Санкт-Петербургский Государственный Университет

**Степанов Петр Андреевич**

**Выпускная квалификационная работа**

**«**Стратегическое управление конкурентоспособностью консалтинговой фирмы»

Направление 38.04.01 «Экономика»

Основная образовательная программа магистратуры:

«Управление развитием организаций»

Профиль: Менеджмент организации

Научный руководитель: к.э.н. Мелякова Евгения Валерьевна

Рецензент: Таптыгин Олег Юрьевич

Санкт-Петербург

2018

# ОГЛАВЛЕНИЕ

[ОГЛАВЛЕНИЕ 2](#_Toc514449571)

[ВВЕДЕНИЕ 3](#_Toc514449572)

[ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ФИРМЫ 6](#_Toc514449573)

[1.1. Подходы к определению стратегического управления конкурентоспособностью фирмы 6](#_Toc514449574)

[1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы 11](#_Toc514449575)

[1.3. Основные подходы к определению стратегического менеджмента 18](#_Toc514449576)

[1.4. Выводы 21](#_Toc514449577)

[ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСБНОСТЬЮ НА РЫНКЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ 23](#_Toc514449578)

[2.1. Обзор рынка консалтинговых услуг в России и особенностей конкуренции на рынке консалтинговых услуг 23](#_Toc514449579)

[2.2. Методические подходы к выявлению факторов и оценке конкурентоспособности консалтинговых фирм 34](#_Toc514449580)

[2.3. Особенности стратегического управления конкурентоспособностью консалтинговой фирмы 44](#_Toc514449581)

[2.4. Выводы 48](#_Toc514449582)

[ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КОНСАЛТИНГОВОЙ ФИРМЫ НА ПРИМЕРЕ АО КПМГ 50](#_Toc514449583)

[3.1. Анализ конкурентной среды на примере АО КПМГ 50](#_Toc514449584)

[3.2. Оценка конкурентоспособности консалтинговой фирмы на примере АО КПМГ 56](#_Toc514449585)

[3.3. Стратегическое управление конкурентоспособностью консалтинговой фирмы на примере АО КПМГ 63](#_Toc514449587)

[3.4. Выводы 69](#_Toc514449588)

[ЗАКЛЮЧЕНИЕ 71](#_Toc514449589)

[СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ 73](#_Toc514449590)

# ВВЕДЕНИЕ

Консалтинг можно определить, как сферу деятельности, целью которой является оказание профессиональных консультаций квалифицированными профессионалами руководителям и управленцам по широкому кругу вопросов из различных сфер. Очевидно, что число потенциальных клиентов для консалтинговых компаний ограничено совокупным количеством стабильно функционирующих фирм.

Российский рынок консалтинговых услуг относительно молод, он появился сравнительно недавно – около 30 лет назад с переходом к рыночной экономике. За это время рынок консалтинговых услуг качественно изменился, ужесточилась конкурентная среда с приходом крупных иностранных компаний. Проблема конкурентоспособности консалтинговых компаний, работающих на российском рынке в условиях углубляющейся глобализации мировой экономики и прихода иностранных фирм в сектор деловых, становится одной из ключевых. Для успешной конкуренции в современных условиях ведения бизнеса консалтинговая фирма параллельно с основной деятельностью должна анализировать информацию о конкурентах и оценивать собственные конкурентные преимущества, определяющие ее конкурентоспособность. Последние годы на фоне бурного развития рынка предпринимается множество попыток определить конкурентоспособность консалтинговых фирм, их место среди других участников, с чем связана растущая популярность рейтингов и различных методов исследования конкурентоспособности. Последние преимущественно строятся на анализе материальных активов, что приводит к недостаточной полноте и адекватности их конкурентных позиций. В условиях нестабильности сегодняшней экономики спрос на услуги консалтинговых фирм становится более избирательным. Представители бизнеса предъявляют более высокие требования к консалтинговым фирмам и, выбирая определенную из них, обращают внимание на ее место среди конкурентов. Современные руководители осознают, что использование профессиональных консультантов в кризисный период зачастую бывает необходимо, так как результатом сотрудничества может стать такая оптимизация бизнес процессов, которая приведет к экономии как в краткосрочном, так и долгосрочном периоде.

В связи с этим с авторской точки зрения сегодняшняя экономическая ситуация в стране и на рынке консалтинга располагает к разработке нового подхода к стратегическому управлению конкурентоспособностью консалтинговых фирм.

**Цель исследования** – разработка путей совершенствования существующих методов стратегического управления конкурентоспособностью, применяемых в консалтинговых компаниях.

Поставленная цель обусловила следующие исследовательские задачи:

1. Определить сущность стратегического управления конкурентоспособностью фирмы;
2. Изучить факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность фирм;
3. На основе анализа рынка управленческого консалтинга выявить особенности конкуренции на рынке консалтинговых услуг;
4. Проанализировать методические подходы к выявлению факторов конкурентоспособности и выявить ключевые факторы конкурентоспособности консалтинговых фирм;
5. Разработать рекомендации по оценке конкурентоспособности консалтинговых фирм;
6. Провести оценку конкурентоспособности на примере АО «КПМГ»
7. Разработать рекомендации по совершенствованию стратегического управления конкурентоспособностью консалтинговых фирм;
8. Разработать рекомендации по повышению уровня конкурентоспособности АО «КПМГ».

**Объект исследования** – действующие на российском рынке консалтинговые фирмы.

**Предмет исследования** – процесс и методы управления конкурентоспособностью консалтинговой фирмы.

**Теоретическая и методологическая база исследования**

В работе изучены основные научные труды по исследуемой теме, такие как Майкл Портер «Конкуренция» и «Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов», Эдварс Деминг «Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами», Коносуке Мацусита «Философия менеджмента», Ли Якокка «Путь менеджера», а также курс MBA по стратегическому менеджменту от Лайма Фаэя и Роберта Рэндела. Данные источники служат теоритической базой для изучения классического научного понимая конкурентоспособности и стратегического управления.

Книга-биография Мартина Бауэра, который является основателем ведущей консалтинговой компании McKinsey & Company под авторством Элизабет Эдершайм. Также были изучены и проанализированы современные научные труды на тему управления конкурентоспособностью таких авторов как Булеев А.И., Вахтеля Д., Фасхиева Х.А., Погонева С.В., Крахмалевой А.В., Барановой Т.Ю., Власовой Ж.И, Фелана К., Маловой И.В и другие. В совокупности с классической теоритической базой по теме вышеперечисленные научные работы позволили определить факторы конкурентоспособности консалтинговых фирм, методы их оценки и стратегического управления конкурентоспособностью.

**Практическая значимость работы**. Сформулированные по завершению научно-исследовательской деятельности рекомендации могут быть применены в действующих консалтинговых фирмах в качестве инструмента долгосрочного управления конкурентоспособностью.

Сформулированные цели и задачи обусловили логическую структуру работы, она состоит из введения, трех глав, заключения, списка использованной литературы и приложений.

Для проведения исследования были использованы теоретико-методологические подходы: системный, междисциплинарный, ретроспективный, эволюционный, проблемный, процессный, пространственно-временной и др., а также совокупность общенаучных и специально-научных методов исследования: диалектический, анализа и синтеза, индукции и дедукции, сравнительного анализа, статистического анализа и др.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ ФИРМЫ

## 1.1. Подходы к определению стратегического управления конкурентоспособностью фирмы

Конкурентоспособность уже давно является объектом исследования современных экономистов. В экономической литературе существует множество определений конкурентоспособности и конкурентоспособности предприятия. Осложнено изучение понятия конкурентоспособности фирмы тем фактом, что многие авторы вкладывают в нее разное значение и составляющие.

Экономический толковый словарь определяет конкурентоспособность как способность фирмы конкурировать на рынках товаров и услуг. В основе конкурентоспособности лежит сочетание цены и качества товаров и услуг. Оптимальное соотношение цены и качества товаров и услуг с позиции потребителя является конкурентным преимуществом.[[1]](#footnote-1) Согласно Экономико-математическому словарю, конкурентоспособность это свойство хозяйственной единицы, а также товара или услуги, способность, преодолев барьеры входа на рынок, выступать на этом рынке, выдерживая конкуренцию аналогичных субъектов рыночных отношений, а так же товаров и услуг[[2]](#footnote-2).

Несмотря на большое количество определений, нет единого подхода к определению конкурентоспособности и конкурентоспособности фирмы, поэтому необходимо проанализировать актуальные, с целью синтезирования определения конкурентоспособности фирмы.

В таблице 1.1 представлены основные подходы к определению понятия конкурентоспособность и конкурентоспособность фирмы. Разные авторы выделяют разные аспекты, на которых базируется определение конкурентоспособности, поэтому можно отфильтровать их в соответствии с этими аспектами.

*Таблица 1.1*

Подходы к определению конкурентоспособности фирмы

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Автор** | **Определение** | **Смыслообразующий аспект** |
| 1. У.Э. Деминг | Конкурентоспособность фирмы - способность фирмы постоянно повышать качество продукции и совершенствоваться изнутри, чем выше эта способность, тем более конкурентоспособно предприятие. | Качество |
| 2. Л. Фаэль и Р. Рендел | Конкурентоспособность – степень соответствия ситуации, когда компания может осуществлять требуемые виды деятельности при меньших совокупных издержках, чем у конкурентов или выполнять отдельные виды деятельности так, чтобы создавать и обеспечивать ей возможность установления премиальной цены. | Издержки ниже чем у конкурентов |
| 3. European management forum | Конкурентоспособность фирмы – это реальная и потенциальная способность компаний, а также имеющиеся у них для этого возможности проектировать, изготовлять и сбывать товары, которые по ценовым и неценовым характеристикам в комплексе более привлекательны для потребителя, чем товары конкурента | Предпочтения потребителя |
| 4. Куприянова Т. | Борьба за ограниченный объем платежеспособного спроса, ведущаяся фирмой на доступных ей сегментах | Борьба за спрос |
| 5. К. Мацусита | Конкурентоспособность фирмы – ее отношение к внутренней и внешней среде, базирующиеся на честности | Принципы честного ведения деятельности |
| 6. Петров В. | Конкурентоспособность – это внутреннее свойство субъекта рыночных отношений, выявляемое в процессе конкуренции и позволяющее занять свою нишу в рыночном хозяйстве капиталистического типа для расширения воспроизводства, что предполагает покрытие всех издержек производства и получение прибыли от легальной хозяйственной деятельности | Качество фирмы, когда она может выдержать конкуренцию, покрыть издержки и получить прибыль |
| 7. М.Ю. Портер | Конкурентоспособность фирмы – положение фирмы на рынке, сложившееся в результате комбинирования взаимосвязанных конкурентных сил, которые в той или иной степени оказывают влияние как на фирму, так и на отрасль в целом. | Результат влияния сил конкуренции |
| 8. Ф. Котлер | Конкурентоспособность предприятия это его возможность выдерживать конкуренцию в сравнении с аналогичными объектами на данном рынке. | Удержание доли рынка |
| 9. Х. Фасхиев | Конкурентоспособность – оцененное субъектами внешней среды превосходство предприятия в данный момент времени на выбранных сегментах рынка над конкурентами, достигнутое в рамках действующего правового поля и без ущерба окружающим, обусловленное синергией таких трех элементов конкурентоспособности, как конкурентоспособность товаров, конкурентный потенциал, уровень интеллектуального капитала | Конкурентоспособность товаров/услуг  Конкурентный потенциал  Уровень интеллектуального капитала |
| 10. Калашникова Л.М. | Конкурентоспособность предприятия – комплексное понятие, которое обусловлено системой и качеством управления, качеством продукции, широтой и глубиной ассортимента, востребованного обществом или отдельными его членами, стабильным финансовым состоянием, способностью к инновациям, эффективным использованием ресурсов, целенаправленной работой с персоналом, уровнем системы товародвижения и сервиса, имиджем фирмы | Качество управления  Качество продукции  Ассортимент  Финансовое состояние  Инновации  Эффективные технологии  Товаропродвижение |
| 11. Селезнев А. | Конкурентоспособность – это обусловленное экономическими, социальными, политическими факторами положение товаропроизводителя на внутреннем и внешнем рынках, отражаемое через показатели (индикаторы), адекватно характеризующие такое состояние и его динамику | Внешние силы |
| 12. Захаров А.Н. | Конкурентоспособность организации – обладание свойствами, создающими преимущества для субъекта экономического соревнования | Конкурентоспособные качества |

1. *Составлено по:* Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина паблишер, 2014. С. 137-140; Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес-Букс, 2011. – С. 35; Фасхиев, Х. А., Крахмалева А. В. Двухступенчатая модель управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник УГАТУ. 2015. №1 (67). – С. 115

Из анализа актуальных определений конкурентоспособности можно заключить следующее:

* Многие авторы подходят к определению конкурентоспособности весьма абстрактно. Имеются в виду такие определения, где смыслообразующими являются такие аспекты как конкурентоспособные качества, внешние силы, честность ведения бизнеса и так далее. Такой подход оторван от реальной экономической деятельности, так как не учитывает конкретных индикаторов деятельности фирмы, как, например, издержки, цена, прибыль и так далее.
* Другая часть авторов, напротив, привязывает конкурентоспособность к конкретному показателю, это определения, где делается акцент на издержки, качество, цены, доля рынка и так далее. На основе такого определения, может сложится впечатление, что конкурентоспособность зависит от одной позиции, разной для каждого предприятия, что не отражает действительность;
* Наиболее полное определение приводит Калашникова Л.М., где автор максимально полно отображает все характеристики, которые создают конкурентоспособность.
* Самым исчерпывающим подходом к определению конкурентоспособности приводит Фасхиев Х. Абстрагируясь от конкретных составляющих конкурентоспособности, автор вводит три категории, которые за счет эффекта синергии формируют конкурентоспособность фирмы.

В своих трудах Фасхиев формирует структуру конкурентоспособности фирмы. Ее системообразующие элементы это конкурентоспособность товара (услуги), конкурентный потенциал предприятия и уровень интеллектуального капитала. Каждая категория имеет подкатегории, которые важно отметить, чтобы прийти к определению конкурентоспособности.

Конкурентоспособность товара (услуги) формируется за счет качества и цены. Конкурентный потенциал формируется за счет финансово-хозяйственной деятельности, управления качеством, производственной деятельности, инновационно-инвестиционной деятельности, маркетинговой деятельности и уровня управления.

Уровень интеллектуального капитала формируется за счет интеллектуального потенциала, который в свою очередь формируется за счет человеческого капитала, интеллектуальной собственности и инфраструктурного капитала и добавленной стоимости, которая состоит из заработной платы, прибыли, амортизации и маркетингового капитала[[3]](#footnote-3).

Можно предположить, что определение Фасхиева строилось на высказывании Ли Якокки, который определил, что любое предприятие характеризуются тремя элементами: люди, продукт и прибыль[[4]](#footnote-4).

Чтобы сформулировать определение «управление конкурентоспособностью фирмы», необходимо проанализировать, что означает управление в данном контексте.

Фирмы по отношению к управлению конкурентоспособностью можно подразделить на:

* Плывущих по течению;
* Следующих за конкурентами и адаптирующихся к рынку;
* Целенаправленно управляющих своей конкурентоспособностью и задающие тон на рынке.

Для того чтобы попасть в третью группу, фирма должна иметь отлаженную систему оценки конкурентоспособности, собственной и конкурентов, а также модели управления ими. Процесс управления должен соответствовать следующим принципам:

1. Научная обоснованность;
2. Принцип моделируемости;
3. Принцип непрерывности управления;
4. Принцип ориентированности на потребителя;
5. Принцип комплексности;
6. Принцип совершенствования;
7. Полнота и достоверность информации;
8. Принцип единообразия;
9. Принцип правдивости;
10. Принцип релевантности;
11. Принцип диалектичности[[5]](#footnote-5).

Подытожим анализ подходов к идентификации понятия конкурентоспособность фирмы и управлению ею определением, которое наиболее полно раскрывало бы суть явления.

Управление конкурентоспособностью фирмы – процесс, результатом которого является оценочное заключение о положении фирмы на отдельном рынке относительно конкурентов в данных момент времени за счет синергии элементов конкурентоспособности в системе, построенной на определенных принципах.

В научной и методологической литературе представлено достаточное количество вариантов определения стратегического менеджмента, которые можно классифицировать по трем подходам или их комбинациях[[6]](#footnote-6).

1. Анализ окружения. Суть подхода определил Майкл Портер, согласно нему стратегический менеджмент это процесс принятия решений, который объединяет внутренние организационные возможности с угрозами и благоприятными возможностями, предоставляемые внешней средой. Подобным образом стратегический менеджмент определяют Д. Шендел[[7]](#footnote-7) и Т.Хаттен, рассматривая его как процесс определения и установления связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей.
2. Цели и средства. Согласно этому подходу стратегический менеджмент это направление в теории принятия решений, которое нацелено на развитие эффективной стратегии или стратегий для оказания содействия в достижении корпоративных целей. Такого подхода придерживаются Дж. Салонер и А. Шепард[[8]](#footnote-8).
3. Деятельностный подход. Акцентирует внимание на последовательности действий для осуществления стратегического управления. Г. Джонсон[[9]](#footnote-9) и К. Скулз выделяют такую последовательность стратегического менеджмента:

* Стратегический анализ для текущего положения организации в конкурентной среде;
* Стратегический выбор, который предполагает разработку и оценку альтернатив стратегического поведения организации;
* Стратегическое осуществление – процесс реализации, осуществления данной стратегии.

Стратегическое управление конкурентоспособностью фирмы – процесс, который предполагает анализ внешней среды и внутренних ресурсов фирмы, связанный с принятием решений в определенной последовательности, результатом которого является оценочное заключение о положении фирмы на отдельном рынке относительно конкурентов в данных момент времени за счет синергии элементов конкурентоспособности в системе, построенной на определенных принципах.

## 1.2. Факторы, влияющие на конкурентоспособность фирмы

В современной экономической литературе существует множество взглядов на то, что относить к факторам, определяющим конкурентоспособность фирмы. Например, Малова И.В. считает конкурентоспособность товара или услуги решающим фактором возникновения конкурентного преимущества на рынке. Она обеспечивается на всех этапах жизненного цикла товара или услуги и для решения вопроса об ее управлении выявляются такие инструменты как стоимость и качество. Стоимостную характеристику можно регулировать тремя способами:

* Снижение затрат за счет ресурсосбережения;
* Повышение затрат, если необходимо улучшить качество товара или услуги;
* Регулирование величины затрат в системе менеджмента качества (СМК):
  + Величина затрат снижается при повышении качества;
  + Величина затрат определяется как их соответствие/несоответствие уровню качества производимой продукции или услуги.

Качественная характеристика так же может регулироваться с помощью ряда методов[[10]](#footnote-10).

