

Санкт-Петербургский государственный университет

УСТИНОВА Ольга Дмитриевна

Выпускная квалификационная работа

«Повышение конкурентоспособности российских маркетинговых консалтинговых компаний на основе бенчмаркинга»

Уровень образования: магистратура

Направление 38.04.01 «Экономика»

Основная образовательная программа магистратуры

ВМ.5839 «Экономика фирмы и инновационной деятельности»

Научный руководитель:

к.э.н., доцент Кафедры
экономики предприятия,
предпринимательства
и инноваций

Павель Елена Вячеславовна

Рецензент:

к.э.н., доцент Кафедры
маркетинга СПбГЭУ

Конникова Ольга Анатольевна

Санкт-Петербург

2023

Saint Petersburg State University

Improving the competitiveness of Russian marketing consulting companies based on benchmarking

Thesis submitted in partial fulfillment of the requirements
for the degree of
Master of Arts 38.04.01 "Economics"
Economics of the firm and innovation activity

I hereby certify
that this is entirely my own work
unless otherwise stated

By Olga D. Ustinova

Supervisor

PhD in Economic sciences,
Associate Professor
Elena V. Pavel

Saint Petersburg

2023

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. МАРКЕТИНГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ КАК ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ УСЛУГА	7
1.1 Консалтинг-основные понятия и определения	7
1.2 Эволюция консалтинга и особенности его развития в России	15
1.3 Консалтинговое маркетинговое агентство на рынке как продавец интеллектуальных услуг: необходимость продвижения в современных условиях	23
ГЛАВА 2. БЕНЧМАРКИНГ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ	31
2.1 Конкурентоспособность маркетинговых консалтинговых компаний, концепция бенчмаркинга	31
2.2 Анализ зарубежного и российского рынка консалтинга на современном этапе	39
2.3 Методика оценки конкурентоспособности маркетинговых консалтинговых компаний на основе бенчмаркинга	48
ГЛАВА 3. АПРОБАЦИЯ ПРЕДЛОЖЕННОЙ МЕТОДИКИ	56
3.1 Применение авторской методики оценки конкурентоспособности маркетинговой консалтинговой компании	56
3.2 Анализ конкурентоспособности российских маркетинговых консалтинговых компаний	58
3.3 Рекомендации по развитию компаний и повышению конкурентоспособности	63
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	70
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ	72
ПРИЛОЖЕНИЯ	78
Приложение 1	78
Приложение 2	80
Приложение 3	81
Приложение 4	82
Приложение 5	83

ВВЕДЕНИЕ

В современной экономике компаниям необходимо постоянно приспосабливаться к изменяющимся условиям внешней среды, таким как появление новых технологий, рост потребностей клиентов. Чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке, компаниям нужно развиваться, масштабироваться и искать новые возможности для роста и финансовой устойчивости. С усложнением рыночных условий, роста массива информации делать это внутри компании становится сложно, поэтому увеличивается спрос на услуги консалтинговых компаний. Наряду с этим сами консалтинговые компании подвержены изменениям в цифровой экономике.

На конкурентоспособность компании влияют факторы материального и нематериального характера. Услуга после выхода на рынок начинает постепенно расходовать свой потенциал, поэтому компаниям необходимо разрабатывать и добавлять новшества. Для этого фирма должна отталкиваться от того уровня, который у нее есть сейчас и внедрять успешные практики отрасли в свою деятельность.

Актуальность исследования данной темы обусловлена процессами, происходящими в сфере консалтинговых услуг: увеличение спроса, в том числе со стороны среднего бизнеса, уход зарубежных компаний-лидеров рынка и переориентация компаний-заказчиков на российские консалтинговые фирмы. Повышение сложности задач заказчиков, уровень конкуренции, быстрая изменчивость спроса в разных сегментах сказывается на росте требований к компаниям, оказывающим эти услуги. Цифровая трансформация оказывает влияние не только на возможность предоставления новых услуг, но и на возможности в применении маркетинговых инструментов для анализа рынков.

Существует большое количество публикаций по темам управленческого и финансового консалтинга, однако с усложнением рынка, диверсификацией портфелей компаниями логично уделить больше внимания консалтингу в сфере маркетинга, отраслевым и рыночным факторам. Существует недостаток исследований, которые бы выявили факторы, которые оказывают влияние на конкурентоспособность маркетинговых консалтинговых компаний, разработали методику для расчета конкурентоспособности маркетинговой консалтинговой компаний и дальнейших направлений продвижения. Большинство исследований фокусируется на том, как консалтинг может помочь другим компаниям масштабироваться, но сначала консалтинговая компания должна сама внедрить инновации в свою деятельность и быть адаптивной под требования заказчиков.

Целью работы является исследование конкурентоспособности маркетинговых консалтинговых компаний.

Для достижения поставленной цели, необходимо решение следующих задач:

- Раскрыть сущность консалтинга как интеллектуальной услуги, описать особенности и классификацию консалтинговых услуг;
- Изучить историю развития международного и российского консалтинга;
- Сравнить конкурентные преимущества российских и зарубежных консалтинговых компаний;
- Раскрыть понятие конкурентоспособности для маркетинговой консалтинговой компании, рассмотреть концепцию бенчмаркинга;
- Изучить лучшие зарубежные практики в консалтинговой отрасли, которые можно применить для российских компаний;
- Описать алгоритм авторской методики оценки конкурентоспособности российских маркетинговых консалтинговых компаний, выявить факторы конкурентоспособности, сформировать идеальную модель;
- Сформировать выборку компаний и рассчитать показатель CSI;
- Проанализировать полученные результаты по компаниям на основе применения авторской методики;
- Обозначить рекомендации для компаний в зависимости от конкурентной позиции.

Объектом исследования являются маркетинговые консалтинговые компании.

Предметом исследования выступает конкурентоспособность маркетинговой консалтинговой компании на основе бенчмаркинга.

Практическая значимость работы состоит в разработке методики оценки конкурентоспособности маркетинговых консалтинговых компаний, которую можно применять для понимания компании своей позиции на рынке, слабых сторон по факторам, которые являются определяющими для клиентов, и дальнейших действий для повышения конкурентоспособности.

Теоретическую основу работы составляют труды отечественных и зарубежных исследователей: Демцура С.С., Евплова Е.В., Жигарь О.В., Лапенков В. Ю., Молчанов Н.Н., Муравьева О. С., Рябчук П.Г., Майкл Портер, Роберт Грант, Филипп Котлер и др.

Методическую основу выпускной квалификационной работы составили методы структурно-функционального, нормативно-правового, статистического анализа, методология системного анализа, метод бенчмаркинга, метод экспертных оценок, а также элементы системного и сравнительного подходов.

Информационную основу исследования составляют нормативно-правовые документы, статистические и аналитические отчеты, научные статьи, монографии, система СПАРК-Интерфакс, информационный портал Statista, научные базы данных: Scopus, EBSCO Information Services, eLIBRARY, другие данные из электронных источников (Интернет) и периодических изданий, личные наблюдения автора, полученные им в период прохождения преддипломной практики.

Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав и девяти параграфов основной части, заключения, библиографического списка и приложений.

Во введении обоснована актуальность выбранной темы выпускной квалификационной работы. Определена цель исследования, описаны задачи, объект и предмет работы. Рассмотрены методические, теоретические, информационные основы исследования и проблематика.

Первая глава рассматривает консалтинг как интеллектуальную услугу на рынке. Представлен разбор основных определений и подходов к классификациям консалтинговых услуг. Описана история формирования рынка консалтинга, а также представлен анализ сравнения российских и зарубежных консалтинговых групп.

Вторая глава посвящена методологии проведения бенчмаркинга и факторам конкурентоспособности маркетинговых консалтинговых компаний. В главе предложена методика по оценке конкурентоспособности маркетинговых консалтинговых компаний и сформирована идеальная модель.

В третьей главе применяется на практике предложенная методика по оценке конкурентоспособности маркетинговых консалтинговых компаний, формируется выборка компаний и рассчитывается показатель конкурентоспособности, а также предлагаются рекомендации компаниями исходя из существующего положения на рынке.

В заключении проведена систематизация информации на основе приобретенных теоретических и практических результатов деятельности, обозначены основные проблемы, рекомендации по их решению и сформулированы выводы.

ГЛАВА 1. МАРКЕТИНГОВЫЙ КОНСАЛТИНГ КАК ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНАЯ УСЛУГА

1.1 Консалтинг-основные понятия и определения

В следствие усложнения рыночных условий, обострения конкуренции консалтинг приобретает важное значение для руководителей компаний. Развитие новых технологий, расширение международного обмена привело к увеличению объема информации. Для ее обработки компаниям необходим значительный уровень компетенций и ресурсов. Произошло разделение на задачи, которые являются основными для топ-менеджмента и выходящие за рамки их компетенций, которые можно делегировать более узкоспециализированным компаниям.

