развития предприятия, предложить наиболее рациональную в конкретных условиях систему управления, помогут выбрать оптимальную модель управления капиталом, определят варианты и предложат уполномоченный финансовый институт при формировании рынка акций консультируемого предприятия.

Здесь немаловажна роль инвестиционного брокера, предложенного финансовым консультантом. Брокер определяет оптимальные для предприятия котировки акций активно воздействует на изменение курсовой стоимости ценных бумаг предприятия, работает над повышением ликвидности акций, оперативно реагирует на изменения ситуации на рынке ценных бумаг компании.

В рамках финансового консалтинга в последнее время появилось много нового. Среди подобных проблем: совершенствование управления капиталом, формирование оптимального портфеля из краткосрочных финансовых инструментов, разработка инвестиционной политики, совершенствование взаимодействия с акционерами и кредиторами.

При этом финансовые консультанты исходят из критериев оценки зарубежными инвесторами акций соответствующей компании, предпринимают действия для повышения привлекательности акций консультируемых предприятий для иностранных инвесторов, в том числе помогают привести финансовую отчетность в соответствие с мировыми стандартами, осуществляют консультирование по вопросам выбора оптимальных схем последующих эмиссий и продаж пакетов акций, слияний, конвертации акций, содействуют в привлечении инвесторов и реструктуризации компании.

Много внимания уделяется инновациям. Финансовый консультант обычно предлагает клиенту иновации на фондовом рынке (проведение сделок «репо», организация аукционов на акции эмитента или на иные производные инструменты фондового рынка). Это воздействует на повышение ликвидности ценных бумаг, на рост активности при сделках с ними инвесторов, что очень важно, учитывая факт более активной позиции последних на фондовом рынке.

Финансовый консультант способен «полнокровно» осуществлять свою миссию, если будет решен вопрос об обеспечении его достоверными, полными и точными необходимыми данными. Как известно, оценка финансового положения предприятия осуществляется на основании материалов бухгалтерской отчетности. При этом отчетность предприятия рассматривается в двух основных аспектах: с точки зрения установления рациональности структуры имущества и его источников, обеспечивающей текущую платежеспособность, и с точки зрения выявления финансового результата[5, 7].

# Консалтинг в России и в мире. Слабые и сильные стороны российских и зарубежных консультантов

В современной рыночной экономике консультационные услуги давно являются важнейшим элементом поддерживающей ее функционирование инфраструктуры.

Консалтинг выделяется статистикой в отдельную отрасль, в которой, например в США занято 700 тыс. человек, а годовой оборот составляет 50 млрд. $ . Ни одно серьезное экономическое и управленческое решение в странах с рыночной экономикой, причем не только в развитых, но и в так называемых развивающихся (Индия, Бразилия), не обходится без использования консультантов: экономистов, юристов, маркетологов, и т.д., индивидуальных, а чаще объединенных в консультационные фирмы.

Одним из первых профессиональных консультантов в области экономики стал основатель теории научного управления предприятия Фредерик Тейлор. Первая фирма по менеджмент консалтингу – «Служба исследований в бизнесе» - была образована в 1914 г. в Чикаго, а в 20-х годах такие фирмы появились в Европе (в первую очередь в Англии и Германии).

Профессиональную поддержку бизнесу в России оказывают сейчас в основном, частные консалтинговые фирмы, которых насчитывается несколько сотен. (Для сравнения: в Голландии с населением в 11 раз меньшим, чем в России их насчитывается более 2 тысяч.)

Консультационные услуги на коммерческих началах могут оказывать также государственные учебные, информационные и исследовательские организации – университеты, академии, научные институты, информационные центры и т.д.

Большинство российских частных консалтинговых фирм учреждено либо самими этими организациями, либо их бывшими работниками.

В России действуют и зарубежные консультационные фирмы. В частности, представлена вся "большая шестерка" транснациональных консалтингово- аудиторских компаний ("Эрнст энд Янг", "Куперс энд Лайбренд", "Прайс Уотерхауз", "КПМГ", "Делойтт энд Туш" "Артур Андерсен"), а также ряд средних и малых фирм из Западной Европы (Голландия, Германия, Франция, Великобритания) США и других стран мира.

Можно выделить некоторые положительные и отрицательные стороны использования зарубежных консультантов в российских условиях.

Российские консультанты хорошо разбираются в современной экономической ситуации в России, обладают высоким интеллектуальным и образовательным потенциалом. При этом они достаточно широко мыслят, понимают и знают механизмы рыночной экономики западного типа, некоторая часть из них имеет опыт работы за рубежом. При этом российские консультанты обладают гибкостью мышления, они выходят в своих рекомендациях за рамки стандартов, принятых в мировой экономике, что является их несомненным достоинством, так как нестандартное мышление больше соответствует условиям России. Исходя из российской практики они предлагают более реалистичные решения.

Достоинством зарубежных консалтинговых фирм является хорошее владение методами консультирования и детальное знание рыночной экономики западного типа. Кроме того, аудиторские и другие заключения иностранных фирм пока в большей степени признаются за рубежом, что важно для привлечения иностранных инвесторов и других партнеров.

На российском рынке финансового консалтинга между его участниками происходит конкретизация ролей и специализация. Иностранные консалтинговые компании, многие зарубежные инвестиционные банки и фонды содействуют привлечению инвестиций в российскую экономику, формируют у нас профессиональную культуру на основе сложившихся в мировом финансовом сообществе взаимоотношений.