Другого мнения придерживается Казаков М.В. Автор считает, что основным фактором, определяющим конкурентоспособность фирмы является человеческий капитал, под которым понимается совокупность работников, объединенных организационной структурой, общностью средств производства, технологий, продуктов, целей деятельности и интересов. Человеческий ресурс выделяется среди других факторов производства, так как он растет в значимости для компании, в то время как стоимость оборудования снижается[[11]](#footnote-11). Доктрина развития человеческого капитала организации начала развиваться в конце 1920-х гг. в США. Она основана на отношении к работникам не как к потребляемым ресурсам, а как к элементу капитала предприятия, которые требует улучшения его качественных характеристик, структуры и деятельности[[12]](#footnote-12). Для этого необходимо:

* Создание гармоничной системы ротации кадров;
* Учет важности человеческого капитала;
* Формирование корпоративной культуры и мышления.

Схожей позиции придерживается Рыбкин А.. Автор ключевым фактором конкурентоспособности фирмы определяет обучение персонала в соответствии с четким представлением о сущности бизнеса[[13]](#footnote-13).

Еще более углубляется в анализ человеческих ресурсов как ключевого фактора конкурентоспособности Баранчеев С.В. Автор говорит о таком явлении как качество ротации менеджеров как фактор конкурентоспособности. Под ротацией понимается обновление состава организации как путем набора новых работников и избавления от старых, так и путем перемещения сотрудников внутри фирмы. Причем из всех категорий сотрудников в управляемой ротации наиболее нуждается руководящий состав организации. Отсутствие ротации персонала ведет к бюрократии и олигархии (консервации персонального состава), что делает фирму не способной к переменам и отзыву на сигналы рынка[[14]](#footnote-14).

Антипов Ю.В. и Балашов А.А. определяют инновационную деятельность как ключевой фактор конкурентоспособности фирмы. Ее характеризуют следующие принципы[[15]](#footnote-15):

* В центре внимания потребности покупателей;
* На удовлетворение этих потребностей направлена работа всех подразделений;
* Высокие показатели прибыли возможны только в случае удовлетворения желаний клиентов наилучшим образом.

Хотинская Г.И. и Беликов Д.Л. говорят в своей совместной работе о том, что факторы, оказывающее доминирующее влияние на конкурентоспособность находятся на стыке маркетинговой и финансовой политики фирмы. К ним относятся:

* Лидерство в издержках, оптимальное соотношение «доходы-расходы-прибыль» и эффективность;
* Финансовая устойчивость в долгосрочном периоде;
* Рыночная капитализация;
* Интеллектуальный капитал и его финансовая интерпретация – НМА;
* Бренд-активы[[16]](#footnote-16).

В предыдущем параграфе понятие конкурентоспособность было поделено на составляющие части: конкурентоспособность товара/услуги, конкурентный потенциал и уровень интеллектуального капитала. Распределим собранные факторы конкурентоспособности по ее составным частям в таблице 1.2.

*Таблица 1.2.*

#### Факторы конкурентоспособности по категориям

|  |  |
| --- | --- |
| **Категория** | **Факторы** |
| Конкурентоспособность товаров/услуг | 1. Стоимость  2. Качество |
| Конкурентный потенциал | 1. Качество  2. Инновационная деятельность  3. Рыночная капитализация  4. НМА  5. Финансовая устойчивость |
| Интеллектуальный капитал | 1. Человеческий капитал  2. Ротация кадров |

Составлено автором

Анализ факторов конкурентоспособности позволяет заключить:

1. В больше степени имеют значения те факторы, которые формируют конкурентный потенциал и интеллектуальный капитал фирмы, поскольку это долговременные конкурентные преимущества при эффективной реализации;
2. В большей степени делается упор на сотрудников фирмы, которые перестали быть ресурсом, а стали капиталом фирмы, ее нематериальным активом;
3. Качество и стоимость товаров/услуг это результат использования факторов конкурентоспособности из категории потенциала и интеллектуального капитала.

Ранее было определено то что конкурентоспособность это три элемента: конкурентоспособность товара или услуги, конкурентный потенциал и интеллектуальный капитал. Логично будет методы распределить соответственно этим элементам. Методики оценки конкурентоспособности товара или услуги, конкурентного потенциала и управления ими рассмотрена в Таблице 1.3.

*Таблица 1.3*

#### Методики расчета и управление конкурентоспособностью

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Конкурентный потенциал | | | | | | |
| **Оцениваемый критерий** | | **Формула** | **Пояснения** | | | **Управление** |
| Определение доли рынка |  | | | Qн – объем продаж анализируемой фирмы, а Qобщ – объем всего рынка. Расчет можно производить как в натуральном, так и стоимостном выражении. Второй вариант более предпочтительный, так как цена на продукцию у участников рынка может разниться. | | 1. Повышение объема продаж 2. Расширение ассортимента 3. Изменение цены 4. Управление брендом 5. PR-активность |
| Конкурентные риски |  | | | Риск описывается числом n i-x факторов, значения которых ранжируются экспертным путем по вероятности наступления. Каждому присваивается ранг (Ri) от 1 до 10. Экспертным путем определяется вклад каждого фактора в совокупный риск (Wi), которые используется в качестве веса при расчете совокупного риска. Чем (R) ближе к 1, тем меньше риск, а чем ближе к 10, тем выше. | | Для обеспечения пороговых значений индекса менеджеры должны:   1. Обеспечивать прирост продаж товаров и услуг на 2-3% в месяц; 2. Вывод на рынок не менее 2 принципиально новых товаров и услуг в квартал; 3. Доля комплектующих изделий от поставщиков не должна превышать 5% от себестоимости; 4. Поддержание величины Z-счета Альтмана не ниже 2,823. |
| Риск банкротства |  | | | Z – степень отдаленности от банкротства;  X1 – собственные оборотные средства/всего активов (коэффициент ликвидности);  Х2 – чистая прибыль/всего активов (коэффициент чистой рентабельности активов);  Х3 – прибыль до уплаты налогов и процентов/всего активов (на сколько достаточны доходы фирмы для возмещения текущих затрат);  Х4 – собственные капитал/заемный капитал (коэффициент финансирования);  Х5 – Выручка от реализации/активы | | Z < 1,81 – предприятие станет банкротом через год с вероятностью 95%, через два с вероятностью 72%, через три с вероятностью 48%, через четыре с вероятностью 30%, через пять лет с вероятностью 30%. Если 1,81<Z<2,765, то вероятность банкротства средняя. Если 2,765<Z<2,99, то вероятность банкротства невелика. Если Z>2,99 – вероятность банкротства ничтожно мала. |
| Конкурентоспособность товара/услуги | | | | | | |
| Дифференциальный метод оценки качества |  | | | | qi – параметрический индекс i-го параметра;  pi – значение i-го показателя качества;  pio – базовое значение i-го показателя качества;  n – количество показателей | Из двух вариаций формул выбирают ту, при которой увеличение относительного показателя соответствует улучшению качества продукции. |
| Комплексный метод оценки качества |  | | | | ai – вес i-го параметра, который определяется экспертно. |  |
| Цена потребления |  | | | | Pc – цена потребления изделия;  Pq – цена продажи изделия;  Oexi – эксплуатационные расходы в на i-й год службы; |  |
| Интегральный показатель конкурентоспособности |  | | | | Cint – интегральный показатель конкурентоспособности товара или услуги | Сint > 1 продукция конкурентоспособна на конкретном рынке, при Cint < 1 продукция не конкурентоспособна на данном рынке |

Составлено по: Лифиц И.М. Конкурентоспособность товаров и услуг – М.: Гриф УМО ВО. 2017. С55; Горбашко Е.А. Управление конкурентоспособностью – СПБ.:Гриф УМО ВО. 2017. С.154

Такой подход можно назвать «классическим», так его придерживаются Горбашко Е.А. и Лифиц И.М., авторы наиболее актуальных учебных пособий по теме конкурентоспособность. Проанализировав его, можно заключить, что в нем не учитывается основная формирующая часть конкурентоспособности – интеллектуальный капитал.

Другой подход сформулировал Фасхиев Х.А.. Автор в своей работе предлагает усовершенствованную методику расчета конкурентоспособности, в которой присутствует измерение уровня интеллектуального капитала фирмы. Проанализируем только часть оценки интеллектуального капитала фирмы, так как остальные соответствуют «классическому» подходу его в том же виде в Таблице 1.4

*Таблица 1.4*

#### Методика оценки интеллектуального капитала фирмы

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| *Интеллектуальный капитал* | | | |
| Оцениваемый критерий | Формула | Пояснения | Управление |
| Коэффициент интеллектуального  потенциала | Кип = Кк/Ц | Кип – коэффициент интеллектуального потенциала  Кк – коэффициент качества по комплексному методу оценки  Ц – цена объекта | Зависит от соотношения коэффициента с коэффициентом оцениваемого аналога:  Кип(а) <Кип(б) – разработка мер по повышению конкурентоспособности (а) |
| Уровень интеллектуального капитала |  | ДС – добавленная стоимость, ДСmax – максимальное значение добавленной стоимости, которое может быть принято для сравниваемых объектов.  – коэффициент предпочтений ЛПР интеллектуальному потенциалу или результату его реализации, Кип – коэффициент интеллектуального потенциала | |
| Конкурентоспособность |  | Кт – коэффициент конкурентоспособности товара;  Кп – коэффициент конкурентного потенциала, определенный комплексным методом;  УИК – уровень интеллектуального капитала.  – коэффициенты предпочтений | Установление значений коэффициентов предпочтений элементов конкурентоспособности фирмы:  Если товар можно разработать с минимальными затратами, то  0,5<<0,8; 0,2<<0,4; 0<<0,1; чем товар проще, тем значение больше;  Для уникальных, наукоемких продуктов следует принимать, но сравнительно легко осваиваемых  0,2<<0,3; 0,2<<0,5; 0,5<<0,6;  Для наукоемких, требующих больший материальных затрат на освоение  0,2<<0,3; 0,4<; 0,3<<0,4 |

Составлено по: Фасхиев Х.А., Крахмалева А.В. Двухступенчатая модель управления конкурентоспособностью предприятия. – М.: Электронная библиотека Гребенников. 2015. С.11

По анализу актуальных методик определения конкурентоспособности можно заключить следующее:

1. Трудоемкость. Наиболее очевидное качество всех изученных методик;
2. Большая доля субъективизма в методиках расчета. Все проанализированные методики базируются на коэффициентах, значение которых определяет лицо, которое производит расчет. В связи с этим велика вероятность ошибки в расчетах;
3. Интеллектуальный капитал измеряется с помощью финансовых показателей, что на взгляд автора не совсем корректно. При данной трактовке интеллектуальный капитал фирмы можно измерить добавленной стоимостью, которая состоит из прибыли, амортизации, заработной платы. На взгляд автора логичнее соизмерять коэффициент интеллектуального потенциала с добавленной стоимостью по отдельным направлениям деятельности, которые возникли в результате инновационной деятельности предприятия. Поскольку полученный показатель в таком случае становится соотношением ресурса и экономического эффекта и более точно отражает конкурентоспособность в данном ключе.

Интеллектуальный капитал – это человеческий капитал, интеллектуальная собственность, инфраструктурный капитал и маркетинговый капитал, а так же результат его реализации. Интеллектуальный капитал это основа инновационной деятельности фирмы, которая является ее основным фактором конкурентоспособности. Поэтому говоря об управлении конкурентоспособностью фирмы с позиции управления интеллектуальным капиталом, мы по сути говорим об управлении инновациями. Это отдельный раздел экономики 21 века, который обладает целым перечнем инструментов, которые могут усовершенствовать существующие модели управления конкурентоспособности.

## 1.3. Основные подходы к определению стратегического менеджмента

Изучая тему стратегического управления конкурентоспособностью нельзя за затронуть тему стратегического менеджмента. В данной пункте будет определено понятие стратегического менеджмента и место управления конкурентоспособностью в нем.

Стратегический менеджмент в целом представляет собой научно-обоснованный синтез процессов стратегического анализа, прогнозирования, планирования и реализации стратегических целей и стратегических задач. Важнейшее назначение стратегического менеджмента – обеспечить в долгосрочном периоде устойчивость развития и высокую конкурентоспособность сложных социально-экономических систем на основе мотивации персонала, инноваций, роста и эффективного использования экономического и человеческого потенциалов, противостояния внешним угрозам, достижения устойчивых конкурентных преимуществ. Стратегический менеджмент является основным средством определения главных направлений, ключевых результатов, способов их достижения сложных социально-экономических систем различного уровня в долгосрочном периоде развития[[17]](#footnote-17).

Не существует единого подхода к определению сущности стратегического менеджмента в связи с его сложностью и многоплановостью. Целесообразно ознакомится с рядом определений, которые характеризуют его различные черты. Эти определения можно сгруппировать по разным направлениям.

Стратегический менеджмент с позиции процессного подхода. В Оксфордском словаре бизнеса стратегический менеджмент определяется в виде формулировки единого комплекса стратегических планов фирмой для достижения целей бизнеса и ряда процессов, включающих постановку целей, выбор направлений развития, выбор модели роста, выбор стратегии конкуренции, функциональную ответственность подразделений[[18]](#footnote-18).

А.А. Томпсон и А. Дж. Стрикленд рассматривают стратегический менеджмент как процесс решения основных задач:

1. Формирование стратегического видения будущего компании;
2. Постановка целей;
3. Разработка стратегии;
4. Реализация стратегии;
5. Оценка результатов и корректировка стратегического видения.[[19]](#footnote-19)

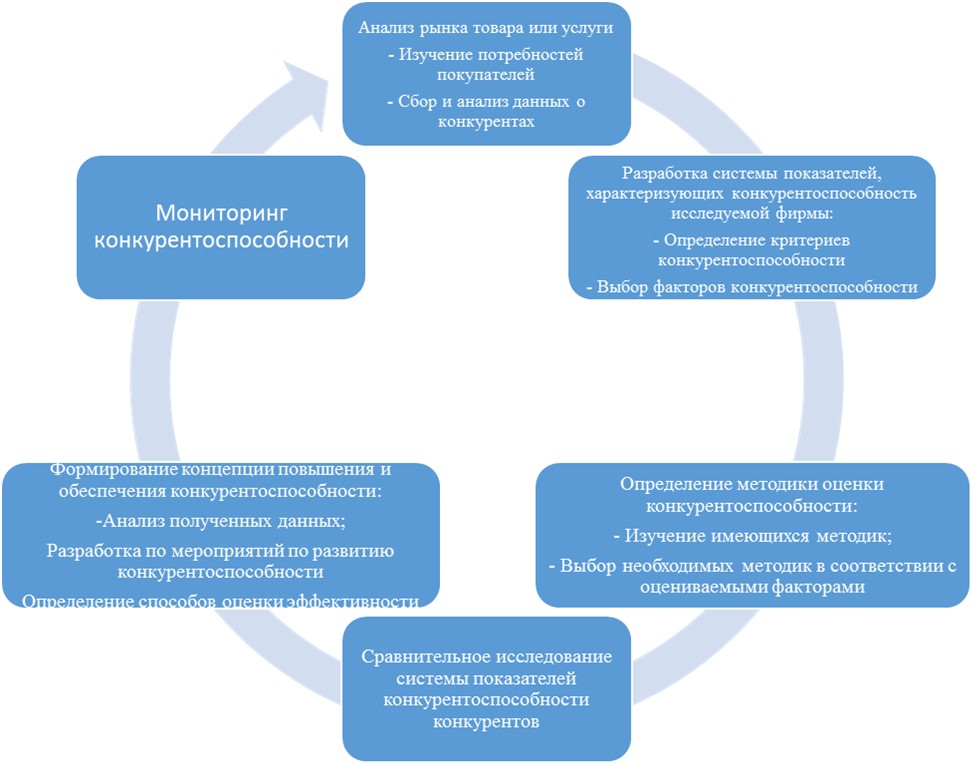
Стратегический менеджмент с позиции акцента на формулировку и реализации стратегии. И. Ансофф определил стратегический менеджмент как формулировку стратегии, развитие деловых способностей компании, управление внедрением стратегий и развитием способностей.[[20]](#footnote-20)

Стратегический менеджмент, определяемый на основе комплексного подхода, который объединяет различные аспекты управления развитием организации, включая формулировку стратегии, распределение ресурсов и другие процессы. И. Ансофф указывает, что наиболее комплексный подход к проблеме обеспечивает стратегическое управление, которое получает распространение в настоящее время. Оно включает в себя две взаимодополняющие системы: анализ и выбор стратегических позиций и управление в реальном масштабе времени системы[[21]](#footnote-21). О.С. Виханский определяет стратегический менеджмент как управление организацией, которое опирается на человеческий потенциал как основу организации, ориентирует производственную деятельность на запросы потребителей, гибко реагирует и производит своевременные изменения в организации, отвечающие вызову со стороны окружения и позволяющие добиваться конкурентных преимуществ, что в совокупности дает возможность организации выживать в долгосрочной перспективе, достигая своих целей.[[22]](#footnote-22)

В рамках данного научного исследования будет изучаться стратегический менеджмент фирмы. Стратегический менеджмент фирмы это наука и практика разработки и реализации на основе системного подхода главных целей и направления развития фирмы, стратегий и стратегических планов организации, обеспечивающих конкурентоспособность и устойчивость развития, экономическую эффективность, инновационное превосходство в долгосрочном периоде.[[23]](#footnote-23)

Одной из основных задач управления фирмами, возникшей в последние годы, в связи с ростом влияния персонала на результаты работы фирмы, является обеспечения роста человеческого капитала фирмы. Человеческий капитал представляет собой синтез квалификации, опыта, знаний, трудовой активности персонала, и достигаемых за счет этого роста конечных результатов рыночной деятельности, увеличения ценности создаваемых продуктов и услуг, прибыли и отдачи инвестированного в развитие фирмы капитала.

Стратегический менеджмент включает в себя конкурентную стратегию, хотя на практике многие ставят знак равенства между стратегическим менеджментом и конкурентной стратегией. Конкурентная стратегия – это комплексный план действий компании на рынке относительно фирм-конкурентов. Маркетинговый смысл конкурентных стратегий заключается в том, что они способствуют увеличению или удержанию предприятием своего положения на рынке относительно конкурентов. Отразим этапы конкурентной стратегии в общем виде на Рисунке 1.1.

**

*Рисунок 1.1.* Этапы конкурентной стратегии

## 1.4. Выводы

Конкурентоспособность следует понимать, как структуру, на каждом уровне которой выделяются индивидуальные факторы конкурентоспособности, которые в совокупности формируют конкурентоспособность фирмы. К уровням относятся:

* Конкурентоспособность товара (услуги), которая формируется за счет качества и цены;
* Конкурентный потенциал, который формируется за счет финансово-хозяйственной деятельности, управления качеством, производственной деятельности, инновационно-инвестиционной деятельности, маркетинговой деятельности и уровня управления;
* Уровень интеллектуального капитала, который формируется формируется за счет интеллектуального потенциала, который в свою очередь формируется за счет человеческого капитала, интеллектуальной собственности и инфраструктурного капитала и добавленной стоимости, которая состоит из заработной платы, прибыли, амортизации и маркетингового капитала.