Консалтинг – это специфическая сфера деятельности по предоставлению независимых советов и оказании помощи в вопросах управления на коммерческой основе¹, то есть консалтинговые компании предоставляют клиенту обоснованную информацию об актуальных для него проблемах и путях их решения.

Существуют разные подходы к классификации консалтинговых услуг, однако общепринятая классификация отсутствует. В основном авторы выделяют попредметную классификацию и методологическую. Первая позволяет рассмотреть консалтинговые услуги со стороны предмета исследования. Методологическая классификация определяет виды в зависимости от основных методов работы.

Таблица 1 – Классификация консалтинговых услуг

Подход	Описание
Попредметная классификация	
European Federation of Management Consultancies Associations (FEACO)	Выделяет 8 категорий консалтинговых услуг: Общие направления, администрирование, финансовое управление, управление кадрами, маркетинг, производство, информационные технологии и специализированные услуги
Ассоциация консультантов Великобритании	Выделяют 7 категорий, включающие 63 области: Развитие организации и разработка политики, управление развитием производства, маркетинг, сфера сбыта и распределения, сфера финансов и управления, управление персоналом организации и его отбор, экономический анализ, управленческий IT-консалтинг
Генеральное соглашение по торговле и услугам (ГАТС), ВТО	ГАТС выделяет 8 видов услуг: Деловые услуги, строительные, услуги в сфере образования, финансовые услуги, транспортные, туризм и др.
Классификация консалтинговых услуг,	Стратегический консалтинг и услуги по реструктуризации Операционный консалтинг Нишевой консалтинг

¹ Роздольская И.В., Маркетинговый подход к решению разноаспектных проблем функционирования рынка консалтинговых услуг в условиях трансформации инновационной среды // Вестник Белгородского университета экономики и права. 2013, №4, с. 140 <https://proxy.library.spbu.ru:2228/item.asp?id=21037608>

Подход	Описание
предложенная Р. Шринивасан	
Методологическая классификация	
Классификация Мастера	Методические услуги (успешность зависит от эффективности их внедрения) Творческие услуги (высокий уровень творчества и инноваций) Услуги, основанные на накопленном опыте
Другие классификации	Экспертное консультирование Консультирование по процессам Обучающие консультирование

Источник: составлено автором на основе Иванова О.А., Рынок консалтинговых услуг: основные подходы к классификации // Социальная политика и социология. 2017. № 4 (123). С. 26. DOI: 10.17922/2071-3665-2017-16-4-25-32

Таким образом, классификации консалтинговых ассоциаций зачастую объединяют попредметную и методологическую, уделяя большее внимание первому подходу. В них маркетинг выделяется в отдельный вид консалтинга. В России нет единого классификатора консалтинговых услуг. Консалтинговые услуги по видам можно классифицировать по Общероссийскому классификатору видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 29.12.2022).

Таблица 2 – Классификация консалтинговых услуг согласно ОКВЭД

Область	ОКВЭД	Расшифровка
Консалтинговые услуги в сфере финансов	66.19	Деятельность вспомогательная прочая в сфере финансовых услуг, кроме страхования и пенсионного обеспечения
	69.20	Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию
Юридический консалтинг	69.10	Деятельность в области права
Управленческий консалтинг	70.22	Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления
Маркетинговый консалтинг	73.20	Исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения
Прочие виды консалтинговых услуг	74.90	Деятельность профессиональная, научная и техническая прочая, не включенная в другие группировки
	82.99	Деятельность по предоставлению прочих вспомогательных услуг для бизнеса, не включенная в другие группировки

Источник: составлено автором на основе Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 29.12.2022)

Наиболее подходящим кодом по классификации ОКВЭД к консалтинговым услугам является код 70.22 Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления, так как он включает в себя широкий перечень предоставляемых услуг: корпоративное стратегическое и оперативное планирование, реструктуризация производственных процессов, оптимизация управления, сокращение затрат и прочие финансовые вопросы, маркетинговые цели и политика, практика и планирование работы с персоналом, компенсационные и пенсионные стратегии, планирование и управление производством².

Согласно Международной стандартной классификации видов экономической деятельности (International Standard Industrial Classification, ISIC) консалтинг относится к интеллектуальным услугам. Для них характерен высокий уровень профессиональной подготовки и компетенции. В данный раздел также входит: юридическая и бухгалтерская деятельность, управление организациями, управленческое консультирование, архитектурная и инженерная деятельность, исследования и разработки, реклама и исследование рынка. Интеллектуальные услуги внутри данной категории разделяются на традиционные профессиональные (P-KIBS), технологические (T-KIBS) и креативные (C-KIBS). Консультационные услуги относятся к категории P-KIBS³.

Концепция интеллектуальных бизнес услуг - KIBS (knowledge intensive business services) возникла в начале 1990-х годов, когда ученые начали обнаруживать сходство между некоторыми типами сервисных компаний. Основными характеристиками KIBS являются знания и услуги. В отличие от других отраслей услуг, где основными предложениями являются услуги, KIBS в первую очередь производят знания, а услуги представляют собой вторичные предложения⁴. KIBS также играют центральную роль в качестве движущей силы динамики знаний в различных контекстах, способствуя трансформации базы знаний и компетенций и развитию навыков сотрудников внутри компаний.

Таким образом, интеллектуальные услуги зависят от профессионализма, являются первичными источниками информации и знаний (отчеты, консультации по обучению и т.д.) или используют свои знания для предоставления промежуточных услуг для процессов

² Общероссийского классификатора видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 23.12.2021)

³ Й. Майлс, В. Белоусова, Н. Чичиканов, Ж. Краюшкина, Последствия коронакризиса для сектора интеллектуальных услуг // Форсайт, 2021, №1, с. 8, DOI: 10.17323/2500-2597.2021.1.6.18

⁴ Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D., & Orero-Blat, M. The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS // Journal of Business Research, 2021, №126, p. 320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.065>

своих клиентов⁵. Интеллектуальные услуги становятся важным элементом в «экономике знаний». По мере усложнения экономической системы интеллектуальные услуги будут играть большую роль, так как они формируют знания, предоставляют материалы для решения проблем и задач компаний, тем самым создают основу для функционирования экономики и являются агентами распространения новых идей⁶.

Поставщиками интеллектуальных услуг являются субъекты экономической деятельности, которые поддерживают предпринимателей путем предоставления им знаний и других ресурсов⁷. А потребителями, как правило средние и крупные компании, с высокой способностью к инновациям и диверсификации своей деятельности, чем малые фирмы, которые значительно ограничены в ресурсах⁸.

Консалтинг как интеллектуальная услуга обладает отличительными свойствами.

Интеллектуальные услуги являются персонализированными, так как они разрабатываются под конкретного пользователя и не могут быть типовыми. Каждый проект различается не только от отрасли, но и от заказчика, так как каждый преследует разные цели, мотивы, представляет разный масштаб.

Для работы в сфере консалтинга важен личный контакт и доверие между поставщиком услуг и потребителем. Это касается конфиденциальности информации, уровня профессионализма. Последний является основой для компании, работающей в секторе интеллектуальных услуг, так как заказчик, сталкиваясь со сложными проблемами не может решить их сам и обращается в сторонние компании для получения консультаций.

Другой характеристикой интеллектуальной услуги является ее добавленная стоимость, так как главную роль в производстве интеллектуальной услуги занимает человеческий капитал. Производство услуг означает генерацию новых идей и знания профессионалов в этой области превращаются в основной ресурс, который создает добавленную стоимость.

Процесс производства интеллектуальной услуги не отделен от ее потребления. Для оказания интеллектуальной услуги консалтинговой компании необходима информация о конкретном клиенте. Поэтому можно говорить о том, что есть фактор «сопроизводства

⁵ Pereira, Á., & Vence, X., The role of KIBS and consultancy in the emergence of Circular Oriented // Innovation. Journal of Cleaner Production, 2021, № 302, 127000. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127000>

⁶ К. Дурчак. М. Гнусновский, М.Лавринович, Барьеры цифровых инноваций в сфере интеллектуальных деловых услуг: кейс юридических фирм в Польше // Форсайт, 2022, №1, с. 56 DOI: 10.17323/2500-2597.2022.1.54.67

⁷ Б. Демаршелье, Ф. Джеллаль, Ф. Галлуж, Интеллектуальные услуги – основа национальной системы социальных инноваций// Форсайт, 2022, №1, с. 36 DOI: 10.17323/2500-2597.2022.1.34.41

⁸ Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D., & Orero-Blat, M., The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS // 2021, №126, p. 321. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.065>

знаний», то есть активное участие в проекте не только консультанта, но и заказчика проекта для улучшения качества. Клиент предоставляет информацию, а компания, используя свой интеллектуальный ресурс (квалифицированных работников), производит конечный продукт, выраженный в виде отчета, рекомендаций. В ситуациях, когда заказчик не участвует в процессе, это может повлечь за собой снижение эффективности проекта.