Роль Российских финансовых консультантов, хотя до поры до времени еще не столь очевидна, но у них есть серьезный козырь — они лучше знают российскую специфику. Рынок консалтинговых услуг развивается и в связи с ростом спроса на них тех российских предприятий, которые способны в ближайшие времена стать важными объектами для инвестирования. Они нуждаются в консультировании, в частности, при выводе на рынок их ценных бумаг и обеспечении их профессионального уровня в действиях на фондовом рынке, особенно на вторичном.

|  |  |
| --- | --- |
| Преимущества | Недостатки |
| Перенос зарубежного опыта | Высокая стоимость услуг |
| Новая постановка задач | Большие требования к организации и предварительной подготовки клиента |
| Новые решения | Языковой барьер |
| Новая деловая и обшая культура | Затрудненные коммуникации в силу культурных различий |
| Хорошее владение методикой консалтинга | Высокие требования к бытовым условиям (проживание, питание, транспорт) |

Таблица 2. Преимущества и недостатки пользования услугами зарубежных консалтеров.

# Консалтинг в фармации

Pharmaceutical Business - консультационные услуги по фармацевтическому бизнесу для производителей, дистрибьюторов, аптек.

Группа Драг-Стор Мониторинг - проводит мониторинг аптечного рынка России и регионов, электронные базы данных, анализ фармацевтического рынка, специальное ПО (CRM) для анализа деятельности торговых и медицинских представителей.

Коимкон-Фарма - проводит исследования фармацевтического рынка, а также средств косметики и парфюмерии.

КСТгрупп - образовательные услуги для специалистов фармацевтического рынка, организует конференции, семинары, тренинги, зарубежные программы.

Фармэксперт - центр маркетинговых исследований, предоставляет данные и проведит специальные исследования, касающиеся изучения фармацевтического рынка[8].

# Консультационные услуги для аптек (основные направления)

1. Ассортимент

* Технологии устойчивого поддержания ассортимента и минимизации дефектуры;
* Обеспечение охвата бестселлеров местного рынка;
* Оптимизация ширины ассортимента, в разрезе ассортиментных групп и по ценовым сегментам;
* Для сетей эффективная дифференциация ассортимента по аптекам разной специфики.

1. Ценообразование

* Дифференциация наценки по ценовым сегментам и категориям товара;
* Специфика ценообразования основных типов аптек;
* Автоматизированная система оптимизации ценообразования, ориентированной на максимизацию прибыли;
* Оптимизация скидок;
* Для сетей эффективная дифференциация ценообразования по аптекам разной специфики.

1. Сервис

* Технологии взаимодействия с посетителями: рекомендации в зависимости от ценовой ориентации, инициативные рекомендации, минидиагностика при инициативных рекомендациях и др.;
* Распределение времени между посетителями, организация работы консультантов в зале самообслуживания и т.п.;
* Стандартизация взаимодействия с посетителями;
* Выбор формата и оптимизация структуры отделов.

1. Мерчандайзинг и реклама

Внедрение мерчандайзинга, ориентированного на максимизацию прибыли;

* Формирование товарных категорий и их рубрикация;
* Методы «Интернет-мерчандайзинга» для аптек, представляющих ассортимент в Интернете;
* Методики планирования рекламы.

1. Разработка корпоративной стратегии (региональное развитие, ассортиментное и ценовое позиционирование и т.п.). Оценка локализаций/аптек для открытия/покупки аптек.
2. Консультационная поддержка инвестиционных проектов и слияний/поглощений
3. Оптимизация организационной структуры, оплаты персонала и т.д. [8].

# Консультационные услуги производителям и дистрибьюторам

* Формирование ассортиментной политики;
* Позиционирование цен в зависимости от целевых рынков, ассортимента, сервиса, конкурентной ситуации;
* Системы скидок/надбавок;
* Стратегия территориального развития;
* Региональное планирование продаж;
* Оптимизация промоциональных материалов с учетом специфики целевой аудитории;
* Стратегия продвижения дженериков: под МНН или брэндами, приоритеты продуктовых и корпоративного брэндов;
* Оптимизация планирования, каналов, методов и бюджета продвижения;
* Оптимизация менеджмента: организационная структура, взаимодействие подразделений, бизнес-планирование, стимулирование персонала и т.д.;
* Консультационная поддержка инвестиционных проектов и слияний/поглощений [8].

# Заключение

Консалтинг - относительно новое направление в управлении экономикой, на отечественном рынке услуг он ещё не приобрел значительного распро­странения (возможно это убережет нашу экономику от ошибок на пути к оп­тимальному решению). Но перспективы организации консалтинговых компа­ний очевидны уже сегодня, прежде всего это ускорение внедрения новых технологий и методов в управление предприятием.

Основной причиной успешного применения идеи консалтинговой помощи во всем мире является тот факт, что профессионалы принимают всегда более адекватные решения за наименьшее время. В цивилизованном мире об­ращаться за помощью к консалтерам является хорошим тоном в управлении предприятием.

В силу объективных причин провизор, являясь, прежде всего специалистом в области медицины, а не экономики, не может быстро и адекватно прини­мать решения по управлению экономикой предприятия и практика консультационной помощи специалиста в этой области может значительно повысить его эффективность.

# Литература

1. www.agama.com/PCWEEK13/PCW080.HTM
2. www.akdi.ru/avt-upr/akdi.htm
3. www.bcc.ru
4. www.concept.park.ru/bs%26cons/bs26co\_97.htm
5. www.cosulting.ru
6. www.pcweek.ru/kis/koi8/management.htm
7. www.pia.ru/catalogue
8. www.practic.ru