Анализ факторов конкурентоспособности каждого уровня структуры конкурентоспособности позволил заключить:

1. В больше степени имеют значения те факторы, которые формируют конкурентный потенциал и интеллектуальный капитал фирмы, поскольку это долговременные конкурентные преимущества при эффективной реализации;
2. В большей степени делается упор на сотрудников фирмы, которые перестали быть ресурсом, а стали капиталом фирмы, ее нематериальным активом;
3. Качество и стоимость товаров/услуг это результат использования факторов конкурентоспособности из категории потенциала и интеллектуального капитала.

Стратегическое управление конкурентоспособностью фирмы должно предполагать анализ рынка, определение факторов конкурентоспособности компании, определение методик оценки факторов конкурентоспособности компании, сравнительную оценку конкурентоспособности компании с конкурентами, формирование концепции повышения конкурентоспособности на базе данных сравнительного анализа конкурентоспособности и отслеживание положительной динамики изменений.

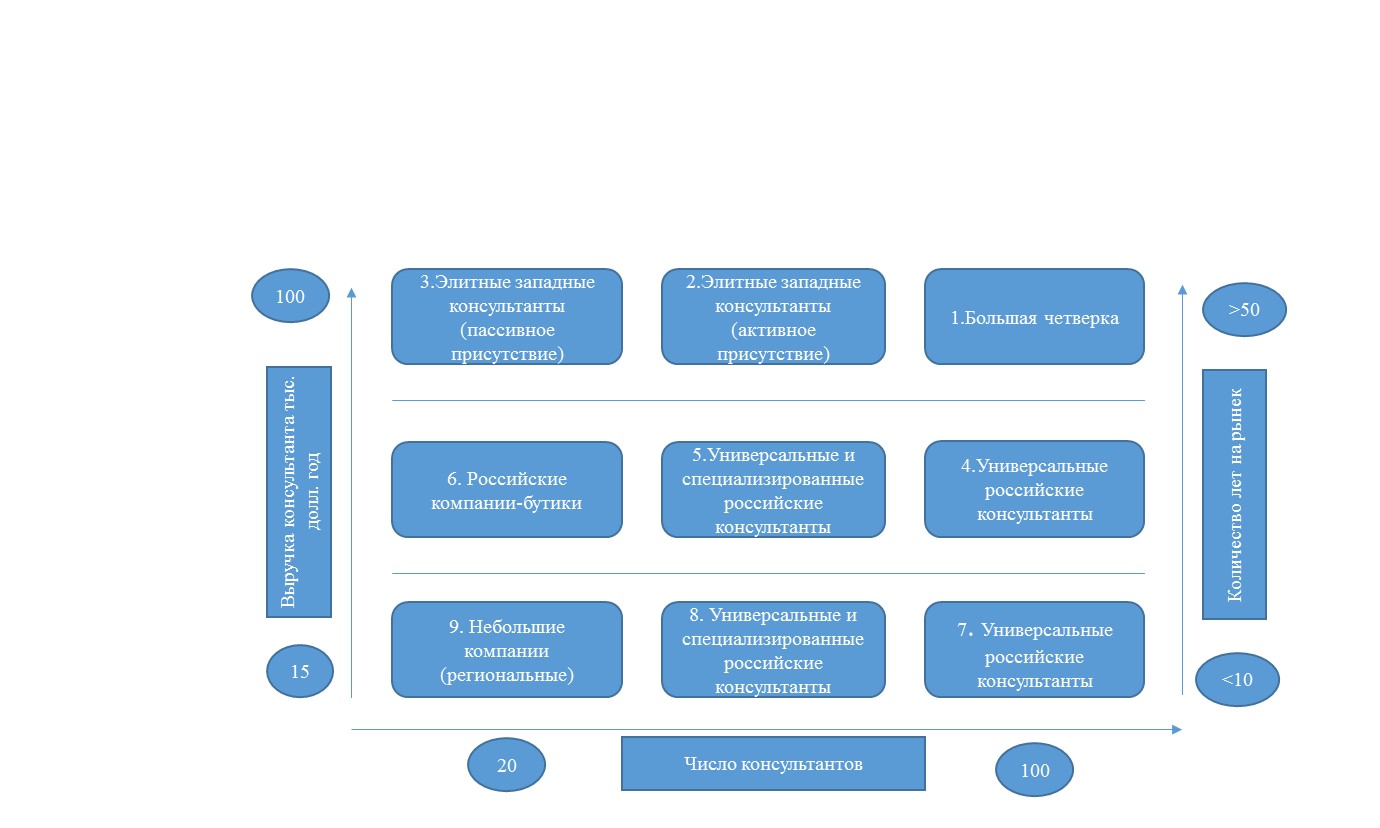
# ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ СТРАТЕГИЧЕСКОГО УПРАВЛЕНИЯ КОНКУРЕНТОСПОСБНОСТЬЮ НА РЫНКЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

## 2.1. Обзор рынка консалтинговых услуг в России и особенностей конкуренции на рынке консалтинговых услуг

Российский рынок консалтинговых и аудиторских услуг, несмотря на присутствие «гигантов», все же является достаточно раздробленным и малоструктурированным. В этой отрасли действует множество мелких и средних компаний, обслуживающих различные сектора рынка. Более того, среди участников рынка существует достаточно распространенное мнение, что данная отрасль до сих пор не сформирована. На рис. 2.2 представлен рынок консалтинговых услуг в России в виде матрицы, по которой расположены значения «годовая выручка на консультанта» и «количество консультантов». В получившихся секторах расположены группы консалтинговых компаний, образующие достаточно устойчивые сегменты рынка. Переход компаний из одного сегмента в другой происходит чрезвычайно редко, обычно в результате слияния (поглощения) или разделения.

В данной модели не проводится разделение компаний по видам предлагаемых компаниями услуг, т. к. практически все крупные фирмы имеют в своем портфеле несколько десятков различных услуг, целенаправленно реализуя принцип «супермаркета». Однако на рынке существую и «компании-бутики», сознательно специализирующиеся на нескольких или даже на одном виде услуг и прочно занимающие свои ниши рынка. Так, «Про-инвест консалтинг» успешно действует в области стратегического планирования и корпоративных финансов, «Национальное агентство оценки и консалтинга» - в области независимой оценки. Такие фирмы избегают лобовых столкновений с универсальными компаниями и при этом являются признанными лидерами в своих сегментах.

С матрицей рынка консалтинговых услуг в России ознакомимся с помощью рис.2.1.



*Рисунок 2.1.* Матрица рынка консалтинговых услуг в России

Составлено по: Михаил Иванов, Михаил Фарбер Руководство по маркетингу консалтинговых услуг. –М. 2016

Представление рынка консалтинговых услуг подобным образом весьма удобно, но накладывает ограничение: использование предложенного подхода заставляет критически отнестись к заявленному компаниями в публичных источниках числу консультантов, так как количество консультантов в копании в течение одного года может значительно меняться. Свойства матрицы:

1. Представленные в матрице группы компаний конкурируют между собой только по горизонтали. У них разные группы клиентов и разные услуги, даже если иногда они и называются одинаково. Так, например, на рынке аудита по МСФО безусловно лидирует «Большая четверка». При этом в аудите по РСБУ эта группа компаний в основном проигрывает российским компаниям. При этом можно отметить, что иногда компании близкого уровня, но разных сегментов конкурируют за «пограничных клиентов», возможности которых позволяют им выбирать консультантов.
2. Чем выше компания по вертикали тем:
   1. Она старше, однако обратное утверждение неверно. Компания может работать на рынке долгое время, не переходя из одной группы в другую.
   2. Дороже стоят ее услуги и тем более сложные проекты делают такие компании.

Группа 1 (по горизонтали). Компании первой группы являются лидерами на своих рынках. Среди них можно выделить специализированные и универсальные международные консалтинговые компании и их, в свою очередь, разделить на подгруппы:

Подгруппа 1. «Большая четверка» - PwC, Deloitte&Tousche, Ernst&Young, KPMG – представляет собой группу международных универсальных аудиторско-консалтинговых компаний. Следует отметить, что в течение 2002 года консалтинговые подразделения этих компаний отделились от материнских и переименовались, чтобы максимально отстраниться от пошатнувшейся репутации аудиторских подразделений.

Подгруппа 2. Специализированные и универсальные международные консалтинговые компании, активно работающие на российском рынке, такие как Accenture, McKinsey, Ward Howell International. Все эти компании занимаются различными направлениями консалтинга. Так, Ward Howell International специализируется в области executive research, McKinsey – в области разработки стратегии, Accenture – в области менеджмента и внедрения информационных технологий (ERP, CRM, SCM и др.). В российских офисах этих компаний работает от полусотни до ста консультантов.

Подгруппа 3. Специализированные международные консалтинговые компании, российские офисы которых обслуживают интересы их международных клиентов. Среди таких компаний можно выделить A.T. Kearney, The BCG, Carana Corporation, Bain и др. В российских офисах этих компаний работает менее двадцати консультантов, и их присутствие на рынке малозаметно. Интересен факт, что все эти компании, придя в Россию вместе с проектами технической помощи в начале 90-х, так и не сумели серьезно закрепиться на рынке после того, как перестали получать заказы по этой линии.

Иногда вторую и третью подгруппы называют blue-chip consultancy. По объему выручки первая группа по разным направлениям занимает от 50 до 75 процентов рынка аудиторских и консалтинговых услуг. Стоимость заказа компаний такого уровня составляет от 60 000 долларов и выше. Основными клиентами этой группы являются транснациональные компании, сотрудничающие с консультантами на протяжении многих лет. Однако в настоящее время наблюдается значительный рост российской клиентуры, что во многом связано с расширением международного сотрудничества и выходом российских компаний на международные рынки капитала. Следует отметить, что на рынке аудиторских услуг доля «Большой четверки» в России гораздо выше, чем аналогичный показатель этой группы в развитых странах Запада.

Это связано с существующими серьезными различиями между РСБУ и МСФО. В начале 90-х «Большая пятерка» получила возможность серьезно закрепиться на российском рынке, инвестировав в подготовку местных специалистов и изучение российской специфики бухучета. Это было сделано в основном за счет средств, полученных от проектов Мирового банка и других международных институтов. Для небольших западных аудиторских компаний барьер выхода на российский рынок, связанный с различием с системе отчетности, слишком высок. Поэтому иные международные аудиторские компании слабо представлены в России. В перспективе, при переходе российских предприятий на МСФО, у средних западных аудиторских компаний есть реальная возможность отнять свою долю российского рынка у «большой четверки».

Группа 2. Среди компаний второй группы можно выделить универсально аудиторско-консалтинговые группы, такие как «Юникон/МС», «Росэкспертиза», ФБК, «Русаудит», и специализированные российские консалтинговые фирмы: BKG Profit Technology, «РОЭЛ Консалтинг», «IBS Про-инвест консалтинг», ПАКК и др. Суммарная выручка компаний этого сегмента составляет по разным направлениям 20-25 процентов рынка. Средняя стоимость проекта компаний описываемой группы колеблется от 20 до 50 тысяч долларов.

Подгруппа 4. В данной подгруппе находятся ведущие российские универсальные компании, концентрирующиеся обычно в Москве. По количеству сотрудников и объему выручки с большим отрывом лидируют «Юникон/МС» и всего еще около полутора десятков компаний.

Подгруппа 5. Во второй подгруппе сконцентрированы универсальные компании меньшего размера и специализированные консалтинговые компании, такие как «Русаудит», «Новгород аудит», «Мариллион», «Арни». Эти компании имеют меньшее количество специалистов, но при этом их ставки и уровень заказов сопоставимы с представителями первой подгруппы.

Подгруппа 6. В третьей подгруппе представлены «компании-бутики», имеющие небольшое количество профессиональных сотрудников, позволяющих им получать большой объем выработки. В данной подгруппе сосредоточены в основном компании, работающие на растущих рынках управленческого и ИТ-консалтинга. Среди компаний такого типа можно выделить «Про-инвест консалтинг», консалтинговое подразделение банка НИКОЙЛ и др. Обычно ставки таких компаний превышают средний уровень рынка, и существует нижний порог (обычно от 10-15 тысяч долларов), с которого эти компании начинают вести переговоры, но клиенты готовы платить за качество.

Если обратиться к данным журнала «Эксперт», проводящего рейтинги аудиторов и консультантов, то выясниться, что некоторые малоизвестные региональные компании также попадают в данную подгруппу. Это факт связан с тем, что довольно часто консалтинговые услуги являются прикрытием для финансовых операций. Возможность таких операций является прямым следствием неосязаемости услуг.

Группа 3. Подгруппы 7 и 8. В этих подгруппах сосредоточены молодые компании, еще не заработавшие устойчивой репутации, которая позволяет им устанавливать более высокие цены и привлекать более крупных клиентов. Однако можно отметить, что во многих случаях качество их работы не уступает качеству работы крупных компаний, особенно это касается стандартизированных услуг, каких как аудит и независимая оценка.

Подгруппа 9. Среди компаний это подгруппы можно выделить небольшие (региональные) компании, а также независимых консультантов. По абсолютной выручке эта группа занимает по разным направлениям консалтинга от 5 до 10 процентов рынка. Стоимость проекта компаний группы обычно не превышает 20 тысяч долларов. Стратегией таких компаний является проведение «партизанских войн». Однако у небольших фирм есть ряд преимуществ в конкуренции с большими компаниями:

1. Личностный фактор. В российской практике часто бывает, что о заказе компании договаривается руководитель компании или ведущий консультант, которым заказчик доверяет, а выполняют его практиканты из бизнес-школ. В таких компаниях нет никаких младших партнеров, ассистентов и стажеров, на которых будет переложена ответственность. Клиент чувствует, что уровень ответственности за проект не понижается, и ценит это.
2. Временной фактор. Услуги оказаны точно в срок, ведь в работе не еще двух десятков проектов, отнимающих рабочее время по текущему заказу.
3. Фактор конфиденциальности. Небольшое количество сотрудников и меньшая бюрократизация делают более вероятным сохранение конфиденциальной информации, полученной от клиента.

Портфели многих консалтинговых компаний содержат различные услуги, которые находятся на различных этапах жизненного цикла и потому требуют различных стратегий.

Далее поговорим об особенностях конкурентоспособности на рынке консалтинговых услуг. Профессиональность потребителей консалтинговых услуг. Речь идет о высшем менеджменте компании, на который ориентированы консалтинговые услуги, который является профессиональным потребителем, поэтому предлагать ему консалтинговые услуги должны только самые профессиональные продавцы, знающие все об этой услуге. С этой точки зрения продавцы – это партнеры компании, которые сами участвуют в консультационных проектах и непосредственно заинтересованы в ее развитии.

Ограниченное число потребителей услуг. Обычно консалтинговыми услугами пользуются ведущие, находящиеся в стадии роста или развития компании. Их список можно определить путем кабинетных исследований, просто составив перечень крупнейших компаний региона, например.

Тесные отношения потребителя и поставщика услуги. В процессе работы у клиентов и консультантов возникают доверительные, а порой дружеские отношения. Зачастую сотрудники консалтинговой компании рассматриваются клиентами как внутренние работники. Это ведет к тому, что они часто переходят в консультируемую ими компанию.

Услуги не являются предметом первой необходимости для потребителей. Обычно стоимость консалтинговых услуг составляет незначительную долю в расходах клиента. За консалтинг никогда не отдают последние деньги.

Географическая концентрация клиентов и консультантов. По оценкам специалистов, более 40% всех клиентов и около 80% консалтинговых компаний сосредоточены в Москве.

Государство является крупнейшим потребителем консалтинговых услуг. Государство – крупнейший в России собственник и инвестор, поэтому государственный рынок чрезвычайно привлекателен для консалтинга.

Высокое влияние торговой марки на выбор поставщиков услуг и, как следствие, высокая ценовая надбавка за марку. Сила торговой марки консалтинговой компании является одним из наиболее серьезных барьеров для выхода на рынок новых конкурентов и играет исключительно важную роль при выборе клиентами компании. Создание марки – дорогой и длительный процесс, но без него шансы на успех стремятся к нулю, поэтому затраты на развитие марки первоочередные.

Высокая лояльность клиентов. Удовлетворенные потребители проявляют высокую лояльность по отношению к своему консультанту. Например, по данным журнала Corporate Finance, 80% клиентов McKinsey – это повторные клиенты, A.T. Kearney утверждает, что у нее 90% повторных клиентов.

Необратимость услуг. Многие консалтинговые услуги приводят к необратимым изменениям в состоянии клиентской организации. Покупая такие услуги, клиенты идут на существенный риск, даже работая с известнейшими консалтинговыми фирмами. В процессе продаж услуг подобного рода приходится иметь дело с одной из самых сильных потребностей клиента – в безопасности.

Компания FoxMeyer Drugs обвинила Andersen Consulting и SAP в собственном банкротстве при попытке внедрения ERP-системы: в результате дорогостоящего, но неудачного внедрения компания осталась и без оборотных средств, и без системы управления.

Обзор рынка и специфические характеристики каждой из групп на российском рынке консалтинга позволяют еще раз убедиться в важности не стоимостных факторов конкурентоспособности, а нематериальных, таких как профессионализм, опыт, навыки, компетенции и личностные качества.

Как показал сравнительный анализ ключевых отраслей народного хозяйства и базовых секторов экономики, стратегические направления развития рынка консалтинговых услуг в России практически полностью совпадало с темпами, динамикой и бизнес-векторами развития данных отраслей. Сопровождая крупные экономические и инвестиционные проекты, программы социальной сферы, инфраструктуру муниципальных образований, российские консультанты, используя свой огромный интеллектуальный потенциал, теоретические знания и практический опыт, разрабатывали новые методы и методики, создавали концептуальные инновации, предлагали клиентам нестандартные схемы решения проблем, внедряли в практику бизнеса различной отраслевой принадлежности, форм собственности и масштабов, инновационные технологии.

Ниже представлены наиболее востребованные направления консалтинга на 2017 год, согласно исследованию «Юниправекс» (Цивилизованный рынок консалтинговых услуг в России).