Интеллектуальные услуги реализуются в рамках проектной работы по определённым стадиям. Все начинается с заказа услуги и обсуждения с заказчиком характера проблемы, подходов к ее решению, согласование определенных вопросов. Взаимодействие с заказчиком активно происходит на первых и последних этапах процесса, на остальных разработка ведется в рамках проектной команды.



Рисунок 1 – Процесс производства интеллектуальной услуги

Источник: составлено автором на основе Й. Майлс, В. Белоусова, Н. Чичианов, Ж. Краюшкина, Последствия коронакризиса для сектора интеллектуальных услуг // Форсайт, 2021, №1, с. 15, DOI: 10.17323/2500-2597.2021.1.6.18

Если подробнее рассмотреть сам процесс разработки решения поставленной задачи, его можно разделить на несколько составляющих. В статье «Unlocking solution provision competence in knowledge-intensive business service firms» выделяются следующие составляющие этого процесса: «удаленный поиск», «ближний поиск», стратегическая гибкость, взаимодействие работников⁹.

«Удаленный поиск» предполагает поиск знаний за пределами своей оперативной области. Этот элемент служит основой для создания компетенций, необходимых для определения проблем клиента и разработки решения. Новые знания, получаемые благодаря дистанционному поиску, помогают фирмам расширять возможности экспериментов и оперативного разнообразия при предоставлении решений, а также обогащать свои знания и навыки для развития и совершенствования компетенций в ответ на изменения требований

⁹ Siahtiri, V., Heirati, N., & O’Cass, A. Unlocking solution provision competence in knowledge-intensive business service firms // Industrial Marketing Management, 2020, №87, 119. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.010>

клиентов. Такой вид поиска требует больших затрат ресурсов, и они могут расти быстрее, чем получаемое преимущество.

Преимущество «удаленного поиска» можно использовать эффективно, если компания интегрирует новые знания с текущими. Основным элементом в этом процессе является «ближний поиск» - поиск знаний по соседству с текущими операционными задачами компании. Данный поиск способствует пониманию функциональности новых знаний, полученных в результате «удаленного поиска». Их сочетание позволяет компании разрабатывать комбинации новых решений.

Стратегическая гибкость — это динамическая способность, которая помогает компаниям активно реагировать на изменения в потребностях клиентов, быстро менять задачи и искать новые и инновационные способы решения проблем клиентов. В условиях быстроизменяющихся условий внешней среды, способность перераспределять и модифицировать компетенции позволит выделять нужные ресурсы для освоения новых знаний, а также обеспечит основу для принятия изменений и адаптации к ним.

Взаимодействие работников является основным механизмом внутренних отношений в компании. В статье делается упор на неформальные и кооперативные отношения сотрудников. Эти взаимодействия основываются на создании общих знаний и видения участниками проектной команды, которые достигают высокого уровня прозрачности, внимательности. Сотрудничество позволяет прийти к общему пониманию новых идей.

Таким образом, процесс разработки поставленной задачи может выглядеть графически

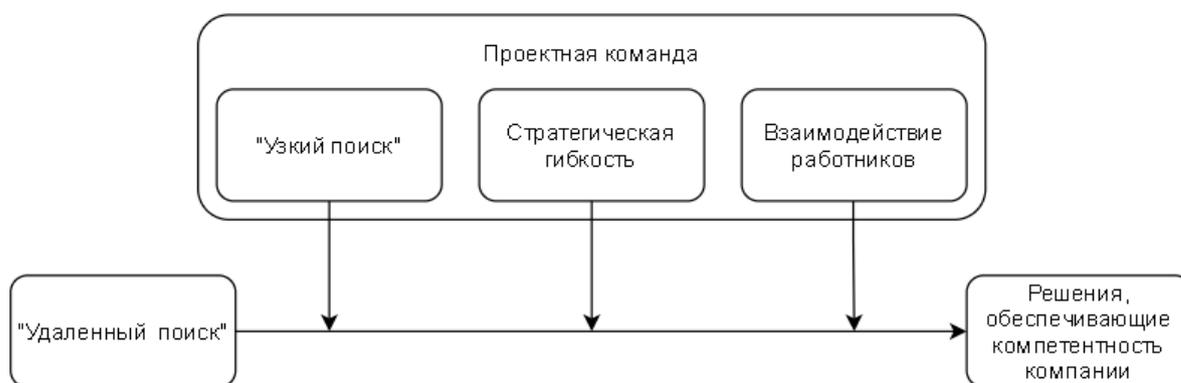


Рисунок 2 – Процесс производства интеллектуальной услуги

Источник: составлено автором на основе Siahtiri, V., Heirati, N., & O’Cass, A. Unlocking solution provision competence in knowledge-intensive business service firms // *Industrial Marketing Management*, 2020, №87, 118. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.010>

В периоды кризиса, трансформации экономики спрос на интеллектуальные услуги увеличивается, так как предприятия сталкиваются с изменениями, социально-экономическими и экологическими вызовами, и не всегда знают как на них отреагировать. Таким компаниям потребуются консультационные услуги для адаптации к новым условиям, поиску новых рыночных возможностей.

Согласно исследованию Samuel Ribeiro-Navarrete наиболее частыми причинами обращения за консалтинговыми услугами являются: недостаток знаний, отсутствие стратегического видения, неопределенность в отношении структуры доходов и расходов, непонимания функционирования рынка и степени его насыщенности, недостаток знаний в бизнес-среде, организация новых цепочек создания стоимости¹⁰. Данные проблемы характерны для многих компаний, которые замотивированы на решение текущих задач.

Ключевым фактором успеха консалтинговой компании, является ее персонал, поэтому важную роль в консалтинге играет отбор, мотивация и обучение сотрудников. Многие рассматривают консалтинг, как промежуточное звено для получения высоких должностей в топ-менеджменте крупных компаний. Особенно это распространено в крупных международных консалтинговых компаниях. Люди, являясь активом в консалтинговых компаниях, позволяют усилить компанию и ослабить конкурентов.

Исследование University of Valencia на основе опроса и анализа данных показало, что степень удовлетворенности заказчика консалтинговой услугой во многом зависит от человека, выполняющего эту работу. Не только его профессиональных компетенций в конкретной области, но и индивидуальных качеств, таких как отзывчивость, степень связи с интересами клиентов, надежность, эмпатия¹¹. Поэтому репутация и опыт консультантов являются источником привлечения клиентов для компании.

Консультант анализирует большой массив информации по определенной тематике и, применяя свой аналитический аппарат, компетенции, опираясь на собственный опыт, знания и интуицию дает рекомендации для решения проблемы, достижения нужного результата, направлениях развития фирмы.

В консалтинговых компаниях зачастую формируют кадровый резерв, то есть компании проводят политику постоянного найма персонала, даже когда консультанты им не требуются. Крупные международные компании выпускают книги о работе в своей

¹⁰ Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D., & Orero-Blat, M. The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS // Journal of Business Research, 2021, №126, p. 320. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.065>

¹¹ Alexandre Momparlera, PedroCarmonab, Carlos Lassala, Quality of consulting services and consulting fees // Journal of Business Research, 2015, №68, p. 1461 <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.033>

компании, корпоративной культуре. Также тенденцией последних лет являются стажировки студентов в компаниях с последующей возможностью получения работы.

Рынок интеллектуальных услуг отличается высокой степенью конкуренции, и ключевой задачей компаний является предоставление эффективных решений для клиентов. Являясь поставщиками решений, консалтинговые компании должны инвестировать в свои компетенции, которые поддерживают их способность решать проблемы клиентов. В отрасли интеллектуальных услуг доля средних и малых предприятий значительно выше, чем, например, в традиционных отраслях¹². Это объясняется узкой специализацией и нацеленностью на решение локальных задач.

В условиях быстрых изменений внешней среды, трансформации бизнес-моделей консалтинговые услуги будут актуальны, так как являются агентами для проведения системных изменений в бизнесе¹³. Покупка услуг консалтинговых компаний является одним из способов для бизнеса получения и применения знаний, необходимых для изменения.

Консалтинг способствует распространению инноваций и тем самым помогает снизить постоянные препятствия, с которыми сталкиваются компании¹⁴. Внедрение компанией инноваций в своей деятельности делает ее более конкурентоспособной и устойчивой. Однако многие компании сталкиваются с барьерами во внутренней (финансовые, организационные ресурсы, знания, технологии) и внешней среде предприятия (цепочка поставок, рыночные факторы).

Барьеры зависят от конкретного бизнеса. Различия между отраслями, типами производственно-сбытовых цепочек, продуктов и услуг требуют специальных знаний и специальной поддержки. Снижение барьеров требует совместных действий, обмена ресурсами и знаниями. Зачастую компания сама не обладает значительными ресурсами и знаниями для освоения новых видов бизнес-моделей, внедрению инноваций. Особенно это касается малых и средних компаний.

Таким образом, консалтинговые компании являются важным субъектом в современной экономике. Обладая знаниями и имея определенный опыт реализации проектов, могут помогать другим участникам рынка найти их конкурентное преимущество,

¹² Пиримова В.Р., Инфраструктура развития сектора интеллектуальных услуг // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2018; №1, с. 175, DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2018-1-174-179>

¹³ Pereira, Ángeles, и Xavier Vence. 2021. «The role of KIBS and consultancy in the emergence of Circular Oriented Innovation // Journal of Cleaner Production, 2021, №302, p. 2 doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127000>.

¹⁴ Pereira, Ángeles, и Xavier Vence. 2021. «The role of KIBS and consultancy in the emergence of Circular Oriented Innovation // Journal of Cleaner Production, 2021, №302, p. 3 doi: <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127000>.

трансформироваться с учетом обстоятельств внешней среды. Существуют разные подходы к классификации консалтинговых услуг, в основном они подразделяются на методологические и попредметные. Консалтинг можно рассматривать как интеллектуальную услугу на рынке, так как они обладают одинаковыми свойствами и особенностями.

1.2 Эволюция консалтинга и особенности его развития в России

Профессиональный консалтинг начал свое развитие в конце XIX в. Это было обусловлено промышленной революцией: возникновением фабрик и заводов. Поэтому изначально консалтинг был направлен на решение производственных задач. Предприятия задумывались о вопросах эффективности, сокращения издержек. В 1885 г. Артур Дихон Литтл с Роджером Грифффином основали компанию Arthur D. Little Inc. (ADL). Их целью было совершенствование процесса производства бумаги. В последствии они начали производство огнеупорной изоляции и искусственного шелка. ADL генерировала новые идеи, продукты и способы их производства, то есть компания сама изобретала продукт и улучшала технологию производства. Первоначальный консалтинг сильно отличался от современного.

Таблица 3 – Этапы становления консалтинга

Период	Особенность консалтинга	Компании и личности
Первый этап: вторая половина XIX в.- начало XX в.	Производственный консалтинг Решал вопросы эффективности на производстве, сокращения издержек.	Ф. Тейлор, А. Д. Литтл, Т. Пэррин и Г. Эмерсон
Второй этап: 1910-1930 гг.	Начинают развиваться другие направления консалтинга, такие как финансовый и общий менеджмент .	McKinsey & Company АСМЕ (ассоциация компаний по управленческому консультированию)
Третий период: 1930-начало 1950-х гг.	«Золотой век управленческого консалтинга» После Великой депрессии консалтинг очень быстро рос, характеризовался высокой маржинальностью, появлялось большое количество новых фирм, которым требовались услуги консультантов	Питер Ф. Друкер
Четвертый этап развития 1960–1980-е гг.	Развивается внутрифирменное консультирование , растут профессиональные компетенции консультантов	Формирование «большой восьмерки»

Период	Особенность консалтинга	Компании и личности
Пятый этап с 1990-е гг.	Расширение предоставляемых услуг. Компании стали узкоспециализированными. В связи с развитием автоматизации, открылось новое направление - использование информационных технологий.	Появление более 30 новых компаний

Источник: составлено автором на основе статьи Жуков В. А. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг // Вестник ГУУ. 2017. №11. с. 92, URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-rynka-konsaltingovyh-uslug>

Следующим этапом в становлении консалтинга является расширение видов консалтинговых услуг. Стал появляться консалтинг в области финансов и общего менеджмента. Например, компания McKinsey & Co изначально специализировалась на бухгалтерском учете. Идея создания фирмы пришла Джеймсу МакКинзи во время службы в вооруженных силах США, где он увидел неэффективность работы военной структуры. В эти годы консалтинговые компании начинают появляться в Европе.

Третий этап характеризовался высоким темпом роста консалтингового бизнеса, его относили к высокомаржинальному. Это было связано с восстановлением экономики США после Великой депрессии, открытие многих фирм, которым потребовались услуги сторонних консультантов. В этот период расширяется спектр предоставления консалтинговых услуг. Также быстрому росту данной сферы способствовало послевоенное развитие экономики.

В рамках четвертого этапа компании начинают выходить на международный уровень, диверсифицировать свой портфель. Формируется «большая восьмерка» консалтинговых компаний: Arthur Andersen, Arthur Young, Cooper and Lybrand, Deloitte Haskings and Sells, Ernst and Whinney, Peat, Marwick, Mitchell, Price Waterhouse, Touche Ross. После сделок слияния и поглощения и образовалась «большая шестерка»: Arthur Andersen; Ernst and Young; Coopers and Lybrand; Deloitte and Touche; KPMG; Price Waterhouse.

После 1990-х годов консалтинговые компании стали более узкоспециализированными и разделились по разным сегментам рынка. В компаниях развивались направления использования информационных технологий. В этот период появляются новые компании, но в развитых странах начинается стагнация консалтинговых компаний, обусловленная низким деловым климатом.

После стагнации отрасль возобновила рост в 2003 г. В это же время обанкротилась одна из ведущих консалтинговых фирм Arthur Andersen, входившая в «большую пятерку», которая впоследствии трансформировалась в «большую четверку» консалтинговых компаний: Ernst and Young, KPMG, Deloitte, PwC. Это событие значительно повлияло на

репутацию остальных консалтинговых компаний «большой четверки». Оно продемонстрировало влияние репутации консалтинговых компаний на их деятельность, что они не существуют отдельно друг от друга, если репутация одной из фирм большой четверки страдает, то это скажется на всех, они начинают восприниматься как единое целое.

На международном рынке сейчас можно выделить несколько групп консалтинговых компаний, а именно «Большая 3» и «Большая 4». К первой относятся Bain & Co, McKinsey, BCG. Ко второй: Ernst & Young, KPMG, Deloitte, PwC. Их основное отличие заключается в том, что вторые специализируются на аудите и консалтинге, а первые только на консалтинге. «Большая 3» также предлагают нестандартный выход из ситуации и решение проблем, занимается управленческим консультированием и стратегическим планированием.

По мере развития консалтингового бизнеса начинают организовываться ассоциации консультантов. Самые значимые из них: Международный совет институтов управленческого консультирования (далее ICMCI) и Европейская федерация ассоциаций консультантов по вопросам управления (далее FEACO). FEACO была основана в 1966 г., а ICMCI в 1987 г. Ассоциации имеют свою миссию, цели, ценности. Их основной задачей является содействие развитию консалтинга в мире, выработка единых стандартов, продвижение консалтинговых услуг. В ассоциацию входят разные страны. Членство в ассоциациях для маленьких и средних фирм может стать конкурентным преимуществом.

В России рынок консалтинга имеет недолгую историю. Он начал формироваться с развитием рыночной экономики с 1990-х гг. на первых этапах популярностью пользовались услуги в области внешнеэкономических, таможенных вопросов: как составлять контракты, вести переговоры. В дальнейшем начали переходить к юридическим аспектам и решению инвестиционных и финансовых вопросов. После 1999 г. становятся популярными налоговый консалтинг, управленческое и юридическое консультирование.

Развитие рыночной экономики в России способствовало росту консалтинговых услуг. Они помогали руководителям настроить бизнес под новые условия. На российский рынок стали выходить крупные зарубежные консалтинговые группы, это способствовало усилению конкуренции. Экономический кризис 90-х годов показал важность консалтингового бизнеса и повысил спрос на него. Для развития бизнеса, получения инвестиций компаниям не хватало квалификации, и они обращались за консалтинговыми услугами.

Отрасль консалтинга в России формировалась на основе опыта международных консалтинговых фирм. При выходе на российский рынок они заняли приоритетную

позицию. Отечественные компании должны были соответствовать высоким стандартам и качеству оказания услуг. После заявлений международных компаний об уходе и приостановке деятельности на российском рынке, у российских компании появляется возможность занять большую долю рынка и нарастить свое конкурентное преимущество.

Современный российский рынок консалтинговых услуг достаточно большой и сильно разбит на сегменты. Ежегодно агентство RAEX публикует топ-100 самых крупных консалтинговых компаний. Согласно рейтингу агентства RAEX самыми востребованными направлениями консалтинга были разработка стратегии, маркетинг, финансовое управление, аутсорсинг бизнес-процессов, внедрение информационных технологий, юридические и налоговые консультации. Однако большую долю рынка занимает ИТ-консалтинг, что обусловлено развитием цифровой экономики, влиянием цифровизации на деятельность компании. Вторым по объему сегментом является финансовый консалтинг. Спрос на него обусловлен стремлением к экономии издержек, а также сопровождением сделок, для понимания их эффективности, стоимости и прибыльности. На стратегическое планирование и маркетинг приходится только 3%, что составляет 2,07 млрд руб. в стоимостном выражении¹⁵. Большая часть из этого приходится на стратегический консалтинг. Услуги, связанные с позиционированием компании, определением продуктов и развитием брендов являются более востребованными.