Управленческое консультирование, в т.ч. связанное с реструктуризацией организаций, менеджмент-консалтинг (стратегический, тактический, отраслевой, межкорпоративный и др.), консультирование по вопросам производительности и эффективности, разработка концепции, программ, методов и инструментария, определение эффективности и оценка системы управления, разработка стратегии и тактики развития или диверсификации бизнеса; консалтинг в области управления фронт-офисами и бэк-офисами, планирование рабочего пространства, эргономика; консультационное сопровождение сделок различного уровня сложности, консалтинг в сфере организация новых производств; развитие корпоративных структур, постановка системы управления холдингами, построение и совершенствование систем управления компаниями (в т. ч. дочерними обществами, филиалами и представительствами), оптимизация управления в отдельных подсистемах производства, осуществление крупномасштабных проектов, направленных на всестороннее развитие предприятий; консультирование в области организационного развития, организационная диагностика (с выявлением проблем и составлением плана их решения); управление инновациями; комплексная оценка финансового состояния компании.

Антикризисный консалтинг: антикризисное управление, консалтинг по управлению рисками, риск-менеджмент, разработка деклараций безопасности и анализ рисков; финансовое оздоровление компаний; финансовый консалтинг; финансовый менеджмент» анализ финансово-хозяйственной деятельности; разработка стратегического финансового плана, разработка/внедрение управленческого учета, разработка систем учета прибыльности подразделений, консалтинг в области тарифообразования, разработка комплексных программ по реформированию предприятий с целью входа в режим экономической самодостаточности и безубыточности, консалтинг в области финансового управления, постановка системы бюджетирования, бюджетное управление, оценка капитальных затрат, внутренних и внешних корпоративных ресурсов предприятия, выявление финансовых резервов, снижение себестоимости, увеличение доходов/прибыли; консультационное сопровождение процедур ликвидации и банкротства предприятий, реорганизации предприятий, слияния и поглощения (M&A); налоговое консультирование, оценка налоговой нагрузки при ведении хозяйственной деятельности налогоплательщика, налоговое планирование, определение налоговых рисков при осуществлении сделок и операций, управление издержками, налоговый консалтинг иностранных представительств; консультации по выпуску и обращению ценных бумаг, регистрации выпусков акций.

Консалтинг в области конкурентоспособности: конкурентная оргдиагностика, определение конкурентоспособности, изучение и анализ конъюнктуры отрасли и рынков, позиционирование предприятия с целью приобретения и максимизации устойчивого конкурентного преимущества, разработка долгосрочных стратегий развития предприятия и пошаговых планов ее реализации.

Технологический консалтинг; операционный консалтинг; инжиниринговый консалтинг: инжиниринг (промышленный и др.), реинжиниринг бизнес-процессов (BPR); консалтинг в области управления проектами, производством, процессное консультирование, планирование и контроль за производством, повышением производительности, построение, автоматизация и совершенствование бизнес – процессов компаний, реорганизация инженерных служб, ресурсный консалтинг: консультирование по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению, регулирование внутреннего распределения материалов; консалтинг в области конструирования и совершенствования продукции; разработка важнейших показателей деятельности предприятия, формирование и консультационное сопровождение системы нормативно- технической документации; оперативные консультационные услуги, разработка учетной политики и внутренних нормативных документов заказчиков.

Энергоаудит, энергоменеджмент, консалтинг по управлению энергетикой, экспертиза и расчет нормативов потерь электроэнергии при ее передаче; работы по промышленной безопасности; консультационные услуги в области геологии, разработки и добычи нефти.

На сегодняшний день рынке консалтинговых услуг, основываясь на опросе, проведенном компанией Юниправекс наметились как положительные, так и негативные тенденции. К положительным тенденциям, преобладающим на рынке консалтинговых услуг, четверть респондентов отнесла стабильный рост объема рынка консалтинговых услуг примерно столько же опрошенных (23%) отметили «развитие уникальных конкурентных преимуществ», появление зарегистрированных авторских методик, «формирование новых перспективных точек роста российских консалтинговых компаний». Наращивание капитализации внутренних и внешних ресурсов, «определяющей фактор устойчивости российских консалтинговых компаний на рынке бизнес-услуг», выделил почти каждый пятый эксперт (21%). Повышение степени доверия и признательности со стороны клиентов заметили 17% опрошенных. Высокий коэффициент деловой активности и появление на рынке российских консалтинговых брендов определили 14% респондентов.

Среди главных проблем, тормозящих развитие консалтингового бизнеса, были названы: отсутствие единых стандартов качества услуг, «хаотичное» ценообразование, демпинг со стороны отдельных компаний, а также нехватка квалифицированных кадров и слабое понимание роли и сути консалтинга руководителями предприятий-заказчиков. При этом участники опроса подчеркнули, что «решение этих задач является первым шагом к структуризации бизнеса и новым импульсом к развитию всего сектора консалтинговых услуг». Наряду с этим, динамику отрицательных тенденций характеризуют черты, присутствующие и на предыдущих этапах развития консалтингового бизнеса. Среди них преобладают следующие: отсутствие системы законодательного и нормативно-правового регулирования консультационной деятельности (37%), отсутствие единых профессиональных стандартов, квалификационных характеристик российских консультантов (28%), недобросовестная конкуренция (15%), наличие в рынке большого числа «самодеятельных профессоров-консультантов», дилетантов и непрофессионалов (11%), отсутствие саморегулируемых организаций, профессиональных объединений, финансирующих систему сертификации российских бизнес- консультантов, отстаивающих их права и интересы, определяющих стратегию, механизм и технологию взаимовыгодного делового сотрудничества с заказчиками консультационных услуг. С этой серьезной проблемой ежедневно сталкивался каждый десятый опрошенный.

Подытожим основные выводы по анализу рынка консалтинговых услуг в России:

1. Российский рынок консалтинговых услуг является раздробленным и неструктурированным. Считается, что данная отрасль сформирована не до конца.
2. Российский рынок консалтинговых услуг представлен тремя уровнями компаний:
   * Первый уровень – лидеры в отраслях оказываемых услуг. Он представлен «большой четверкой» , специализированными консалтинговыми компаниями такими как Accenture, McKinsey, Ward-Howell International и специализированными международными консалтинговыми компаниями такими как A.T. Kearney, BCG, Bain и другие.
   * Второй уровень – универсальные аудиторско-консалтинговые группы и специализированные консалтинговые фирмы. В основном это российские универсальные компании и компании – бутики.
   * Третий уровень – молодые компании, не заработавшие устойчивой репутации.
3. К особенностям конкуренции на рынке консалтинговых услуг относят:
   * Профессионализм потребителя услуг. С представителями консалтинговых фирм как правило работают высшие руководители фирмы, привлекшей консультантов. Работа с клиентом подразумевает безупречные знания у сотрудника консалтинговой фирмы для успешных переговоров по проблеме клиента. Как правило эту функцию выполняют партнеры консалтинговых фирм.
   * Ограниченный рынок сбыта услуг. Обычно консалтинговыми услугами пользуются ведущие, находящиеся в стадии роста или развития компании. Данная особенность обостряет конкуренцию на рынке консалтинга
   * Тесные отношения потребителя и поставщика услуги.
   * Услуги консалтинга не являются предметом первой необходимости для потребителя.
   * Географическая концентрация клиентов и консультантов. Сосредоточенность крупного бизнеса и офисов консалтинговых фирм в Москве осложняет деятельность средних и мелких консалтинговых фирм.
   * Государство является крупнейшим потребителем консалтинговых услуг. Это важный аспект в изучении конкуренции на рынке консалтинговых услуг, так как государство это клиент, у которого всегда есть деньги на услуги.
   * Влияние торговой марки на выбор консалтинговой фирмы. Известные бренды более привлекательны для потребителя услуги.
4. Российский рынок консалтинговых услуг растет, многие компании развивают уникальные конкурентные преимущества, на рынке появляются новые успешные фирмы.
5. Основные проблемы российского рынка консалтинговых услуг это отсутствие единых стандартов ведения деятельности, что может пошатнуть доверие клиентов к консалтингу из-за опыта потребления некачественных услуг от непрофессиональных консультантов, слабое понимание российским бизнесом необходимости привлечения консультантов.

## 2.2. Методические подходы к выявлению факторов и оценке конкурентоспособности консалтинговых фирм

На основе анализа рынка консалтинговых услуг в России и конкуренции на нем можно приступить к выявлению факторов, формирующих конкурентоспособность консалтинговых фирм. В Таблице 2.1 представлены категории, сформулированные на базе особенностей конкуренции на рынке консалтинговых услуг. Графу «подкатегория» образуют вариации факторов, которые формируют конкурентное преимущество в рамках заданной категории.

*Таблица. 2.1.*

#### Определение факторов конкурентоспособности консалтинговых фирм

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Категория** | **Подкатегория** | **Фактор конкурентоспособности** |
| Квалификация специалистов, работающих в консалтинговой фирме | 1. Универсальные 2. Узкоспециализированные | Универсальные специалисты |
| Методики, используемые в Компании | 1. Стандартные 2. Гибкие | Гибкие нестандартизированные методики работы |
| Размер Клиентов Компании | 1. Крупные 2. Средние 3. Мелкие | Крупные платежеспособные Клиенты |
| Длительность усредненного проекта | 1. Долгосрочный 2. Краткосрочный | Проекты любой длительности |
| Стоимость проекта Компании усредненная | 1. Дорогие проекты (дороже 1 млн. руб.) 2. Недорогие проекты | Дорогие проекты |
| Диапазон решаемых задач | 1. Широкий 2. Узкий | Широкий диапазон решаемых задач |
| Разработки, используемые Компанией в работе | 1. Собственные 2. Адаптируемые | Собственные разработки |
| Узнаваемость бренда | 1. Известный бренд 2. Неизвестный бренд | Известный бренд |
| Важность переговоров для получения проекта | 1. Основная роль 2. Вспомогательная | Вспомогательная роль переговоров |

Составлено по: Булеев А.И., Адамов Н.А. Особенности деятельности малых предприятий на рынке консалтинговых услуг. – Российский экономический интернет-журнал, №3 за 2013 г.

Данная метод позволяет наглядно выделить факторы конкурентоспособности для консалтинговых фирм, однако ее оценка основывается на внешней оценке компании рынком. С целью с получения более детальной информации и подтверждения или опровержения вышеуказанной информации, автор обратился к внутреннему источнику одной из консалтинговых компании.

В рамках данной работы был проведен опрос сотрудников компании АО «КПМГ» из отдела консалтинга в Санкт-Петербурге. Был подготовлен опросный лист, целью которого было выявить, что по мнению профессионалов является наиболее важным в работе крупной консалтинговой фирмы. Результаты опроса представлены в Таблице 2.2.

*Таблица 2.2.*

Результаты опроса сотрудников KPMG 01.03.2018

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Фактор конкурентоспособности** | **Количество голосов** | **Вес данного фактора** |
| Цены на услуги | 1 | 3% |
| Постоянные клиенты | 4 | 14% |
| Профессионализм и опыт консультантов | 10 | 34% |
| Новые разработки компании | 3 | 10% |
| Внутренняя система обучения сотрудников компании | 6 | 22% |
| Сила бренда | 5 | 17% |
| **Итог** | **29** | **100%** |

Составлено автором

Для данного опроса был установлен уровень существенности фактора в 15% (автором) от общего числа голосов. Наиболее важными оказались – профессионализм и опыт консультантов (34%), внутренняя система обучения консультантов (22%) и сила бренда (17%). Причем респонденты отметили следующую последовательность: профессионализм и опыт обуславливается масштабами и сложностью проектов, которые становятся доступны консультантам благодаря внутренней системе обучения. Обучение в компании предполагает, что новый сотрудник обладает необходимой теоритической базой, которую они получают в ключевых вузах своего региона. На данном этапе наибольшую роль играет сила бренда, так как выпускники таких вузов стремятся попасть в компании «большой четверки». Сравним данные опроса и научного исследования. Результаты представлены в Таблице 2.3.

*Таблица 2.3.*

Сравнение данных опроса и исследования

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Факторы конкурентоспособности ККФ** | **Научное исследование** | Опрос |
| Множество универсальных специалистов | + | + |
| Множество методик | + | + |
| Множество клиентов | + | - |
| Сложность проектов | + | + |
| Стоимость проекта | + | - |
| Множество новых методик | + | + |
| Сила бренда | + | + |

Составлено автором

В целом можно заключить, что данные опроса и научного исследования коррелируют по большинству позиций. В рамках данной работы будут исследоваться именно эти факторы конкурентоспособности, так как они признаются наиболее весомыми по результатам исследовательской работы. Нужно отметить, что согласно текущим данным исследования, конкурентоспособность консалтинговой фирмы формируется за счет знаний и умений сотрудников, что выражается в количестве методик, степени сложности проектов, который могут выполнить консультанты и универсальности специалистов.

Данный этап научного исследование предполагает широкий диапазон сбора данных по исследуемой теме. Чтобы утвердиться в перечне ключевых факторов конкурентоспособности консалтинговой фирмы, ознакомимся с точкой зрения консультантов компании Bain, сформулированной в их статье «Strategy in the age of superabundant capital» для издания Harvard Business Review (далее – перевод с англ.).[[24]](#footnote-24)

Экономист Пол Кругман подметил, что уровень производительность это ничто в краткосрочном периоде, однако в долгосрочной перспективе для компании это все. В данном тезисе подразумевается, что если сотрудники компании работают больше нормы на протяжении длительного промежутка это отражается на эффективности деятельности компании. В современных реалиях производительность подразумевает не экстенсивный способ работы (переработки, кропотливое выполнение, не приводящее к нужному результату, выполнение ненужных операций и тд,), а интенсивный. Под интенсивным понимается подход к работе, который позволяет ее выполнить быстрее и качественней на основе интеллектуальных способностей исполнителя. Компании повышают эффективность деятельности за счет различных комбинаций сырья и материалов, внедрения технологических инноваций и новых бизнес моделей. Однако все эти методы предполагают наличие талантливых специалистов, которые все это воплощают в жизнь. В новой эре залог эффективной деятельности это человеческий капитал, который состоит из времени, таланта и энергии, наряду с генерируемыми идеями. Одна единственная идея может возвысит компанию на вершину на многие года. Достаточно вспомнить об успехе таких компаний как Apple, Continental Resources и IKEA. Так же большое количество не таких глобальных идей способствует опережению конкурентов.

Однако идеи не материализуются сами собой. Они воплощаются индивидами и командами, которые продуктивно работают, используя свои навыки, воображение и энтузиазм. Пока компания концентрирует внимание на управлении финансовым капиталом, она рискует потерять действительно важный капитал, который состоит из времени, таланта и энергии сотрудников. На деле, большинство компаний теряют четверть производительности из-за структур, процессов и действий, которые неэффективно используют время и занижают эффективность сотрудников. Наем новых сотрудников и их задействование способны компенсировать лишь малую часть этих потерь.

Другими словами человеческий капитал и потенциал стали фундаментальным ресурсом конкурентных преимуществ, и компании, которые управляют им столь же тщательно и строго, как финансовым, более конкурентоспособны чем остальные. В своей книге «Time, Talent, Energy» Майкл Манкинс и Эрик Гартон демонстрируют, что компании, которые имеют строгую политику управления человеческим капиталом и потенциалом, в среднем на 40% опережают конкурентов по уровню выручки. Такие компании привлекают, задействуют и управляю талантами более эффективно, получая полную отдачу от уникальных навыков и компетенций, которые люди привносят на работе. Компании, которые придерживаются такого похода имеют в среднем большую на 30-50% маржинальность чем конкуренты.

Многие современные руководители сохраняют старые представления о продуктивности и конкурентоспособности фирмы, в основе которых лежит финансовый капитал, скудный и дорогой.

Данная статья говорит о сдвиге фокуса с привычных факторов конкурентоспособности, таких как производительность труда и объём рынка на конкуренцию с позиции интеллектуального капитала во всей мировой экономике. Интеллектуальный капитал это совокупность умственных ресурсов, которую бизнес использует для извлечения прибыли.

Существует еще один взгляд на интеллектуальный капитал, как первооснову консалтингового бизнеса, разделяемый консультантами BCG в их докладе Человеческий капитал как конкурентное преимущество 2014-2015. В опросе, инициированном BCG приняли участие 3 507 респондентов из разных отраслей экономики, включая рынок услуг.

Далее будут рассмотрены выводы, сформулированные по итогам опроса.

Существует корреляция между навыками компании в аккумуляции интеллектуального капитала и экономическими показателями компании. Компании с высоким уровнем квалификации в области кадрового менеджмента (включая управление талантами и кадровый резерв, вовлеченность сотрудников, повышение квалификации сотрудников) продемонстрировали более высокие результаты, чем игроки, чьи навыки в этой сфере оказались развиты хуже.

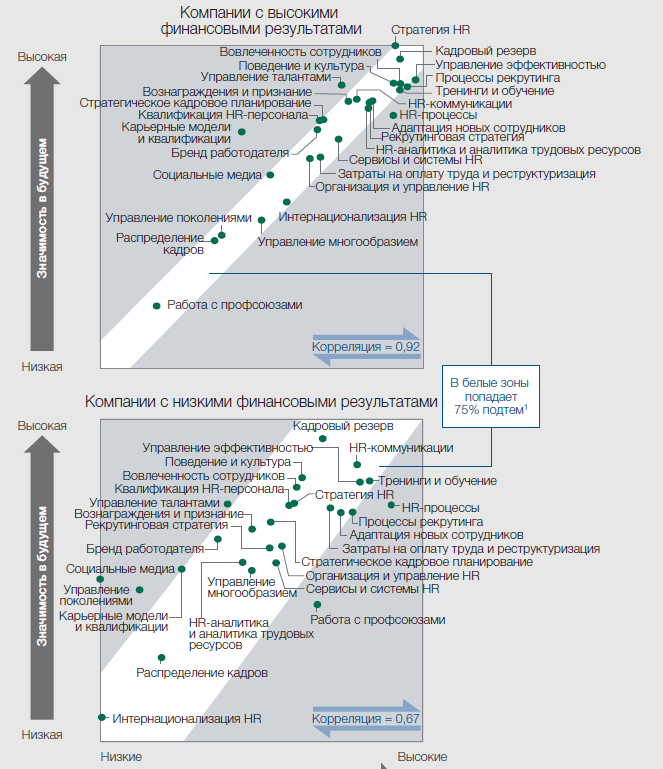
Использование аналитики и ключевых показателей эффективности дает возможность дает возможность HR-менеджерам участвовать в разработке общей стратегии компании. Это важно, так как именно менеджеры этого подразделения имплементируют факторы, оказывающие наибольшее влияние на конкурентоспособности интеллектуального капитала, в стратегию управления конкурентоспособности компании в целом. Особенно это важно для консалтинга, где HR подразделение занимается не только наймом, но и совместно с руководством планирует программу обучения и становления сотрудников с их первых рабочих дней.

Необходимо использовать ключевые показатели эффективности для разработки стратегический мероприятий в области конкурентоспособности. Даже высокоэффективные организации, которые, как правило, ориентированы на работу с данными, не используют КПЭ для разработки стратегических мероприятий на системной основе. Чтобы достичь наиболее высоких результатов, необходимо четко определять приоритетность и тщательно подбирать КПЭ.