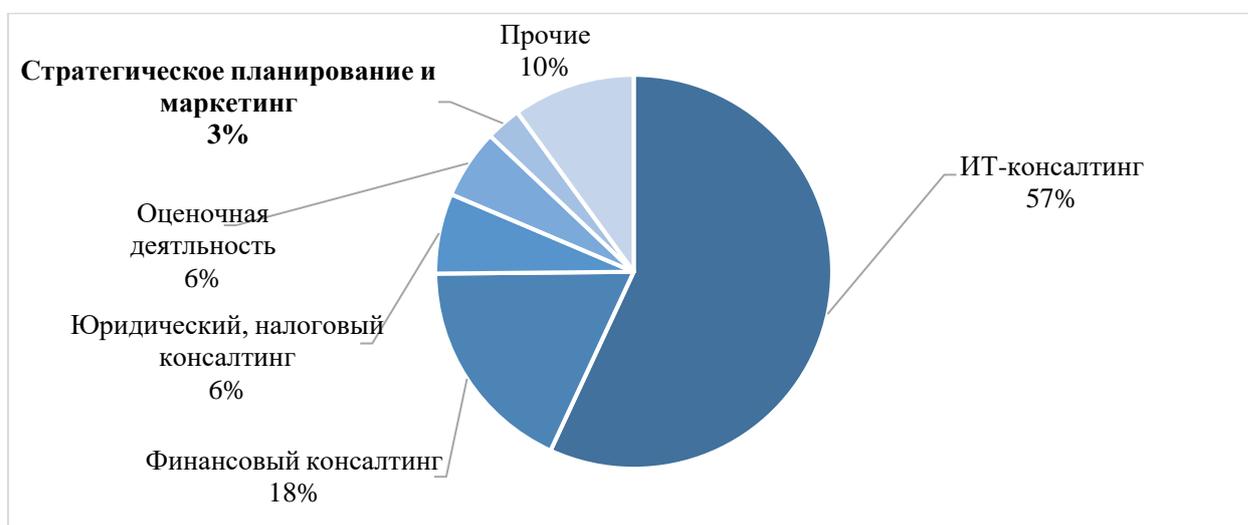


Рисунок 3 – Структура рынка консалтинговых услуг в России

Источник: составлено автором на основе рейтинга RAEX консалтинговых компаний 2021 г.

¹⁵ Рейтинг RAEX // URL: https://raex-rr.com/business/consulting/rating_of_consulting_companies

В ТОП-10 консалтинговых компаний входят в основном аудиторские и ИТ-компании. Последние представлены исключительно российскими компаниями. Из аудиторских компаний представлена почти вся «Большая 4» кроме Deloitte. После ухода зарубежных фирм на российском рынке компании работают под другими брендами: EY переименована в Б1, КПМГ в КЭПТ, PwC – Технологии доверия. ФинЭкспертиза ранее входила в состав холдинга FinExpertiza, сейчас работает отдельно.

Таблица 4 – Крупнейшие консалтинговые компании по рейтингу RAEX

№	Компания	Описание	Страна основания	Число консультантов
1	EY	Аудиторская компания в области аудита, налогообложения, сопровождения сделок и консультирования	Британия	н.д.
2	Технологии доверия (ТеДо)	Предоставляет аудиторские услуги, услуги в области стратегического и операционного консультирования, обучения, налогового консультирования	Россия	н.д.
3	КПМГ	Аудиторская компания, специализируется на налоговых и консультационных услугах	Нидерланды	н.д.
4	КРОК	ИТ-консалтинговая компания, занимается системной интеграцией, перспективными технологиями	Россия	2 192
5	Борлас	Управленческий и ИТ-консалтинг, внедрение комплексных систем управления, бизнес-приложений	Россия	296
6	БДО ЮНИКОН	Аудиторская компания в области налогового и правового консалтинга	Россия	1 077
7	СберРешения	Аутсорсинг бизнес-процессов и финансовый консалтинг	Россия	1 215
8	Спектрум-Холдинг	Управленческий консалтинг, предоставляет решения при реализации инвестиционных проектов	Россия	574
9	ФинЭкспертиза	Аудиторская компания, специализируется также на оценке бизнеса и правовом консалтинге	Россия	641
10	SRG	Финансовый консалтинг, оценочные услуги	Россия	326

Источник: составлено автором на основе рейтинга RAEX консалтинговых компаний 2022 г.

Из данного перечня 10 самых крупных консалтинговых компаний нет представителей маркетингового консалтинга. Согласно рейтингу сегмента маркетингового консалтинга в общем рейтинге такие компании занимают позиции значительно ниже (2 компании входят в топ-20). Некоторые компании специализируются исключительно на маркетинговых исследованиях, у других портфель диверсифицирован. Зачастую они совмещают такие виды деятельности как стратегический и управленческий консалтинг, оценка бизнеса и др.

Таблица 5 – Крупнейшие маркетинговые консалтинговые компании по рейтингу RAEX

№	Компания	Описание	Место в основном рейтинге
1	Группа компаний "Маркетинг - Консультант"	Маркетинговые исследования для девелоперов	58
2	КСК групп	Аудит, налоги, право, автоматизация, маркетинг, управленческое и финансовое консультирование	30
3	Консалтинговая группа "Текарт"	Маркетинговой консалтинг: исследование рынков, отраслевой мониторинг, конкурентный и ценовой анализ	68
4	ПКР	Проведение маркетинговых исследований, выполнение инвестиционных проектов	71
5	Strategy Partners	Маркетинговые исследования, стратегический консалтинг, сопровождение в цифровой трансформации	19
6	Брендинговое агентство DDVB	Выполнение маркетинговых исследований и реализация собственных разработок	98
7	ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ	Анализ рынков и ниш, финансовый консалтинг, налоговый и антикризисный	24
8	КБ Стрелка	Стратегический консалтинг, пространственное развитие	18
9	Swiss Consulting Partners	Финансовый, маркетинговый, управленческий консалтинг и другие	85
10	Агентство Промышленной Информации	Проведение маркетинговых исследований для рынков B2B	154

Источник: составлено автором на основе рейтинга RAEX консалтинговых компаний 2022 г.

Таким образом, российский рынок консалтинговых компаний имеет недлинную историю и только начинает формироваться. При этом на рынке существует достаточно много компаний. Особенностью российского рынка консалтинга является узкая специализация, зачастую компании работают в одном сегменте, в отличие от зарубежных компаний, которые занимаются разными сферами деятельности.

На данном этапе исторического развития консалтинга существенное влияние оказывает цифровая экономика. Цифровая экономика приводит к цифровой трансформации бизнеса, под которой понимается «осознанный, инициированный руководством процесс кардинального совершенствования бизнес-процессов как во внутренней, так и во внешней среде фирмы на основе поиска и/или разработки, а также последующего внедрения и использования цифровых технологий»¹⁶.

Изменения, которые затрагивают компании с переходом в цифровую экономику, оказывают воздействие на способы ведения и организации бизнеса. В разных отраслях происходит внедрение технологий, которые создают новые способы удовлетворения потребностей клиентов. Одной из характеристик цифровой экономики являются цифровые платформы. Они основаны на информационных технологиях, таких как облачные вычисления, базы данных в оперативной памяти и аналитические решения для больших данных¹⁷. Цифровая платформа — это платформа, включающая различные модули, расширяющие функциональность программного продукта, используя технологии¹⁸. Опыт внедрения цифровых платформ характерен для ИТ-консалтинга. Такие компании благодаря доступу к цифровым платформам могут достигать конкурентного преимущества.

Анализ исследований по данной тематике показывает, что индустрия 4.0 влияет на все отрасли экономики и основным следствием для них является¹⁹:

1. Смена потребительских ожиданий;
2. Совершенствование качества продуктов за счет использования данных, технологий, которые увеличивают производительность активов;
3. Формирование новых форм сотрудничества и взаимодействия между компаниями;
4. Трансформация операционных моделей в цифровые.

Консалтинговым компаниям, специализирующимся в сфере маркетинга, необходимо учитывать в своей деятельности происходящие изменения, так как они влияют на объект анализа в маркетинговых исследованиях. Консалтинговые компании могут расширять направление своей деятельности на предоставление услуг по цифровой трансформации бизнеса или использования аналитики данных. Зарубежные

¹⁶ Гарифуллин, Б. М., Зябриков, В. В., Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // *Creative Economy*, 2018, 12(9), с. 1349. <https://doi.org/10.18334/ce.12.9.39332>

¹⁷ Andreas Hein, Maximilian Schreieck, Tobias Riasanow, David Soto Setzke, Manuel Wiesche, Markus Böhm, Helmut Krcmar. Digital platform ecosystems // *Electronic Markets*, 2020, №30, с 88 <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>

¹⁸ de Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C.. The digital platform: a research agenda // *Journal of Information Technology*, 2018, 33, с 126. <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-3>

¹⁹ Шваб К., Четвертая промышленная революция: [перевод с английского] / Клаус Шваб. – Москва: Издательство «Эксмо», 2018. – с.89

консалтинговые компании уже работают в данном направлении. В таблице представлены примеры услуг по цифровизации некоторых консалтинговых компаний. BCG помогает строить устойчивый инновационный бизнес через несколько направлений: внешний рост, внутренние инновации и «цифровое ускорение». KPMG, основываясь на данных, предоставляет клиентам информацию, которая будет стимулировать рост компании, поможет управлять рисками.