Далее перечислим факторы, которые по мнению консультантов, оказывают наибольшее влияние на конкурентоспособность интеллектуального капитала компании:

1. Кадровый резерв;
2. Стратегическое кадровое планирование;
3. Тренинги и обучение;
4. Бренд фирмы.

Основной вывод исследования BCG подтверждает связь между навыками формирования конкурентоспособного интеллектуального капитала и финансовыми результатами организации. Исследователи выбрали 100 компаний с самыми высокими и 100 компаний с самыми низкими финансовыми результатами, определенными как среднее значение операционной маржи и средняя динамика выручки за два года (2014-2015). В выборку вошли только компании, численность которых составляет не менее 50 сотрудников. В качестве основного драйвера большей эффективности аккумуляции интеллектуального капитала в компаниях с высокими финансовыми результатами авторы указывают стратегический подход к распределению инвестиций. Рассмотрим это более детально на Рис. 2.2.



*Рисунок 2.2.* Инвестиции компаний с высокими финансовыми результатами

Источник: Райнер Штрак, Питер Хейн Человеческий капитал как конкурентное преимущество 2015-2016, М.-2016

Таким образом данный взгляд на конкурентоспособность компании с позиции конкурентоспособности интеллектуального капитала компании дополняет мнения двух других ведущих компаний в области консалтинга.

Обратим внимание на особенности рынка консалтинговых услуг и конкуренции на нем. Необходимо отметить, что показатели выручки консалтинговых компаний помогают потребителям их услуг в первую очередь в определении стабильных, специализированных компаний и компаний, работающих в конкретных отраслях. Клиенту вполне по силам просмотреть динамику выручки консультанта за 3–5 лет, чтобы принять решение об обращении в ту или иную компанию. Следует отметить, что рейтинги 50 лучших представителей российского консалтинга с 2000 года обновились более чем на треть. Максимальное сближение предложения и платежеспособного спроса сегодня наблюдается в услугах по внедрению программ сокращения издержек, бюджетированию, постановке управленческого учета, оценке и оптимизации систем финансового управления, маркетинга и персонала. Лидерами здесь становятся либо консультанты, предпочитающие узкую специализацию на конкретном виде услуг (в данных о выручке доля этой услуги выше 40–50%), либо “универсалы “(более 5 видов услуг в стандартизованном пакете). К ним относят группы компаний, предоставляющие комплексные решения проблем крупных и средних предприятий со сложной системой управления, например, межотраслевых и отраслевых холдингов, вертикально-интегрированных компаний, компаний с широкой филиальной сетью. Особняком в структуре предложения стоят услуги по бухгалтерскому, налоговому и юридическому консалтингу. Предложение здесь явно проигрывает динамике клиентского спроса на эти услуги, и консультанты предпочитают работать над своей репутацией, повышать качество рекомендаций, а иногда и влиять на экспертном уровне на законодательную и нормативную базу, в том числе при помощи авторитета своих клиентов. Количество ноу-хау в этом сегменте прямо пропорционально фантазии государственных регулирующих органов, перетряхивающих законодательство, правовые нормы и Налоговый кодекс, поэтому основным фактором для стимулирования спроса на услуги является креативность мышления консультантов, находящих изящные и эффективные противоядия для защиты бизнеса от государства. Лидерами здесь являются узкоспециализированные компании. В налоговом консалтинге это Универсалы, названные выше, включают налоговые и юридические консультации в комплекс своих услуг для крупных клиентов, руководствуясь девизом “Ни цента на подряд! “. Помимо выручки, другими немаловажными критериями оценки консалтинговых компаний являются размеры их штатов, клиентской базы и отраслевая специализация. Так в рейтингах 50 крупнейших консультантов за 2016 год лишь у 16 компаний количество специалистов превышает 100 человек. Причем количество это далеко не всегда отражается на выручке, то есть месте в рейтинге. Данный фактор является определяющим при работе с большой клиентской базой, когда качество выполнения работ зависит от загрузки, а иногда, и от наличия адекватных сложности проекта специалистов. При осуществлении большого проекта консультанты с небольшими штатами вынуждены либо объединяться в консорциумы с коллегами-конкурентами, либо в экстренном порядке набирать специалистов на контракт. Таким образом, результат работ во многом ставится в зависимость исключительно от профессионализма и организаторского таланта менеджера проекта, а качество часто определяется успешностью рекрутинга. Вот почему показатели “эффективности “, определяемые как выручка из расчета на одного специалиста, не всегда корректны. На сегодня, по разным оценкам, среди Топ-20 российского консалтинга средняя годовая загрузка специалиста составляет от 35 до 60% рабочего времени.

Подводя итоги, стоит отметить, что, несмотря на опережение темпов роста экономики, эволюция российского консалтинга войдет в фазу стабилизации только благодаря повышению эффективности отечественного бизнеса, формированию устойчивых корпоративных стандартов в области управления. Это означает, что спрос фактический и платежеспособный требует от консультантов не просто выработки стратегических и тактических рекомендаций, но и сопровождение их реализации путем мониторинга и поддержки ключевых решений, усиление ориентированной на клиента политики в области качества, прозрачности, внедрения стандартов и более четкой формализации отчетности по результатам работ. Именно это позволит сформироваться адекватному взаимодействию между консультантами и потребителями их услуг и нивелировать неудовлетворенный потенциальный спрос на консалтинг. Следует ожидать, что уже в ближайшие несколько лет концентрация доходов консультантов изменит свою динамику не столько за счет поглощений мелких консультантов крупными, сколько через объединение мелких и средних компаний[[25]](#footnote-25).

Для того чтобы определится с методами оценки конкурентоспособности консалтинговых фирм соберем вместе ключевые факторы конкурентоспособности этих фирм, которые удалось получить в ходе научного исследования (табл. 2.4.).

*Таблица 2.4.*

#### Факторы конкурентоспособности консалтинговых фирм

|  |  |
| --- | --- |
| **Фактор конкурентоспособности** | **Комментарий** |
| Профессионализм и опыт консультантов | Чем выше опыт и уровень профессионализма консультанта, тем больший объем сложных задач он решает за то же время. |
| Внутренняя система обучения | Чем больший перечень знаний и навыков может предложить фирма сотрудника за определенный отрезок времени, тем быстрее он будет расти уровень его профессионализма. |
| Сила бренда | Чем влиятельней и популярнее бренд, тем легче фирме получать новые проекты. |
| Капитализация человеческого капитала | Чем больше человеческий капитал фирмы, тем больше должна расти ее прибыль |
| Вклад человеческого капитала в добавленную стоимость | Чем большая доля добавленной стоимости формируется за счет человеческого капитала, тем эффективней он используется. |
| Конкурентоспособность услуг | Показатель отражает соотношения показателей фирмы и среднерыночных показатель. |

Составлено автором

Определившись с факторами, которые оказывают наибольшее влияние на конкурентоспособность консалтинговых фирм, можно выделить методы оценки конкурентоспособности консалтинговых фирм (табл. 2.5.).

*Таблица 2.5.*

#### Методы оценки конкурентоспособности консалтинговых фирм

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Метод оценки** | **Описание** | **Оцениваемые факторы конкурентоспособности/показатели деятельности** |
| Метод интеллектуальной добавленной стоимости | Данная модель определяет эффективность использования трех типов ресурсов фирмы: добавленной стоимости физического капитала (CEE), добавленной стоимости человеческого капитала (HCE) и добавленной стоимости структурного капитала (SCE). Чем больше этот показатель, тем выше оценивается потенциал фирмы, ее способность создавать добавленную стоимость. | 1. Универсальность специалистов (выполнение задач любой сложности в рамках часов, заложенных в бюджет проекта). 2. Возможность выполнять проекты разной длительности и сложности неснижаемом уровне доходности проекта. |
| Коэффициент Тобина | Q=Рыночная стоимость/Стоимость замещения  если Q >1, то объект имеет высокий интеллектуальный капитал или кадровый потенциал, если Q < 1, то низкий | Показывает какую долю стоимости компании формируют ее НМА (собственные разработки в том числе) |
| Метод рыночной капитализации | Определяется как разница между рыночной и балансовой стоимостью. | Показывает на сколько больше или меньше рынок оценивает Компанию по сравнению с ее балансовой стоимостью. |
| Оценка человеческого капитала | В рамках данной работы человеческий капитал рассчитывается как сумма первоначальной стоимости сотрудников и стоимость приобретенных знаний | Стоимость человеческого капитала |
| Оценка стоимости бренда | Рассчитывается как произведение выручки на среднеотраслевую рентабельность активов | Выручка компании |
| Конкурентоспособность услуг | Комплексный показатель, оценивающий параметры Компании в соотношении с среднерыночными | Сопоставление Компании и среднерыночной Компании |

Составлено автором

Данный перечень методик оценки факторов конкурентоспособности не является исчерпывающим, но выделяет наиболее важные из них в соответствии с анализом факторов конкурентоспособности консалтинговых фирм.

По итогам данного пункта удалось выявить ключевые факторы конкурентоспособности консалтинговых фирм, продиктованные анализом рынка консалтинговых услуг в России и опытом мировой практики в сфере консалтинга. В следующем пункте будет изложено каким образом собранные данные отражаются в стратегии компании и как ими управлять.

## 2.3. Особенности стратегического управления конкурентоспособностью консалтинговой фирмы

Ранее мы определили, что подразумевается по стратегическим управлением конкурентоспособностью. Стратегическое управление конкурентоспособностью фирмы – процесс, который предполагает анализ внешней среды и внутренних ресурсов фирмы, связанный с принятием решений в определенной последовательности, результатом которого является оценочное заключение о положении фирмы на отдельном рынке относительно конкурентов в данных момент времени за счет синергии элементов конкурентоспособности в системе, построенной на определенных принципах.

В рамках данного пункта детализируем определение до рынка консалтинговых услуг.

Стратегическое управление конкурентоспособности консалтинговой фирмы – процесс, который предполагает регулярный мониторинг рынка консалтинговых услуг на предмет идентификации ключевых конкурентов и последний тенденций консалтинговой деятельности, оценку собственных нематериальных активов и эффекта от их использования на прибыль компании, связанный с принятием таких управленческих решений, которые снижают негативный эффект от влияния внешней среды и увеличивают отдачу от нематериальных активов. Под нематериальными активами будут пониматься, ноу-хау компании и человеческий капитал.

Консалтинговые фирмы могут выбирать различные конкурентные стратегии: лидерство в издержках, рыночная концентрация, дифференциация сервисного продукта. Однако не все стратегии подходят для консалтинга в связи с особенностью консалтингового бизнеса.

Снижение издержек. Конкурентная стратегия, которая практически невозможна для консалтинговых услуг. Снижение совокупных издержек при производстве и реализации услуг консультантов невозможна, так как основная доля издержек в данной сфере приходится на постоянные издержки. Существенно снизить издержки можно при предоставлении почасовых услуг менее квалифицированных консультантов, что увеличивает сроки проекта и снижает его качество. В России функционируют компании, целью которых является обслуживание зарубежных фирм, имеющих филиалы или представительства в России. Таким компаниям удается применять стратегию снижения издержек за счет экономии на специалистах и снижению стоимости обслуживания, но такой подход не часто себя оправдывает. Реализация консультационных услуг по низким ценам (ниже рыночных, соответствующих месту компании на уровне рынка) привлекает обычно мелкие фирмы, так крупные фирмы относятся настороженно к низкой цене. Именно поэтому консалтинговые компании не должны стремиться к значительной экономии на предоставлении услуг, так как совокупные потери могут разрушить репутацию компании на рынке.

Концентрация на рыночных сегментах. Данная стратегия редко приносит положительный результат консалтинговой компании. Связано это с тем, что рынок консалтинговых услуг является массовым в следствие персонифицированности предлагаемых услуг. Имеется в виду, что зачастую у каждого Клиента проблема уникальна, так как ее уже пытались решить внутренние профессионалы компании.

Дифференциация консалтинговых услуг. Наиболее эффективная конкурентная стратегия для консалтинговых фирм. Она предполагает расширение диапазона оказываемых услуг в рамках одного рыночного сегмента. Как правило, каждый сегмент уже заполнен большим количеством консультантов, заинтересованных в привлечении новых клиентов, и их услуги постоянно диверсифицируются с целью защиты от конкурентов.

Данный анализ позволил выявить тип конкурентных преимуществ, которые должны ложиться в основу конкурентной стратегии консалтинговой фирмы. Проанализируем еще несколько признаков, чтобы сформировать понимание о конкурентной стратегии консалтинговой фирмы по все параметрам.

По целевому назначению конкурентная стратегия консалтинговой фирмы должна быть нацелена на маркетинг своих услуг. Маркетинговые технологии продвижения консалтинговых услуг на отраслевой рынок можно подразделить на три важные группы в рамках ценовой, товарной и коммуникационной политики:

1. Маркетинговые технологии в рамках ценовой политики применяются с целью адаптации фирмы к меняющимся экономическим условиям и обеспечению гибкого подхода к процессу ценообразования.
2. Маркетинговые технологии в рамках товарной политики используются с целью создания комплекса услуг, которые будут пользоваться спросом на отраслевом рынке.
3. Маркетинговые технологии в рамках коммуникационной политики необходимы для продвижения консалтинговых услуг на отраслевой рынок.

Ценовая политика фирмы является важнейшей частью маркетинговой политики, обеспечивающей адаптацию фирмы к меняющимся экономическим условиям. Это средство завоевания потребителя посредством применения определенных форм и методов организации предпринимательской деятельности и приемов рыночно ценообразования. Подход к процессу ценообразования в консалтинге зависит от сезона, качества услуг и рынка сбыта, то есть от выбранного отраслевого сегмента и возможностей и потребностей его ключевых игроков.

Товарная политика формируется на основе стратегических целей и установок, а так же посредством адаптации к меняющимся рыночным условиям и потребностям клиентов. Коммуникационные связи с потребителями, посредниками и другими субъектами процесса маркетинговых коммуникаций нацелены на поиск идей, проверку концепций и внедрение новых услуг на отраслевой рынок, обеспечения коммерческого успеха товара. Основными составляющими товарной политики в консалтинге являются ассортимент услуг, жизненный цикл товара и обучение и сертификация сотрудников (основные инвестиции в данной сфере). В задачи товарной политики входит поиск приемлемых рыночных ниш, обеспечение конкурентоспособности услуг.

Коммуникационная политика – это стратегия управления маркетинговыми коммуникациями с целью продвижения консалтинговых услуг, понимания потребностей и нужд покупателя. Ее реализация включает взаимодействие отдельных форм комплекса коммуникаций, при котором каждая из них должна быть интегрирована с другими инструментами маркетинга и подкреплена ими для получения синергического эффекта. Коммуникационные технологии прямо влияют на результаты коммерческой деятельности и эффективность маркетинга в комплексе. Именно коммуникации являются финальным механизмом на пути продвижения консалтинговой услуги. Правильной ценовой и товарной политики недостаточно, так как условием высоких объемов продаж и выручки является информированность потребителей о преимуществах услуг посредством маркетинговых инструментов. Ни совершенный товар, ни приемлемая цена или удачно выбранная система распределения не могут дать соответствующего результата без эффективной системы коммуникаций с потребителями.

Коммуникационная политика охватывает и межличностную, и безличную коммуникацию. В процессе формирования мотивации и обучения персонала, а также контроля результатов применения той или иной маркетинговой технологии осуществляются межличностные коммуникации (например, в процессе личных продаж). Безличные коммуникации выражаются при помощи таких средств воздействия, как реклам, стимулирование сбыта, связи с общественностью, а синтетических средств, таких как брендинг и проведения мероприятий. Основными элементами коммуникационной политики при продвижении консалтинговых услуг являются:

1. Связи с общественностью – деятельность, направленная на формирования и поддержание благоприятного имиджа через налаживание отношений между организацией и разнообразными сегментами контактной аудитории, инициировании самой фирмой распространения информации об идеях и услугах, которая подается как новость, а также предупреждения и устранения нежелательных слухов и действий, которые могут навредить репутации фирмы.
2. Прямой маркетинг – непосредственное общение продавца с покупателем, рассчитанное на определенную реакцию, вызываемую путем использования различных средств коммуникаций.
3. Стимулирование сбыта – форма продвижения товаров путем краткосрочного использования стимулов с целью поощрения потребителей и посредников к завершению сделки (например, приглашение к участию в мероприятиях и тренингах, предоставление исследований рынка, оказание дополнительных услуг на бесплатной основе).
4. Реклама – любая платная форма неперсонального представления и продвижения услуг либо идей через СМИ и при помощи прямого маркетинга.
5. Персональная продажа – вид продвижения, который предполагает личный контакт продавца с одним или несколькими покупателями с целью продажи товара и налаживания долгосрочных отношений с клиентом.

Синтетические элементы продвижения включают:

1. Организацию различных мероприятий семинаров, круглых столов, форумов, мастерских и так далее.
2. Спонсорство – в консалтинге это участие в выставках и ярмарках, во внешних имиджевых мероприятиях в качестве спикера, спонсора, членство в ассоциациях, поддержка различных имиджевых проектов.
3. Систему корпоративной идентификации.
4. Интегрированные маркетинговые коммуникации в местах продаж.

Для продвижения консалтинговых услуг на отраслевой рынок наиболее актуальны и характерны, по мнению автора, такие средства воздействия, как брендинг, организация мероприятий и связи с общественностью.

## 2.4. Выводы

Анализ российского рынка консалтинговых услуг выявил, что несмотря на появление консалтингового бизнеса в нашей стране в конце 1990-х годов, он до сих пор не структурирован, разрознен и не регулируется. Рынок состоит из трех уровней компаний, однако большая доля рынка закреплена за компаниями «большой четверки» и «большой тройки». Многие представители консалтинга отмечают положительные тенденции развития отрасли консалтинговых услуг в силу хоть и медленного, но развития российской экономики. Все это ведет к ожесточению конкуренции на рынке консалтинговых услуг и требуется все больше усилий, чтобы организовать эффективное стратегическое управление конкурентоспособностью консалтинговой фирмы. К ключевым факторам конкурентоспособности консалтинговых фирм относят:

1. Профессионализм и опыт консультантов;
2. Уровень внутренней подготовки сотрудников за счет системы внутреннего обучения;
3. Сила бренда;
4. Отдача от человеческого капитала;
5. Конкурентоспособность услуг консалтинговой фирмы.

Основные методы оценки конкурентоспособности консалтинговых фирм:

1. Метод интеллектуальной добавленной стоимости;
2. Коэффициент Тобина;
3. Метод рыночной капитализации;
4. Оценка стоимости человеческого капитала;
5. Оценка стоимости бренда;
6. Оценка конкурентоспособности услуг.