Таблица 6 – Цифровизация в деятельности международных консалтинговых компаний

Компания	Цифровая услуга	Краткое описание
BCG	BCG Digital Ventures	Помогает создавать и масштабировать бизнес, предоставляя цифровые инновационные услуги. Имеет 13 центров и лабораторий, которые созданы для инноваций.
Accenture	Accenture Digital	Accenture Interactive предоставляет маркетинговые решения, которые помогают клиентам обеспечить бесперебойное многоканальное обслуживание и повысить эффективность маркетинга Accenture Applied Intelligence встраивает аналитику, автоматизацию и искусственный интеллект в функции и процессы, лежащие в основе бизнеса клиентов Accenture Industry X.0. изменение бизнес-процессов компании с помощью цифровых технологий
KPMG	Департамент Data and Analytics	Используют цифровые технологии, анализ данных для решения проблем клиентов. Используют технологии машинного обучения.
A. T. Kearney's	A. T. Kearney's Digital Business Service	Разрабатывают стратегии цифровой трансформации, цифровые цепочки поставок, ИТ-операции и др.

Источник: составлено автором

Для осуществления цифровой трансформации компании необходимо иметь четкую стратегию, долгосрочный план действий, намеченные цели для достижения результата. Цифровую экономику можно рассматривать как вызов со стороны внешней среды для компаний, поэтому, чтобы оставаться устойчивыми и конкурентоспособными необходимо осознать важность изменений и синхронизировать процессы внедрения технологий с совершенствованием менеджмента.

Наряду с положительными эффектами от цифровой трансформации компании могут сталкиваться с определенными проблемами в этом направлении. В первую очередь это

касается изменения бизнес-модели, потому что менеджеры зачастую не хотят экспериментировать²⁰.

Консалтинговые услуги выполняют важную роль в процессе трансформаций компаний:

1. Прямая передача экспертных и специализированных знаний, уже усвоенных консультантами;
2. Посредничество в альянсах, предоставляющее пользователям единую точку контакта, через которую можно получить доступ к широкому спектру специализированных услуг;
3. Формулирование и определение необходимости в изменениях, инновациях.

Консультанты могут помочь в определении стратегии, улучшении и оптимизации бизнес-процессов, продвижении продукта, в определении направлений конкурентоспособности, в развитии человеческих ресурсов и др.

Таким образом, консалтинг имеет длинную историю формирования. Услуги консалтинговых компаний на каждом этапе расширялись и во многом были связаны с изменением происходящими во внешней среде фирмы. Сейчас консалтинг проходит новый этап, связанный с цифровизацией, который влияет на консалтинговые компании, и они вынуждены реагировать на эти изменения. Российский консалтинг пока существенно отстает от международных компаний. Это связано с небольшим периодом его формирования в России. Консалтинговые компании в России более узкоспециализированы и направлены во многом на решение оперативных задач.

1.3 Консалтинговое маркетинговое агентство на рынке как продавец интеллектуальных услуг: необходимость продвижения в современных условиях

Несмотря на быстрое развитие консалтинговой отрасли в России, она сталкивается с проблемами, так как рынок еще развивающийся и не достиг своего пика. Среди российских консалтинговых компаний в сфере маркетинга нет ярко выраженного лидера. На рынке представлены несколько крупных игроков, но не у всех маркетинговый консалтинг является единственной и приоритетной сферой деятельности. Отсутствие лидера происходит из-за недостаточного времени формирования этого рынка. А также это

²⁰ Karl S.R. Warner, Maximilian Wäger, Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal // Long Range Planning, 2019, №52, p. 330 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

связано с проблемами, которыми сталкиваются агентства маркетингового консалтинга. Исследователи выделяют следующие проблемы²¹:

1. Низкая/ недостаточная квалификация специалистов в области маркетинга для решения проблем компании-заказчика;
2. Отсутствие опыта у руководителей в проектировании организационной структуры маркетинга и применение стратегического планирования;
3. Слабое продвижение маркетинговых консалтинговых агентств на рынке;
4. Отсутствие опыта у специалистов в проведении маркетинговых исследований;
5. Отсутствие репутация.

Наряду с этим ситуация осложняется необходимостью конкурировать с крупными консалтинговыми компаниями, которые также предоставляют услуги в сфере маркетинга. Однако данные проблемы можно преодолеть за счет грамотного продвижения, применение разных маркетинговых инструментов в исследованиях, развитие бренда и репутации на рынке. Репутация консалтинговых компаний приобретает за счет количества проектов, которые они выполняют, попадания в различные рейтинги. Например, большинство компаний, которые высоко находятся в рейтинге RAEX упоминают об этом на своем сайте. А также наличие ссылок на новостные порталы, где упоминается компания, ее исследования или комментарии консультантов по теме.

Задачей маркетингового консалтингового агентства является исследование рынка, особенностей его функционирования: ценообразование, разработка новой продукции, наличие платежеспособного спроса. Маркетинговый консалтинг включает в себя разные направления: разработка стратегического плана, разработка стратегии, система взаимодействия с клиентской базой, кадровое консультирование, брендинг, ребрендинг, рекламное продвижение, создание внешнего имиджевого образа услуг и товаров, нейминг, создание промоакций, медиапланирование²². Выбор определенных этапов зависит от целей и задач предприятия, его ресурсов.

Компании, занимающиеся консалтингом, можно классифицировать следующим образом:

²¹ Жигарь О.В. О тенденциях развития маркетингового консультирования в России // Общество, экономика, управление. 2018. №1. С. 67 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-tendentsiyah-razvitiya-marketingovogo-konsultirovaniya-v-rossii>

²² Жигарь О.В. О тенденциях развития маркетингового консультирования в России // Общество, экономика, управление. 2018. №1. С. 66 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-tendentsiyah-razvitiya-marketingovogo-konsultirovaniya-v-rossii>

Таблица 7 – Виды консалтинговых компаний

Характеристика	Виды
По размеру и масштабу деятельности компаний	<ul style="list-style-type: none"> • крупные компании, работающие по всему миру • средние и мелкие компании (работают в одной стране или определенном регионе страны) • компании, состоящие из одного или нескольких человек
По сфере деятельности	<ul style="list-style-type: none"> • компании, занимающиеся только консалтингом • компании, занимающиеся консалтингом и аудитом • компании, занимающиеся консалтингом и научным менеджментом (разработкой новых теорий)
Предметно-ориентированные компании	<ul style="list-style-type: none"> • специализируются только на определенных вопросах менеджмента (маркетинг – брендинг, стратегический маркетинг, медиапланирование, управление персоналом или финансовый менеджмент)

Источник: составлено автором на основе Жуков В. А. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг // Вестник ГУУ. 2017. №11. с. 94, URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-rynka-konsaltingovyh-uslug>

В России наиболее распространен третий тип предметно-ориентированных компаний. Как упоминалось ранее, это обусловлено недостаточным уровнем конкурентоспособности компании, чтобы диверсифицировать свой портфель и предоставлять разные виды услуг.

Конкурентоспособность консалтинговых услуг связана с особенностями информации как блага. Консалтинговая услуга представляет ценность через процесс взаимодействия продавца и покупателя. Качество оказанной консалтинговой услуги сложно проверить и оценить. Нередко случаются ситуации, когда заказчик и исполнитель по-разному видят процесс и исполнитель не готов довериться выводам консультанта. Поэтому качество оказанной услуги связано со степенью удовлетворенности клиента. Заказчик формирует желаемый образ результата и сравнивает проведенное исследование с тем, что он ожидал получить. Этот образ может формироваться при чтении отзывов о качестве услуг разных консалтинговых компаний, прошлого опыта или своего видения ситуации.

Консалтинговая услуга в сфере маркетинга является персонализированной и индивидуальной в каждой компании, поэтому затраты на переход для заказчика от одной компании к другой высокие. Компании-потребителю выгодно продолжать заказывать услуги у одной маркетинговой фирмы при удовлетворенности предыдущими исследованиями. Это связано с высокой вовлеченностью заказчика в процесс оказания услуги: передача информации необходимой для исследования, общение с проектной

группой на протяжении всего исследования. Консалтинговые компании получают необходимую информацию о клиенте, и в случае следующих исследований они смогут быстро сориентироваться и решить проблему.

Конкурентоспособность компании обеспечивается ростом числа удовлетворенных клиентов, который усиливает бренд компании и ее репутацию на рынке.

Для выявления факторов конкурентоспособности проведем сравнение российских и международных консалтинговых фирм по определенными характеристикам. К ним мы отнесли основные и вспомогательные виды деятельности компаний. По мере увеличения компании, она начинает расширять предоставляемые бесплатные услуги, такие как аналитические статьи по актуальным экономическим, политическим и другим темам, бесплатная подписка на новостные ресурсы и обновления компании, предоставление информации на разных платформах. Это позволяет компании повысить узнаваемость и «быть на слуху». Консалтинговые компании становятся центром компетенций, знаний по вопросам, которыми они занимаются. А также становятся субъектом формирования знаний не только для заказчиков, а для всех, кто интересуется данной тематикой.

Таблица 8 – Сравнение зарубежных и российских консалтинговых компаний

Предлагаемые услуги/ характеристики	Зарубежные компании «Большой 3»	Российские компании (ТОП-3 рейтинга RAEX по маркетинговому консалтингу)
Численность персонала, чел. ²³	110-500 чел.	22-38 чел.
Обзор актуальных идей по развитию бизнеса в существующих условиях	В обзорах компании делятся тактикой и инструментами, необходимыми компаниям для конкурентирования на рынке	Публикации от экспертов по актуальным темам
Подписка на новостную аналитику	Бесплатная подписка на аналитику по проблемам развития бизнеса, анализ рыночной ситуации	Бесплатная подписка (рассылка) на новости и публикации компании
Выпуск книг, собственных материалов	Книги о стратегии, управлении, электронный журнал - McKinsey Global Institute	Только у GMK - книги по девелопменту
Информация на сторонних ресурсах	TED Talk	РБК, Коммерсант, Ведомости
Обучение	Вебинары с партнерами	Платные онлайн-курсы
Цифровые решения	Vector цифровая платформа, Экосистема Bain, DigitalBCG, McKinsey Digital	Автоматизация, внедрение CRM, разработка новых

²³ По данным СПАРК Интерфакс

Предлагаемые услуги/ характеристики	Зарубежные компании «Большой 3»	Российские компании (ТОП-3 рейтинга RAEX по маркетинговому консалтингу)
		бизнес-моделей, оцифровка бизнес-функций компаний
Лаборатория инноваций	Разработка новых ценностных идей для бизнеса через разные подразделения Strategy Lab, BCG Fellows и Center for Macroeconomics	Реализация пилотного проекта, разработка прототипы цифровых платформ бизнеса, системы управления мастер- данными и цифровыми активами (DAM)

Источник: составлено автором на основе сайтов компаний

На основе сравнения можно сделать вывод, что предоставляемые консалтинговыми компаниями услуги практически не отличаются по форме. Российские консалтинговые группы развивают такие же направления как зарубежные: цифровизация, создание своих лабораторий, выпуск книг. Однако, международные компании более широко смотрят на проблемы, привлекая для их решения разных экспертов. Международные консалтинговые группы создают экосистему в вопросах цифровизации. Они объединяют свой консалтинговый опыт и стратегических партнеров для предложения своим клиентам продукта, который комплексно охватывает все элементы цифровизации и стимулирует запуск цифровых предприятий.

Далее проведен анализ финансового состояния компаний по выручке (Таблица 9). Как так зарубежные группы ушли с российского рынка в 2022 г., анализировать будем данные в динамике до 2021 г. В среднем за 2021 г. прирост выручки у российских консалтинговых групп был ниже, падение из-за кризиса Пандемии в 2020 г. было довольно существенное (-40%) в отличии от зарубежных компаний, которые смогли нарастить свою выручку (+23%). Это говорит об их устойчивости в кризисные ситуации и готовности оперативно реагировать на изменения.

Таблица 9 – Сравнение выручки российских и зарубежных консалтинговых компаний, 2019-2021 гг.

Компания	Выручка, млн руб.			
	2018	2019	2020	2021
McKinsey	15 549	14 023	20 069	22 967
<i>прирост, %</i>		<i>-10%</i>	<i>43%</i>	<i>14%</i>
BCG	6 158	6 322	8 736	11 734
<i>прирост, %</i>		<i>3%</i>	<i>38%</i>	<i>34%</i>
Bain & Co	636	1 601	1 975	2 626
<i>прирост, %</i>		<i>152%</i>	<i>23%</i>	<i>33%</i>

Компания	Выручка, млн руб.			
	2018	2019	2020	2021
Средний прирост, %		152%	23%	33%
ГК Маркетинг – Консультант (ГМК)	63	106	73	131
<i>прирост, %</i>		68%	-31%	79%
КСК групп	373	347	130	118
<i>прирост, %</i>		-7%	-63%	-9%
Текарт	74	73	53	57
<i>прирост, %</i>		-1%	-27%	8%
Средний прирост, %		20%	-40%	26%

Источник: СПАРК Интерфакс

Сравним компании по рентабельности инвестиций в маркетинговую деятельность. MROI измеряет влияние на прибыль инвестиций в маркетинг, показывает прибыльность маркетинга, выраженную в виде доли расходов на маркетинг, продажи, сервис и рекламу. Самый большой показатель MROI у BCG. Это значит, что на каждый рубль, потраченный на организацию маркетинга и продаж, компания получает почти 3,6 рублей прибыли от этой деятельности. У представленных зарубежных компаний данный показатель высокий и затраты на продвижение приносят доход. У 2 из 3 российских консалтинговых групп MROI меньше 100%, то есть вложенные средства не окупаются.

Таблица 10 – Сравнение рентабельности инвестиций в маркетинг российских и зарубежных консалтинговых компаний, 2019-2021 гг.

Компания	MROI			
	2018	2019	2020	2021
McKinsey	142%	83%	192%	188%
BCG	26%	79%	273%	366%
Bain & Co	109%	54%	10%	200%
ГК Маркетинг – Консультант (ГМК)	95%	84%	41%	71%
КСК групп	55%	39%	32%	56%
Текарт	-6%	33%	135%	242%

Источник: составлено автором на основе данных СПАРК Интерфакс

Рассмотрим показатель маркетинговой рентабельности продаж MROS. Он показывает прибыльность маркетинга в процентах от объема продаж. У зарубежных компаний этот показатель примерно одинаковый, у российских большой разрыв между самым маленьким значением у компании и самым большим. У ГК Маркетинг – Консультант самый высокий процент маркетинговой рентабельности продаж.

Таблица 11 – Сравнение маркетинговой рентабельности продаж российских и зарубежных консалтинговых компаний, 2019-2021 гг.

Компания	MROS			
	2018	2019	2020	2021
McKinsey	23%	18%	30%	31%
BCG	6%	15%	25%	32%
Bain & Co	52%	12%	3%	36%
ГК Маркетинг – Консультант (GMK)	49%	46%	29%	42%
КСК групп	23%	12%	19%	23%
КГ Текарт	0%	1%	7%	15%

Источник: составлено автором на основе данных СПАРК Интерфакс

Далее представлен график соотношения показателей по 2021 г. Зарубежные консалтинговые компании находятся ближе к линии тренда, а российские группы значительно отдалены. Маркетинг – Консультант (GMK) и КСК групп обладают низкой рентабельностью инвестиций при высокой рентабельности продаж.

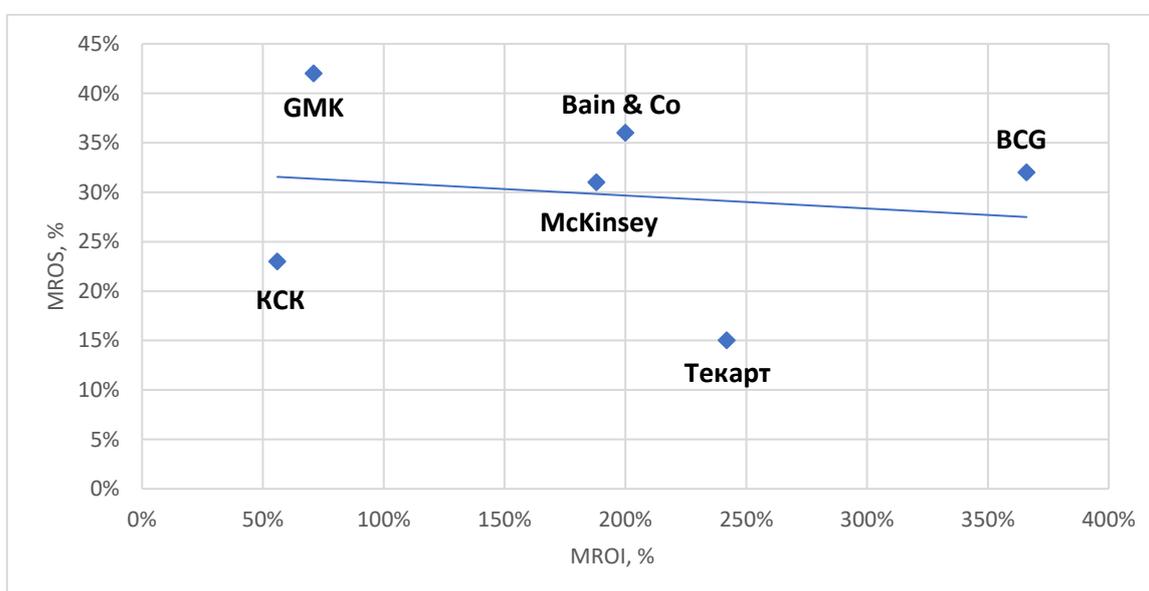


Рисунок 4 – Соотношение показателей MROS и MROI, 2021 г.