Выделив факторы и методики оценки конкурентоспособности консалтинговой фирмы и проанализировав рынок консалтинговых, мы выполнили задачи для блоков с 1 по 4-ый из цикла стратегического управления конкурентоспособностью консалтинговой фирмы, который был приведен в выводах к первой главе Следующий блок, который отвечает за стратегию конкурентоспособности завязан на результатах сравнительного анализа показателей конкурентоспособности. Результаты анализа указывают на сильные и слабые стороны конкурентоспособности фирмы. Стратегическое управление заключается в укреплении слабых сторон фирмы и развитию сильных сторон. Это предполагает разработку будущего видения компании в части отдельных факторов конкурентоспособности и шаги по достижению желаемого положения фирмы. Все это должно укладываться в наиболее подходящую для консалтинговой компании стратегию конкурентоспособности.

# ГЛАВА 3. СТРАТЕГИЧЕСКОЕ УПРАВЛЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬЮ КОНСАЛТИНГОВОЙ ФИРМЫ НА ПРИМЕРЕ АО КПМГ

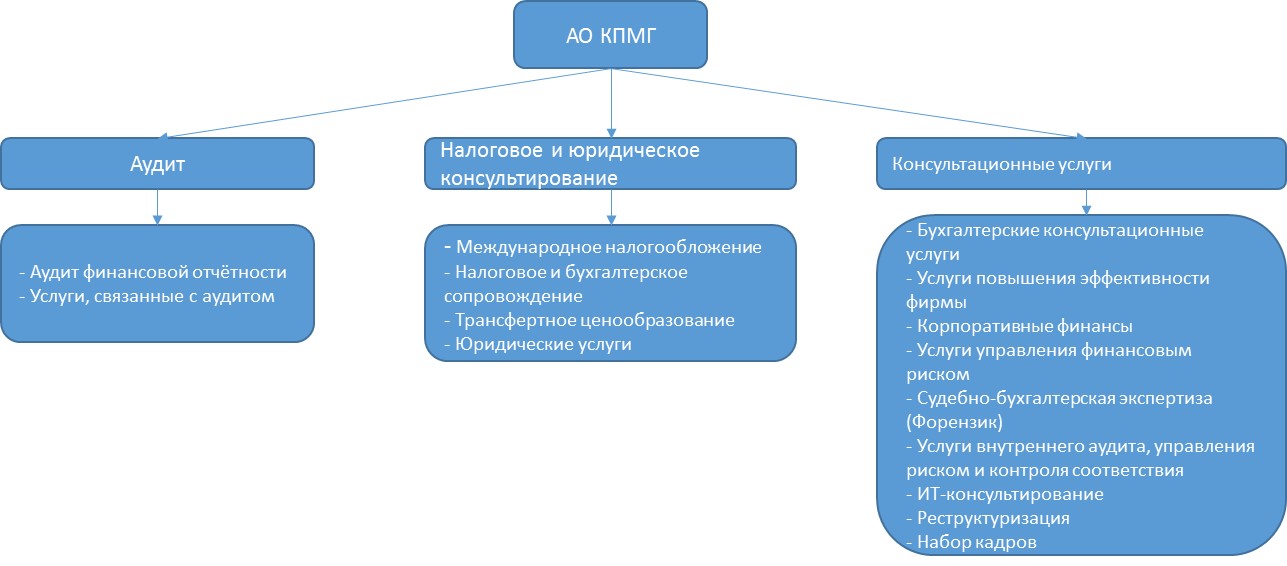
## 3.1. Анализ конкурентной среды на примере АО КПМГ

КПМГ - одна из крупнейших в мире сетей, оказывающих профессиональные услуги, и одна из консалтинговых компаний Большой четвёрки наряду с Deloitte, Ernst & Young и PwC. Международная штаб-квартира расположена в Амстелвене (Нидерланды).

Численность сотрудников KPMG составляет 189 000 человек (на 01.01.2017). Компания оказывает три вида услуг: аудиторские, налоговые и консультационные услуги. Консультационные услуги, в свою очередь, подразделяются на три группы: управленческое консультирование, рисковое консультирование и реструктуризация с ведением дел.

KPMG в России и СНГ имеет отделения в Армении, Азербайджане, Белоруссии, Грузии, Казахстане, Киргизии, России, Украине. Грузия в 2009 г. вышла из состава СНГ, но в структуре KPMG офис в Тбилиси продолжает относиться к этому подразделению. Бакинский офис был открыт в 1998 году, однако в 2009 году закрылся. В сентябре 2011 года компания KPMG Азербайджан была вновь открыта. Несмотря на то что Белоруссия и Молдавия являются членами СНГ, офис KPMG в Минске лишь в 2017 г. перешёл в состав KPMG в России и СНГ, а офис в Кишинёве по-прежнему относится к подразделению KPMG в Центральной и Восточной Европе. Общая численность сотрудников подразделения KPMG в России и СНГ составляет более 3800 человек.

Основные направления деятельности и конкретные услуги в рамках каждого направления представлены на Рисунке 3.1.



*Рисунок 3.1.* **Направления деятельности АО КПМГ**

Составлено автором

Работа компании и всех ее подразделений по всему миру строится на основе определенных и четко сформулированных принципов. Ознакомимся с каждым из них детально для лучшего понимания того, как Компания оказывает услуги своим Клиентам и чем руководствуется в процессе своей работы.

1. Руководство на основе личного примера. Своими действиями мы всегда стараемся показать пример сотрудникам КПМГ, а также нашим клиентам.
2. Работа единой командой. Мы помогаем каждому проявить себя и строим прочные деловые отношения с коллегами.
3. Уважение к личности. Мы ценим не только знания и опыт, но и личность наших коллег.
4. Предложение оптимальных решений на основе всестороннего анализа. Критическое отношение и тщательный анализ фактов позволяют нам укреплять нашу репутацию надежных и объективных консультантов.
5. Честность и прямота в отношениях. Мы регулярно обмениваемся информацией, выводами и рекомендациями с клиентами и коллегами, стремимся вести конструктивный диалог и решительно действуем в трудных ситуациях.
6. Социальная ответственность. Мы действуем как компания, ответственная перед обществом, и, неуклонно совершенствуя свои знания и опыт, открываем новые перспективы для сотрудничества.
7. Добросовестность и порядочность превыше всего. Мы неизменно стремимся соблюдать самые высокие профессиональные стандарты, давать четкие и релевантные рекомендации и строго следовать принципу профессиональной независимости.

Компания тщательно отслеживает соблюдение данных ценностей и в случае их нарушения незамедлительно реагирует на это.

Корпоративная культура КПМГ основывается на ее ценностях. Прямота в отношениях и принцип открытого и честного общения способствуют укреплению доверия и сотрудничества. В то же время гибкость и стремление к тому, чтобы возможности всех и каждого были равны, позволяют Компании создать условия, где люди могут свободно делиться своими знаниями и опытом, раскрывая потенциал друг друга.

Подход, рассчитанный на долгосрочную перспективу, является весьма выигрышным для сотрудников Компании. Важнейший элемент глобальной концепции развития КПМГ – это поиск, удержание и способствование росту лучших из лучших. Среди преимуществ Компании:

1. Обширные знания, опыт и возможности, которые позволяют эффективно решать задачи разного масштаба.
2. Прогрессивные методы решения, которые дают клиентам возможность по-новому посмотреть на стоящие перед ними задачи.
3. Высокое качество оказания услуг нашим клиентам любой специализации из любого экономического сектора, что имеет очень важное значение при решении межотраслевых задач, а также при выходе на новые рынки.
4. Программы повышения квалификации наших сотрудников, чтобы принести нашим клиентам еще больше пользы.
5. Возможность для сотрудников развивать карьеру за рубежом, что увеличивает их опыт, навыки и знания.
6. Достойное вознаграждение за достойную работу.
7. Возможность принести большую пользу для еще большего количества людей, участвуя в мероприятиях по корпоративной социальной ответственности.

После краткого описания деятельности и принципов Компании можно выделить следующие особенности:

1. Компания в своей работе руководствуется принципами построения долгосрочных и эффективных профессиональных взаимоотношений, что является одним из ее конкурентных преимуществ.
2. Компания делает акцент на развитие своих сотрудников, так как ценит их вклад в развитие компании. Кроме того Компания осознает, что ее основное конкурентное преимущество это ее сотрудники, которые формируют интеллектуальный капитал Компании.

Ознакомившись с деятельностью Компании и сделав промежуточные выводы, перейдем к анализу конкурентной и внешней среды, в которой Компания ведет свою деятельность. Начнем с анализа внешней среды компании и воспользуемся PEST анализом.

Внешняя среда компании определяется следующими факторами:

P- Политические факторы. Учитывая нарастающий конфликт в отношения России и США, в будущем компания может быть ограничена в оказании услуг российским компаниям, связанным с государственными структурами. Российское правительство издало указ об ограничении деятельности иностранных компаний в качестве ответа на американские санкции против российских компаний. Однако по мнению представителей АО КПМГ, данные ограничения не должны их коснуться, так как на территории Российской Федерации АО КПМГ ведет свою деятельность как отдельное юридическое лицо, зарегистрированное на территории РФ.

Е – Экономические факторы. Российская экономика до сих пор переживает последствия последнего кризиса. Объемы производств не растут, доходы населения так же остаются на прежнем уровне на фоне роста цен на продукцию. Последняя тенденция нескольких лет на российском рынке консалтинга это сокращения затрат на оказываемые услуги с целью увеличения доходности проектов и привлечения новых клиентов. На фоне этой ситуации часто сокращается штат сотрудников или сотрудники не продвигаются по карьерной лестнице, несмотря на выполнение KPI.

S – Социокультурные факторы. Данные факторы можно назвать благоприятными для компании. Она не испытывает трудностей в привлечении новых кадров за счет сотрудничества с рядом крупных университетов в разных регионах РФ. К тому же компания предоставляет выпускникам ВУЗов конкурентоспособную заработную плату и социальный пакет.

T- Технологические факторы. Благоприятные факторы. Последние разработки в области информационных технологий позволили компании разгрузить сотрудников от рутинной работы, так как обработка первичных данных проводится электронной системой.

В целом по результатам PEST-анализа можно заключить, что основная проблема компании кроется в ее аффилированности с зарубежной компанией европейского происхождения и экономии за счет попыток снижения издержек. Как мы отмечали ранее во второй главе снижение издержек не самая лучшая стратегия конкурентоспособности консалтинговой компании. Перейдем к определению конкурентов АО КПМГ на российском рынке консалтинговых услуг.

С целью определение конкурентов АО КПМГ на российском рынке консалтинговых услуг автор обратился к открытому источнику агентства РА Экспет, которое ежегодно публикует рейтинг крупных компаний разных отраслей. Принято считать, что конкуренты АО КПМГ это остальные компании «Большой четверки»: Price Waterhouse Coopers, Ernst&Young, Deloitte. Однако в реалиях сегодняшней экономической ситуации это не совсем так. Об этом говорит рейтинг консалтинговых услуг за 2016 год от агентства РА Эксперт (табл. 3.1.). Как мы можем видеть из таблицы только одна из компаний-конкурентов, входящих в «Большую четверку», попала в топ-10 рейтинга.

*Таблица. 3.1.*

Рейтинг консалтинговых фирм в 2016 году

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Место** | **Компания** | **Сумм. выручка от консалтинговых услуг (тыс.руб.)** | **Ср. числ, специалистов** | **Изменение за год (чел.)** |
| 1 | ЛАНИТ | 13 465 621 | 1 701 | 81 |
| 2 | PwC | 7 483 307 | 1 041 | 54 |
| 3 | КРОК | 7 309 740 | 1 654 | 68 |
| 4 | AT Consulting | 6 592 769 | 2 112 | -35 |
| 5 | Техносерв | 5 022 015 | 496 | -2 |
| 6 | KPMG | 4 780 739 | 994 | 97 |
| 7 | Ай-Теко | 3 944 616 | 435 | -162 |
| 8 | Группа Борлас | 3 811 662 | 251 | -22 |
| 9 | АйТи | 3 398 000 | 670 | 20 |
| 10 | БДО Юникон | 3 372 823 | 921 | -1 |

Источник: URL: https://raexpert.ru/

Как мы видим компания занимает 6 строчку рейтинга, уступая места российским консалтинговым компаниям и коллеге из «большой четверки». При чем отставание от лидера рейтинга ООО Ланит по выручке почти в три раза. Данная ситуация подтверждает выводы сделанные касательно неоднозначности развития рынка консалтинговых услуг в России. Как мы помним КПМГ занимает верхний уровень рынка консалтинговых услуг и имеет одну из наибольших долей рынка, тогда как ООО Ланит можно отнести только ко второму уровню компаний, которые, как правило работают с меньшими клиентами за меньшие деньги.

По итогам только анализа внешней среды и конкурентов мы можем сформировать две проблемы:

1. Сокращение издержек лежит в основе стратегии компании, что недопустимо для консалтингового бизнеса;
2. Компания проигрывает до объему продаж компании уровня ниже, что говорит о неэффективности стратегического управления конкурентоспособностью фирмы.

Для более глубокого понимания проблемы необходимо провести SWOT-анализ АО КПМГ (табл.3.2.).

*Таблица 3.2.*

#### SWOT-анализ

|  |  |
| --- | --- |
| **Strengths** | Широкая географическая зона покрытия бизнеса  Выручка поступает от проектов, связанных с разными отраслями  Консалтинговая практика подкреплена сильной базой в аудите и налоговом консультировании  Компания публикует статьи и аналитические обзоры  Компания занимается благотворительностью и спонсорством  Является одной из «большой четверки»  Занимает лидирующие места в разных рейтингах консалтинговых компаний  Компания сфокусирована на маркетинге и продвижении бренда |
| **Weaknesses** | Невозможность работать с рядом клиентов из-за высоких цен на услуги  Жесткая конкуренция в лице «большой тройки» ограничивает возможности увеличения доли рынка |
| **Opportunities** | Для Компании существуют огромные перспективы роста на развивающихся рынках  Увеличение расходов на инфраструктуру может стимулировать спрос на консультационные услуги  Приобретение небольших фирм может усилить позицию КПМГ в отрасли |
| **Threats** | Ослабление контроля за деятельностью консалтингового бизнеса со стороны законодательства может спровоцировать появление новых конкурентов  Стагнирование экономики будет препятствовать росту бизнеса  Рост бизнеса конкурентов означает сокращение доли рынка КПМГ |

Составлено автором

В целом SWOT анализ позволяет заключить, что АО КПМГ отстает от лидеров консалтингового бизнеса в России из-за того, что не выдерживает конкуренцию на ряду с лидерами рынка. В следующем пункте мы проведем сравнительный анализ конкурентоспособности АО КПМГ и ООО Ланит (первой компании по итогам 2016 года).

## 3.2. Оценка конкурентоспособности консалтинговой фирмы на примере АО КПМГ

В предыдущей главе мы выделили факторы конкурентоспособности консалтинговой фирм и методы их оценки. В этой главе мы оценим каждый из них в соответствии с релевантным методом оценки и сравним показатели с конкурентом ООО Ланит.

Показатель интеллектуальной добавленной стоимости. Данный показатель показывает способность компании генерировать добавленную стоимость. Добавленная стоимость в общем смысле это разница между себестоимостью и ценой продажи. Цены как правило не являются достаточно гибкими, чтобы ощутимо регулировать добавленную стоимость. Себестоимость услуг/товаров это та величина, которую компания стремиться снизить при сохранении качества и характеристик товара/услуги. Показатель VAIC позволяет оценить вклад интеллектуального капитала в увеличении дохода Компании. Рассчитаем данный показатель для компании номера один в рейтинге РА Эксперт – ООО «Ланит» и шестой строчки – АО «КПМГ». Расчет представлен в Таблице 3.3.

*Таблица.3.3.*

**Расчет показателя VAIC для ООО «Ланит» и АО «КПМГ»**

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | [1]  Выручка (согл. Ф2 за 2016 г.) | [2]  С-сть услуг (согл. Ф2 за 2016 г.) | [3]  Затраты по оплате труда за год (расчет) | [4] = [1]-[2]+[3]  VA – добавл. стоимость (расчет) | [5]  Инвест. капитал (согл. Форме 1 за 2016 год) | [6]=[4]/[5]  CEE Добав. стоимость физ. капитала | [7]=[4]/[3]  HCE  Добав. стоимость человеч. капитала | [8]=([4]-[3])/[4]  SCE  Добавленная стоимость структурного капитала |
| АО КПМГ | 4 780 739 | 2 432 427 | 714 450 | 3 062 762 | 911 232 | 3,36 | 4,29 | 0,77 |
| ООО Ланит | 13 465 621 | 10 944 979 | 699 111 | 3 219 753 | 2 528 199 | 1,27 | 4,61 | 0,78 |

Составлено автором

Расчет показателя VAIC.

VAIC = CEE + HCE + SCE (1)

VAIC KPMG = 3,36 + 4,29 + 0,77 = 8,42

VAIC Ланит = 1,27 + 4,61+ 0,78 = 6,66

Расчет показывает, что общая величина показателя больше у АО КПМГ, что говорит о больших возможностях компании в увеличении добавленной стоимости услуг, однако этот результат сложился из-за более высокого показателя отдачи от физического капитала, тогда как отдача от человеческого капитала у АО КПМГ меньше чем у ООО Ланит.

Далее проанализируем насколько дороже рынок оценивает выбранные компании по сравнению со стоимостью их активов. Для этого сосчитаем коэффициент Тобина. Согласно публикуемому отчету Brand Finance Global стоимость бренда KPMG составила 832 млрд. рублей ( справедливо будет выделить долю, которая приходится на консалтинговые услуги. По усредненным данным она составляет 15%. Таким образом рыночная стоимость консалтингового бизнеса АО КПМГ составляет 123,5 млрд рублей Согласно списку Forbes рыночная стоимость ООО «Ланит» 98,1 млрд рублей. Для расчета нам необходимо определить стоимость замещения. Стоимость замещения согласно затратному подходу к оценке бизнеса это затраты на материальные активы компании. Данные о стоимости активов компании можно получить из публикуемой финансовой отчетности компании за 2016 год. Стоимость активов АО КПМГ согласно форме 1 на 2016 год – 3, 756 млрд. руб. Аналогичный показатель за 2016 год для ООО Ланит – 9,229 млрд. руб.

Расчет коэффициента Тобина

Коэф. Тобина = Рыночная стоимость компании/Стоимость замещения (2)

Коэф. Тобина КПМГ = 123,5/3,76 = 32,8

Коэф. Тобина Ланит = 98,1/9,23 = 10,6

Очевидно, что рынок дороже оценивает АО КПМГ в силу известности ее бренда. Далее выполним расчет величины человеческого капитала анализируемых компаний. В рамках данного научного исследования человеческий капитал будет рассчитываться как сумма первоначальной стоимости сотрудника, которая рассчитывается как оплата труда и затрат на повышение квалификации сотрудника, которая рассчитывается как оплата курсов и учебных материалов для сотрудников.

Человеческий капитал = первоначальная стоимость сотрудника + стоимость приобретенных знаний (3)

Для расчета первоначальной стоимости сотрудников АО «КПМГ» обратимся к Таблице 3.4. Расчет производится на базе месячного оклада, который соответствует должности сотрудника и количества сотрудников по каждой позиции, бонусы и дополнительные выплаты не учитываются.

*Таблица 3.4*

**Первоначальная стоимость сотрудников**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Оклад в месяц, включая налоги в рублях** | **Кол-во сотруд. по данной позиции** | **Итого** |
| А1 | 42 500 | 102 | 4 335 000 |
| А2 | 52 500 | 108 | 5 670 000 |
| А3 | 62 500 | 94 | 5 875 000 |
| S1 | 82 500 | 61 | 5 032 500 |
| S2 | 92 500 | 78 | 7 215 000 |
| S3 | 102 500 | 64 | 6 560 000 |
| M | 122 500 | 96 | 11 760 000 |
| SM | 152 500 | 56 | 8 540 000 |
| PT | 200 000 | 24 | 4 800 000 |
| Итого | | 683 | 59 787 500 |

Составлено автором

Итого получается 683 сотрудника с первоначальной стоимостью за месяц 59 787 500, соответственно за год – 717 450 000 руб. Расчет стоимости приобретенных знаний приведен в Таблице 3.5. Расчет показателя получается путем перемножения затрат на количество сотрудников в зависимости от должности.

*Таблица 3.5.*

**Стоимость приобретенных знаний**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **Должность** | **Вид обучения** | **Стоимость в руб.за год** | **Кол-во сотруд.** | **Итого** |
| А1 | ACCA | 24 000 | 102 | 2 448 000 |
| А2 | ACCA | 18 000 | 108 | 1 944 000 |
| А3 | ACCA | 18 000 | 94 | 1 692 000 |
| S1 | ACCA | 18 000 | 61 | 1 098 000 |
| S2 | ACCA | 18 000 | 78 | 1 404 000 |
| S3 | ACCA | 6 000 | 64 | 384 000 |
| M | Доп. Экзамены | 50 000 | 96 | 4 800 000 |
| SM | - | - | 56 | - |
| PT | - | - | 24 | - |
| Итого | | | | 13 770 000 руб. |

Составлено автором

Получив необходимые данные, мы можем рассчитать стоимость человеческого капитала.

Человеческий капитал АО КПМГ = 714 450 000 + 13 770 000 = 728 220 000 руб.

Аналогичным методом рассчитаем стоимость человеческого капитала для ООО Ланит. Данные о числе сотрудников, средней заработной плате сотрудников были взяты из открытых источников в силу конфиденциальности данной информации.

Средняя численность специалистов на 2016 год – 1 701 человек, средняя заработная плата на основе открытых источников на 2016 год – 34 250 рублей в месяц. Первоначальная стоимость сотрудников за год равна 699 111 000 (1 701 чел. х 34 250 руб в месяц. х 12 месяцев). Стоимость приобретенных знаний составляет около 35 000 000 рублей в год.

Человеческий капитал ООО Ланит = 699 111 000 руб.+ 35 000 000 руб. = 734 111 000 руб.

Как мы видим, стоимость человеческого капитала выше у ООО Ланит, что подтверждается анализом структуры показателя VAIC, где мы отметили больший вклад человеческого в добавленную стоимость у ООО Ланит.

Перейдем к расчету стоимости бренда за 2016 год. В рамках данной работы стоимость бренда рассчитывается по формуле (4). Расчет представлен в Таблице 3.6.

Стоимость бренда = Выручка \* среднеотраслевая рентабельность активов (4)

*Таблица 3.6.*

**Расчет стоимости бренда на 2016 год**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Компания** | **Выручка в тыс. руб** | **Среднеотраслевая рентабельность активов** | **Стоимость бренда в тыс.руб** |
| АО КПМГ | 4 780 739 | 0,7 | 3 346 517 |
| ООО Ланит | 13 465 621 | 0,7 | 9 425 934 |

Составлено автором

Завершающим показателем в нашей оценке конкурентоспособности компаний будет расчет конкурентоспособности услуг. Данный показатель демонстрирует Расчет данного показателя представлен в Таблицах 3.7. и 3.8.

*Таблица 3.7.*

**Конкурентоспособность услуг АО КПМГ**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | КПМГ | Среднерыночный показатель | Коэффициент  =КПМГ/Среднерыночный показатель |
| Доля рынка | 8% | 5% | 1,6 |
| Почасовая оплата | 265 руб/час | 300 | 0,88 |
| Количество постоянных контрактов | 180 | 175 | 1,03 |
| Средний срок выполнения проекта | 2 месяца | 3 месяца | 1,5 |
| Итого |  |  | 4,44 |

Составлено автором

*Таблица 3.8.*

**Конкурентоспособность услуг ООО Ланит**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | ЛАНИТ | Среднерыночный показатель | Коэффициент = =Ланит/Среднерыночный показатель |
| Доля рынка | 3% | 5% | 0,6 |
| Почасовая оплата | 214 руб/час | 300 | 0,71 |
| Количество постоянных контрактов | 150 | 175 | 0,85 |
| Средний срок выполнения проекта | 4 месяца | 3 месяца | 0,75 |
| Итого |  |  | 2,91 |

Составлено автором

Мы рассчитали все необходимые показатели конкурентоспособности для сравнительного анализа. Для наглядности они представлены в таблице 3.9. с сопутствующей аналитикой.

*Таблица 3.9.*

Показатели конкурентоспособности

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Показатель** | **АО КПМГ** | **ООО Ланит** | Комментарий |
| Добавленная стоимость интеллектуального капитала | 8,42 | 6.66 | Показатель говорит о том, что на миллион инвестированных средств приходилось 8,42 млн. добавленной стоимости у АО КПМГ, у ООО Ланит – 6,66 млн. |
| Коэффициент Тобина | 32,8 | 10,6 | Показатель демонстрирует во сколько раз больше рынок оценивает компанию чем стоят ее активы. |
| Человеческий капитал в тыс. руб. | 728 220 | 734 111 | ООО ЛАНИТ располагает большим объемом человеческого капитала чем АО КПМГ |
| Стоимость бренда в тыс. руб. | 3 346 517 | 9 425 934 | Бренд ООО Ланит рассчитанный на основе как выручка скорректированная на среднеотраслевую рентабельность стоит дороже чем у АО КПМГ |
| Конкурентоспособность услуг | 4,44 | 2,91 | Услуги АО КПМГ способны в большей степени выдерживать рыночную конкуренцию |

Составлено автором

По анализу результатов, полученных разными способами оценки конкурентоспособности, которые были отобраны исходя их ключевых преимуществ компании мы видим, что АО КПМГ обладает большей конкурентоспособностью чем ООО Ланит по большинству параметров, ООО Ланит имеет большую величину человеческого капитала и более дорогой бренд на рынке консалтинговых услуг в России. Несмотря на это ООО Ланит имеет выручку больше чем АО КПГМ приблизительно в 3 раза. Это говорит о том, что недостаточно обладать конкурентными преимуществами, но также необходимо чтобы управление ими и чтобы извлечение из них финансового результата было заложено в стратегию компании. Очевидно, что АО КПМГ неэффективно использует свои конкурентные преимущества. Более того в рамках анализа внешней и конкурентной среды мы выделили проблемы в стратегии компании.

## 3.3. Стратегическое управление конкурентоспособностью консалтинговой фирмы на примере АО КПМГ

Отправной точкой при разработке конкурентной стратегии и стратегических планов является постановка целей и формулировка видения будущего компании. Цели компании должны образовывать многоуровневый комплекс. Определим цели АО КПМГ, исходя из проделанной работы по выявлению и оценке факторов конкурентоспособности компании. Результат представлен в Таблице 3.10.

*Таблица 3.10*

#### Стратегические цели АО КПМГ по видам

|  |  |
| --- | --- |
| Стратегические цели | * Повышение стоимости бизнеса за счет использования ключевых конкурентных преимуществ * Занять лидирующую позицию на рынке консалтинговых услуг в РФ |
| Долгосрочные цели | * Повышение эффективности от конкурентных преимуществ компании |
| Тактические цели | * Работа над привлечением новых клиентов * Разработка и внедрение собственных инновационных решений, которые позволят снизить себестоимость оказываемых работ при повышении качества * Агрессивная тактика переманивания Клиентов |
| Оперативные цели | * Ускоренный рост доходов * Увеличение доли рынка * Диверсификация прибыльной базы |

Составлено автором

Проанализировав данные SWOT-анализа можно убедиться в релевантности сформулированных стратегических целей, так как сильные стороны и возможности располагают к их достижению, а слабые стороны и угрозы при правильном и эффективным контроле окажут минимальный отрицательный эффект на достижение целей.

Реализация комплекса стратегических целей невозможна без разработки следующих блоков, так как в совокупности они обеспечивают системный подход к разработке стратегических планов компании:

1. Системы ключевых ценностей фирмы;
2. Стратегических направлений развития;
3. Комплекса целей, формулируемых на основе стратегических направлений развития.

Рассмотрим каждый блок подробно и применительно к анализируемой компании.

Ключевые ценности фирмы. Этот блок часто не формируется в российской практике ведения бизнеса, консалтинг не исключение. Однако рассматриваемая компания является международной, поэтому у нее существует перечень принципов, в соответствии с которыми она ведет свою деятельность. Ключевые принципы АО КПМГ:

* Руководство на основе личного примера. Своими действиями компания всегда старается показать пример сотрудникам АО КПМГ, а также клиентам.
* Работа единой командой. Компания помогает каждому проявить себя и строим прочные деловые отношения с коллегами.
* Уважение к личности. Компания ценит не только знания и опыт, но и личность своих сотрудников.
* Предложение оптимальных решений на основе всестороннего анализа. Критическое отношение и тщательный анализ фактов позволяют Компании укреплять свою репутацию надежных и объективных консультантов.
* Честность и прямота в отношениях. Компания регулярно обменивается информацией, выводами и рекомендациями с клиентами и коллегами, стремится вести конструктивный диалог и решительно действует в трудных ситуациях.
* Социальная ответственность. Компания признает свою ответственность перед обществом, и, неуклонно совершенствуя свои знания и опыт, открывает новые перспективы для сотрудничества.

Данные принципы формируют кредо компании, то, как она являет себя рынку, на котором ведет деятельность. В них отражается заинтересованность компании в своих сотрудниках и в их развитии. На основе этих принципов достигается эффект синергии, так как сотрудники заинтересованы в продвижении по карьерной лестнице, а компания заинтересована в формировании профессионала, который будет представлять ее и нести ее принципы во внешнюю среду, укрепляя положительный имидж компании и ее сотрудников.

Стратегические направления развития. Принято считать основными стратегическими направлениями развития:

1. Рост конкурентоспособности;
2. Рост доходности инвестируемого капитала;
3. Развитие кадрового, производственного и экономического потенциала компании.

Уточним данные направления применительно к анализируемой компании. Рост конкурентоспособности. Несмотря на то что анализ конкурентоспособности АО КПМГ показал ее преимущество практически по всем показателям, она занимает лишь 6 место по уровню выручки по данным за 2016 год. Это говорит о том, что компания не реализует полностью свой конкурентный потенциал. Имеется в виду, что ключевые конкурентные преимущества оказывают точечное влияние на доходы компании, а не совокупное, которое обеспечило бы гораздо больший эффект. В данном случае компания обременена своей известностью и дороговизной проектов. Дело в том, что перечень компаний-клиентов АО КПМГ на территории РФ больше ограничен, нежели в странах Европы, например. Причиной тому является сравнительно низкая доля среднего и малого бизнеса в России. АО КПМГ, устанавливает цены на свои услуги, которые принимаются только крупными компаниями, названия которых у всех на слуху. Не стоит забывать про другие консалтинговые компании, которые обладая меньшими конкурентными преимуществами, соглашаются на более низкую оплату своих услуг, что сильно расширяет рынок оказываемых услуг. Следующее направление позволит нам углубиться в обозначенную проблему.

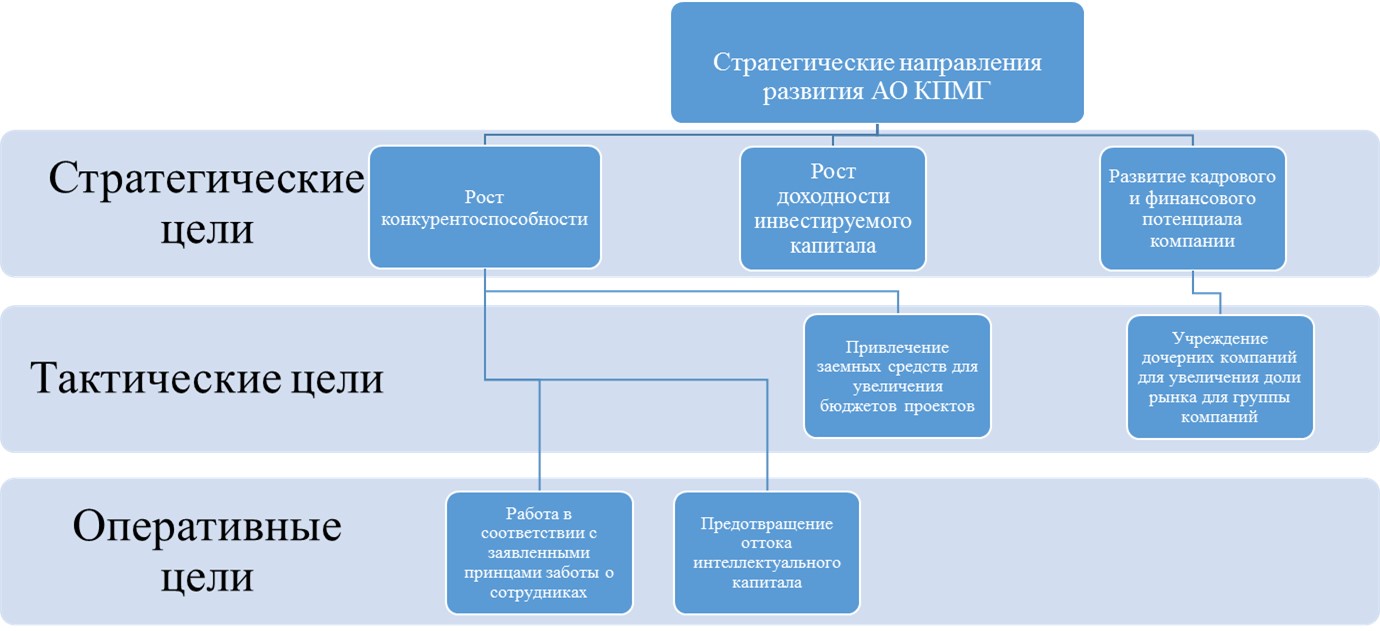
Рост доходности инвестируемого капитала. Данное направление можно рассматривать в двух проявлениях: доходность собственных инвестиций в человеческий капитал и отсутствие инвестиционных денежных потоков извне.

Анализ конкурентоспособности АО КПМГ показал, что компания отстает по стоимости человеческого капитала, который рассчитывался как сумма первоначальной стоимости сотрудников и затрат на повышение квалификации. С позиции оценки человеческого капитала компания, казалось бы, верным курсом, инвестируя в собственных сотрудников, кроме того это полностью коррелирует с принципами Компании, которые пропагандируют ценность каждого отдельно взятого сотрудника. На практике складывается другая ситуация, а именно – отток капитала. Происходит это следующим образом. Компания вкладывается в обучения и становление сотрудника, который продвигается по карьерной лестнице, что влечет за собой увеличение расходов на оплату труда и на обучение. Чем выше должность сотрудника, тем дороже он становится для проектов, на которых он задействован. Бюджеты проектов строго ограничены, так как от их исполнения зависят KPI менеджеров. В какой-то момент компания начинает задействовать сотрудника на нескольких проектах одновременно, что влечет за собой переработки и растущее недовольство сотрудника, так как он лишается возможности существовать в нормальном рабочем графике. В итоге сотрудник уходит в другую компанию, которая уже не вкладывается в его обучение, так как это сделала другая компания, но готова предложить ему больший оклад. Таким образом АО КПМГ не реализует эффект от человеческого и интеллектуального капитала, так как обладает им непродолжительный период времени. Второе проявление это отсутствие привлекаемых заемных средств. Компания считает, что генерирует доход достаточный для того, чтобы продолжать свою деятельность за счет собственных средств. Это возможно за счет проблемы описанной выше. В какой-то момент проекты начинают планироваться таким образом, чтобы максимально уменьшить команду на проекте и оставить на ней сотрудников преимущественно низкооплачиваемых должностей.

Данный анализ позволил прийти к выводу, что обладая необходимым перечнем конкурентных преимуществ, АО КПМГ не может в полной мере их реализовывать по следующим взаимосвязанным причинам:

1. Текучесть кадров, обусловленная жесткими бюджетами;
2. Несоответствие заявленных принципов работы практике ведения основной деятельности;
3. Отток интеллектуального капитала;
4. Ограниченность в выборе контрагентов в силу микро и макроэкономических причин.

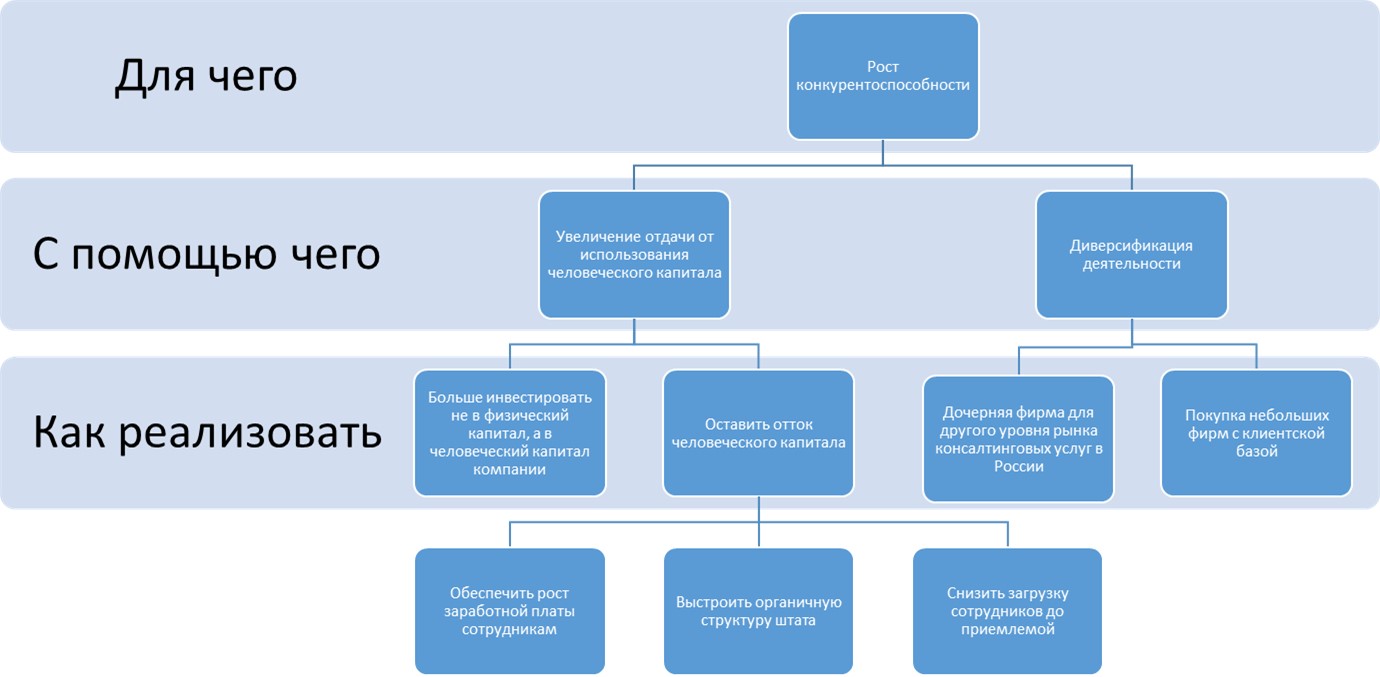
Выделив узкие места в конкурентоспособности компании и проанализировав ее конкурентные преимущества, можно составить конкретизировать стратегические направления компании (рис.3.2.).



*Рисунок 3.2.* **Стратегические направления компании**

Составлено автором

Детализируем блок роста конкурентоспособности Рисунка 3.2. до отдельных задач (рис. 3.3.).



*Рисунок 3.3.* **Задачи блока роста конкурентоспособности**

#### Составлено автором

Эффектом от успешной реализации данных мероприятий будут:

1. Увеличение доли рынка. По анализу рынка консалтинговых услуг в России можно заключить, что доля небольшой компании третьего уровня составляет от 2 до 4% рынка. Приобретение двух небольших компаний обеспечит приблизительное увеличение доли рынка на 5%. Используя систему обучения АО КПМГ для сотрудников приобретенной компании в купе с уже имеющимся опытом, увеличение доли рынка на 5% приведет к увеличению выручки на 3 500 877 тыс. руб., что выведет ее на вторую позицию.
2. Остановив отток человеческого капитала, фирма сможет распределять свои человеческие ресурсы по новым компания для кураторства и общения с клиентами. Данное действие одновременно разгружает сотрудника, направленного на кураторство работы новой компании группы, так как объем работ в ней значительно меньше и позволяет быстрее отвоевать новую долю рынка за счет помощи профессионала.
3. Дополнительные доходы от диверсификации позволят компании обеспечить рост заработной платы сотрудникам, которые планируют уйти из компании. Это изменит их решение.
4. Снизить загрузку основных сотрудников сможет увеличение инвестиций в человеческий капитал. В данном случае речь идет как о прежних сотрудниках, так и вновь приобретенных сотрудниках. Повышение квалификации последних ведет к возможности делегировать им часть работы.
5. При успешной реализации всех задач новой стратегии выстроится равномерная структура сотрудников. Люди будут заинтересованы в том, чтобы остаться в компании, так как этому поспособствует уровень оплаты труда и налаженный так называемый life/work balance.
6. Полный экономический результат стратегии. Рассчитаем упрощенный вариант полного экономического результата для выбранной стратегии в Таблице 3.11

*Таблица 3.11*

Полный экономический результат стратегии

|  |  |
| --- | --- |
| Выручка от стратегии в тыс. руб. | 3 500 877 |
| Затраты на реализацию стратегии в тыс. руб. в т.ч. | 43 880 |
| Приобретение консалтинговых фирм | 39 880 |
| Обучение сотрудников | 4 000 |
| Полный экономический результат в тыс. руб. | 3 456 997 |

Важно отметить, что реализация эффекта от всего вышеперечисленного возможна только при системном подходе к стратегическому управлению конкурентоспособности консалтинговой фирмы.

## 3.4. Выводы

Стратегическое управление конкурентоспособностью консалтинговой фирмы должно выстраивать по следующим этапам:

Этап 1. Анализ внешней и конкурентной среды. Результатом данного этапа должно стать четкое понимание ближайших конкурентов, место компании на консалтинговом рынке. Должны быть четко сформулировано влияние каждого из факторов внешней среды на компанию. Далее с помощью инструментов стратегического анализа должны быть выявлены сильные и слабые стороны, а так угрозы и возможности компании.

Этап 2. Выявление факторов конкурентоспособности из перечня факторов, присущих консалтинговым фирмам. Управление компании должно выделить ключевые факторы конкурентоспособности для своей консалтинговой фирмы и уметь их оценить.

Этап 3. Сравнительный анализ конкурентоспособности консалтинговой фирмы с конкурентоспособностью конкурентов по оцениваемым факторам конкурентоспособности. Данный этап по своей сути объединяет выводы, сформулированные на первых двух этапах. Результатом третьего этапа должны быть выявленные параметры конкурентоспособности, по которым компания отстает от конкурентов.

Этап 4. Разработка мер по повышению конкурентоспособности консалтинговой фирмы. Зачастую это связано с диверсификацией услуг внутри одного сегмента. Оценка эффекта от комплекса разработанных мер. Стратегию повышения конкурентоспособности необходимо разрабатывать в соответствии с системным подходом.

Этап 5. Контроль за выполнением задач и промежуточная оценка результатов по реализации мероприятий повышения конкурентоспособности.

# ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В рамках работы над ВКР магистра на тему «Стратегическое управление конкурентоспособностью консалтинговой фирмы была поставлена следующая цель:

Цель исследования– разработка путей совершенствования существующих методов стратегического управления конкурентоспособностью, применяемых в консалтинговых компаниях.

Для выполнения поставленной цели были поставлены и выполнены следующие задачи:

1. Определить сущность стратегического управления конкурентоспособностью фирмы и выделить факторы, оказывающие влияние на конкурентоспособность таких фирм;
2. Разработать рекомендации по стратегическому управлению конкурентоспособностью с целью повышения конкурентоспособности консалтинговых фирм;
3. Оценить эффективность применения рекомендованных методов применительно к консалтинговым фирмам;
4. Обобщив накопленный теоретический базис, разработать рекомендации повышения уровня конкурентоспособности консалтинговой фирмы;

Проделанная работа и ее результаты позволили выявить особенности конкурентоспособности на рынке консалтинговых услуг и рекомендации по стратегическому управлению конкурентоспособностью консалтинговых фирм.

Факторы конкурентоспособности консалтинговых фирм формируются за счет интеллектуального капитала компании. Это связано с тем, что конечный продукт таких компаний создается ее человеческими ресурсами, поэтому конкурировать консалтинговые фирмы должны за счет развития интеллектуального капитала фирмы. Это подразумевает постоянное повышение навыков и профессионализма сотрудников фирмы, что в итоге выливается в качественные услуги для клиентов.

Исследование рынка консалтинговых услуг позволило сделать вывод о неструктурированности и раздробленности рынка. Однако на рынке имеются очевидные лидеры. Проанализировав конкурентоспособность одной из компаний, относящейся к лидерам рынка удалось выявить слабые места и разработать стратегию по повышению уровня конкурентоспособности. Ключевая проблема заключается в загрузке сотрудников, что приводит к оттоку человеческого капитала компании и снижению уровня конкурентоспособности интеллектуального капитала. Автором была разработана и апробирована стратегия, позволяющая нивелировать эффект выявленной проблемы и повысить уровень доходности компании.

Результаты ВКР могу быть применены на реальных консалтинговых фирмах с целью повышения конкурентоспособности и стратегического управления ею.

# СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

Алавердов, А. Р. Стратегический менеджмент в банке. - М.:Московская финансово-промышленная академия. 2009. – 235 с.

1. Ансофф, И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2003. – 647 с.

Антипов, Ю. А., Балашов А.А. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы / Ю. А. Антипов, А. А. Балашов. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>

1. Антонова Н.С. Поиск и создание конкурентных преимуществ как инструмент привлечения и удержания клиентов / Н. С. Антонова. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>
2. Баранова, Т. Ю. Корректировка маркетинговой стратегии в условиях кризиса: методика создания дополнительных конкурентных преимуществ. // Индустриальный и b2b маркетинг. - № 2. – С. 10-11.
3. Баранчеев, С. В. Качество ротации состава менеджеров как фактор конкурентоспособности организации / , С. В. Баранчеев URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>
4. Береговая Ирина Борисовна К вопросу об управлении конкурентоспособностью предприятия // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2013. №2. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-ob-upravlenii-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya
5. Вахтель, Д. Анализ продуктового портфеля – ключевой метод стратегического планирования бизнеса в рамках разработки, выпуска и сбыта продуктов компании / Д. Вахтель. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>
6. Виссема, Х. Стратегический менеджмент и предпринимательство. М.: Инфра, 2002. 540 с.
7. Виханский, О. С. Стратегическое управление. М.: Экономист, 2005. – 296 с.
8. Власова, Ж. И. Оценка конкурентоспособности консалтинговых компаний на российском рынке // Инновации. 2006. С. 15-20

Горбашко, Е.А. Управление конкурентоспособностью – СПБ.:Гриф УМО ВО. 2017. – 456 c.

1. Деминг, Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина паблишер, 2014. 620 с.

Джонсон, Дж., Шоулз, К:, Уиттингтон.Р Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание– М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – 800 с.

Зябриков, В. В. Общий менеджмент: курс лекций. 2-е изд., исправленное и дополненное. Курс лекций. Санкт-Петербургский Университет. Экономический факультет – СПб.: ОЦЭиМ, 2007 – 240 c

Казаков, М. В. Человеческий капитал как фактор конкурентоспособности субъектов современного предпринимательства. / М. В. Казаков. URL: <http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/>

1. Капинос Д*.*Е*. Как «*убить*»* консалтинговую компанию*.* — Стратегический менеджмент, № 3 - М.: Издательский дом «Гребенников», 2015. - С. 178-189
2. Ковалев, В. В*.* Финансовый менеджмент: теория и практика. 3-е изд. М.: Проспект, 2013*.* – 506 с.
3. Крахмалева А*.* Инновационный инструмент управления конкурентоспособностью предприятия *//* Менеджмент инноваций. – 2014. - № 4. – С. 294-317
4. Фаэй, Л., Рэндел Р. Курс МВА по стратегическому менеджменту. 4-е изд. – М.: Альпина паблишер 2015 – 608 с.

Лифиц, И. М. Конкурентоспособность товаров и услуг – М.: Гриф УМО ВО. 2017. – 350 c.

1. Лобода, Л*.* Н*.* Созданиестратегическихконкурентных преимуществ *на* рынке консалтинга*.* \\ Маркетинг и маркетинговые исследования. М.: «Издательский дом Гребенникова». 2006. № 1. - C. 10-20
2. Маасаки, И., Кайдзен Г. Путь к снижению затрат и повышения */.* И*.* Масааки; Пер. с англ. -М.: «Альпина Бизнес Букс», 2013.- 346 с.
3. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2011. – 224 с.

Малова, И. В.Управление конкурентоспособностью*:* комплексный подход/ И*.* Малова// Менеджмент качества. - 2013. № 2. - С. 84-92

1. Мацусита, К. Философия менеджмента.-М.: Альпина паблишер. 2016 – 188 с.
2. Новикова, Н*.* Методологические проблемы управления конкурентоспособностью организаций*:* маркетинговый подход *//* Известия Иркутской государственной экономической академии. 2012. № 1. – С. 32-37
3. Погонев, C. B. Стратегическое управление конкурентоспособностью предприятия // Известия ТулГУ. Экономические и юридические науки. 2011. №1-1. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/strategicheskoe-upravlenie-konkurentosposobnostyu-predpriyatiya
4. Портер, М. Конкурентная стратегия: Методика анализа отраслей и конкурентов. - М.: Альпина Бизнес-Букс, 2011. – 454 с.
5. Расиел, И. Метод McKinsey: Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач. 7 изд. – М.: Альпина паблишер. 2012. – 375 с.
6. Рыбкин А. Корпоративное обучение как фактор конкурентоспособности организации // Управление человеческим потенциалом, 2005. № 2. С. 32 – 37
7. Старцев, П. В. Анализ подходов к сущности понятий «Конкурентоспособность предприятия» и «Конкурентное преимущество» // Российское предпринимательство. 2014. №16 (262). – С. 4-11
8. Томпсон, А. А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М., СПб.: Виллиамс, 2005.- 320 с.
9. Фасхиев, Х. А., Крахмалева А. В. Двухступенчатая модель управления конкурентоспособностью предприятия // Вестник УГАТУ. 2015. №1 (67). – С. 278-294
10. Фелан, К. Простите, я разрушил вашу компанию: почему бизнес консультанты - это проблема, а не решение – М.: Альпина паблишер 2014. – 224 с.
11. Хотинская Г.И., Беликов Д.М. Конкурентоспособность компании в ракурсе финансов: Постановка проблемы. – М.: Электронная библиотека Гребенников. 2016. С. 34 -41
12. Чернышова, Т. Н., Бабешкова Е. В. Корпоративное обучение как фактор повышения конкурентоспособности предприятия // Oeconomia et Jus. 2017. №4. – С. 104 -109
13. Шевченко С. А., Кузьмина, М. И., Мерзликина Г. С. Экономическое развитие бизнеса : монография / Кузьмина М. И., Мерзликина Г.С., Могхарбел Н.О., Семенова Г.В., Шевченко С.А., Шмидт Л.А.; под ред. Г.С. Мерзликиной; ВолгГТУ. - Волгоград, 2014. - 147 с.
14. Эдерштайм, Э., Бауэр М., Основатель McKinsey & Company. 4-е изд. – М.: Альпина паблишер. 2016 – 387 с.

Якокка, Л. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1991. – 505 c.

Chandler, A. Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise. – Cambridge

Saloner, G.Shepard, A. Strategic management. – N.Y., 2001

1. URL: <https://raexpert.ru/>
2. URL: <http://www.elitarium.ru/>
3. URL: <https://www.science-education.ru>

1. Осадчая И.М. Экономика. Толковый словарь – М: «ИНФРА-М», 2000. С. 256 [↑](#footnote-ref-1)
2. Лопатников Л.И. Экономико-математический словарь: Словарь современной экономической науки. – М.: Дело, 2003 с 206 [↑](#footnote-ref-2)
3. Фасхиев Х.А. Инновационных инструмент управления конкурентоспособностью предприятия.М.: Электронная библиотека Гребенников. 2015. С.2 [↑](#footnote-ref-3)
4. Якокка Л. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1991.С. 12 [↑](#footnote-ref-4)
5. Фасхиев Х.А. Оценка экономической эффективности качества и конкурентоспособности изделий// Вестник машиностроения. – 2000.-№10-С.67 [↑](#footnote-ref-5)
6. А.Т. Зуб Стратегический менеджмент, М.:Юрайт, 2017 С.24 [↑](#footnote-ref-6)
7. Chandler, A. Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise. – Cambridge.- p. 24 [↑](#footnote-ref-7)
8. Chandler, A. Strategy and structure: chapters in the history of industrial enterprise. – Cambridge - p. 56

   Saloner, G.Shepard, A. Strategic management. – N.Y., 2001. – p. 145 [↑](#footnote-ref-8)
9. Джонсон, Дж., Шоулз, К:, Уиттингтон.Р Корпоративная стратегия: теория и практика, 7-е издание– М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2007. – С. 340 [↑](#footnote-ref-9)
10. Малова, И. В. Управление конкурентоспособностью: комплексный подход / И. Малова // Менеджмент качества. - 2013. № 2. - С.86 [↑](#footnote-ref-10)
11. Казаков, М. В. Человеческий капитал как фактор конкурентоспособности субъектов современного предпринимательства. / М. В. Казаков. URL: http://grebennikon.ru.ezproxy.gsom.spbu.ru:2048/ [↑](#footnote-ref-11)
12. Алавердов, А. Р. Стратегический менеджмент в банке. - М.:Московская финансово-промышленная академия. 2009. – С. 118 [↑](#footnote-ref-12)
13. Рыбкин А. Корпоративное обучение как фактор конкурентоспособности организации // Управление человеческим потенциалом, 2005. № 2. С. 35 [↑](#footnote-ref-13)
14. Баранчеев С.В. Качество ротации состава менеджеров как фактор конкурентоспособности организации. – М.: Электронная библиотека Гребенников. 2010 С.4 [↑](#footnote-ref-14)
15. Антипов Ю.А., Балашов А.А. Инновационная деятельность как фактор конкурентоспособности фирмы. – М.: Электронная библиотека Гребенников. 2012. С.5 [↑](#footnote-ref-15)
16. Хотинская Г.И., Беликов Д.М. Конкурентоспособность компании в ракурсе финансов: Постановка проблемы. – М.: Электронная библиотека Гребенников. 2016. С. 3 [↑](#footnote-ref-16)
17. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2011. – С. 15 [↑](#footnote-ref-17)
18. Collins Dictionary of Business. Sec. Ed. Harper Collins Publishers, 1995. p. 75 [↑](#footnote-ref-18)
19. Томпсон, А. А., Стрикленд, А. Дж. Стратегический менеджмент. Концепции и ситуации для анализа. М., СПб.: Виллиамс, 2005.- 35 С. [↑](#footnote-ref-19)
20. Ансофф, И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2003. – С. 414 [↑](#footnote-ref-20)
21. Ансофф, И. Стратегическое управление. - М.: Экономика, 2003. – С. 160 [↑](#footnote-ref-21)
22. Виханский, О. С. Стратегическое управление. М.: Экономист, 2005. – С. 105 [↑](#footnote-ref-22)
23. Маленков, Ю.А. Стратегический менеджмент. М.: Проспект, 2011. – С. 18 [↑](#footnote-ref-23)
24. Michael Mankins, Karen Harris, David Harding, «Strategy in the age superabundant capital» - Harvard Business Review Issue March-April 2017 [↑](#footnote-ref-24)
25. Шевченко С. А., Кузьмина, М. И., Мерзликина Г. С. Экономическое развитие бизнеса : монография / Кузьмина М. И., Мерзликина Г.С., Могхарбел Н.О., Семенова Г.В., Шевченко С.А., Шмидт Л.А.; под ред. Г.С. Мерзликиной; ВолгГТУ. - Волгоград, 2014. – С. 85 [↑](#footnote-ref-25)