В среднем значение показателей российских консалтинговых групп меньше, чем международных. «Большая 3» имеет высокие показатели MROI, что говорит о грамотной стратегии продвижения. Международные консалтинговые группы продвигаются на рынке за счет своей узнаваемости, а российские через предоставление бесплатной аналитической информации, ресурсы, на которых размещаются исследования компании. Консалтинговые агентства стремятся позиционировать себя как достоверного и точного источника аналитической информации, что обеспечивает лояльность клиентов. За счет бесплатного контента получается формирование некоего информационного присутствия, обеспечение высокой узнаваемости.

Консалтинговые компании в сфере маркетинга в России сталкиваются с определёнными проблемами, которые возможно преодолеть. Особенностью российского

рынка маркетингового консалтинга является то, что компании могут работать не для всех отраслей потребителей, выбирая достаточно узкий сегмент. По сравнению с международными консалтинговыми группами, российский бизнес нацелен на предоставление решений для оперативных задач, элементы цифровизации рассматриваются через внедрение CRM, ERP систем, автоматизацию процессов.

Таким образом, в рамках 1 главы был рассмотрен консалтинг, российская и международная классификация консалтинговой деятельности, консалтинговые услуги как интеллектуальные. Определенное влияние на деятельность консалтинговых групп оказывает цифровизация. С точки зрения компании это может быть предоставление как новых видов услуг, так и использования цифровых инструментов в своей деятельности.

Несмотря на то, что консалтинговые компании предоставляют интеллектуальные услуги, они в первую очередь генерируют знания, а услуги представляют собой вторичные предложения. Поскольку эта деятельность является персонализированной. Для интеллектуальной услуги характерен процесс «сопроизводства знаний», который включает заказчика в активное участие по проекту, то есть процесс не может быть односторонним и полученный результат также зависит от заинтересованности самого заказчика в исследовании и готовности участия в процессе.

Российский рынок консалтинга находится на стадии формирования. Для него характерна высокая доля ИТ-консалтинга на рынке, при этом маркетинговый консалтинг занимает только 3%. Зачастую консалтинговые группы, которые предоставляют маркетинговых исследования, специализируются еще на других видах консалтинга. Процесс цифровизации в российских компаниях затронут с точки зрения автоматизации процессов, внедрения систем. Данная услуга пока не может конкурировать с зарубежными фирмами. Там идет процесс построения экосистем для предоставления решений по цифровизации компаний.

Основной ценностью консалтинговых компаний является персонал. Для эффективной работы консультантам нужно изучать информацию, выходящую за пределы их предметной области. Являясь поставщиками решений, консалтинговые компании должны инвестировать в свои компетенции, которые поддерживают их способность решать проблемы клиентов.

ГЛАВА 2. БЕНЧМАРКИНГ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ

2.1 Конкурентоспособность маркетинговых консалтинговых компаний, концепция бенчмаркинга

Конкурентоспособность консалтинговых компаний является важным фактором развития бизнеса. Компании находятся в условиях постоянно возрастающей конкуренции, на которую влияют растущие запросы клиентов из-за неопределенности внешней среды, усложнение рынков и правил. Консалтинговые компании стремятся улучшить свою репутацию, привлекать новых клиентов. Конкурентоспособность маркетинговых консалтинговых компаний складывается из разных показателей, многие из которых зачастую носят нематериальный характер.

Под конкурентоспособностью можно понимать совокупность факторов, которые помогают компании достигать успеха, а следовательно, и конкурентного преимущества. Конкурентоспособность услуг тесно связана с качеством их выполнения, что особенно важно для консалтинга, где оказываемая услуга влияет на принимаемые компанией управленческие решения.

Конкуренция присутствует на всех рынках, она заставляет компании находить новые пути решения проблем, заниматься системой качества и снижать себестоимость, при этом повышая выручку. Это характерно для любого бизнеса, не только для консалтинга, поэтому со стороны потребителей маркетинговые исследования помогают компании проанализировать свою позицию на рынке и понять в каком направлении надо двигаться и какие решения принимать.

Конкурентоспособность компании – это «экономический, организационный, научно-технический потенциал фирмы, обеспечивающий возможность удерживать или расширять занимаемую долю рынка в условиях конкуренции»²⁴. Конкурентоспособность складывается из материальных и нематериальных факторов. К первым можно отнести финансово-экономические показатели деятельности компании: выручка, ликвидность, производительность, ко второй группе относятся такие факторы, как имидж фирмы, репутация, известность среди потребителей.

Таким образом, конкурентоспособность маркетинговой консалтинговой компании – это совокупность материальных и нематериальных факторов, которые обеспечивают компании высокую долю рынка и значительное число лояльных клиентов. Именно

²⁴ Власова Ж. И. Оценка конкурентоспособности консалтинговых компаний на российском рынке //Иновации. – 2006. – №. 4. – С. 109.

последнее имеет особую важность для консалтинговых компаний, так как свидетельствует о качестве выполнения работ и наличии преимуществ по сравнению с конкурентами.

В современных обстоятельствах нельзя оценить конкурентоспособность фирмы опираясь только на финансовые показатели, потому что услуга консультирования в сфере маркетинга реализуется на рынке и там оценивается потребителем на предмет соответствия его требованиям и ожиданиям, поэтому конкурентоспособность консалтинговой компании можно определить только путем сравнения услуг с конкурентами, которые они предлагают²⁵. Конкурентоспособность для потребителя определяется только теми характеристиками, которые ему важны, а остальные для него не имеют ценности.

Согласно Г.Л. Азоеву конкурентоспособность компании зависит от двух факторов: стратегии внедрения инноваций и стратегии оперативного реагирования на рыночный спрос²⁶. Первая заключается в том, что компания внедряет инновационные технологии в свою деятельность для формирования конкурентного преимущества на рынке, а также получение статуса лидера, дополнительных доходов. Для этой стратегии есть определенные риски, так как потребители не всегда готовы принять инновацию на рынке и оценить ее адекватно запрашиваемой стоимости. Стратегия оперативного реагирования на рыночный спрос заключается в том, что компания должна отслеживать изменения в потребительских предпочтениях и быстро на это реагировать, предлагая соответствующие услуги. Для данной стратегии характерны высокие первоначальные издержки для предложения персонализированной услуги.

Изменения, происходящие на рынках, требуют от консалтинговых компаний умение адаптироваться под покупательские предпочтения и обладать определенной инновационностью, то есть предлагать клиенту новые и нестандартные решения его проблем. Способность быстро адаптироваться означает также и гибкость организационной структуры, организации хозяйственной деятельности и управления, чтобы можно было быстро адаптироваться под внешние обстоятельства без нарушений производственного процесса и без потери в качестве оказываемых услуг.

Рассмотрим консалтинговую деятельность в сфере маркетинга с точки зрения пяти конкурентных преимуществ М. Портера для определения того, что влияет на консалтинговый бизнес и угрозы со стороны каких сил есть.

²⁵ Раджабов Ф. Р. Конкурентоспособность и качество услуг, и их место в маркетинговой стратегии предприятия сферы услуг //Транспортное дело России. – 2006. – №. 12-I. – С. 42

²⁶ Лапенков В. Ю. Факторы конкурентоспособности российских компаний на рынке консалтинговых услуг //Journal of Creative Economy. – 2019. – Т. 13. – №. 8. - С. 1549

Таблица 12 – Влияние 5 сил Портера на деятельность консалтинговых компаний

5 сил Портера	Влияние	Описание
Потребители	Сильный потребитель, диктует свои требования и условия	Потребители являются главной движущей силой, они формируют индивидуальные запросы и требования и ожидают от консалтинговой компании предоставления персонифицированной услуги.
Поставщики	Несущественное влияние со стороны поставщиков	Поставщиками консалтинговых компаний можно считать тех, кто предоставляет базы данных по разным вопросам. Результат работы маркетингового консалтинга значительно зависит от источников сбора данных и их достоверности.
Действующие и новые конкуренты	Несущественное влияние новых игроков в краткосрочной перспективе	Со стороны действующих конкурентов достаточно высокая конкуренция за репутацию и клиентов. Выход на рынок новых конкурентов растянут во времени, так как для консалтинговой компании важен опыт, но угрозой может стать потеря сотрудников, которые открывают свой консалтинговый бизнес и перетягивают клиентов.
Товары заменители	Сложно заменить	Рынок консалтинговых услуг достаточно дифференцирован. Компании предлагают зачастую индивидуальную услугу под каждого клиента, угрозой может быть предоставление услуги по более низкой цене
Интенсивность конкуренции в отрасли	Сильная конкуренция	На рынке высокая конкурентная борьба и для консалтинговых компаний важно чтобы клиенты приходили повторно, так как это является признаком высокого качества работы, а также в процессе взаимодействия консультанты лучше узнают компанию, ее корпоративные требования.

Источник: составлено автором

Проанализировав 5 сил Портера, можно отметить, что основное влияние оказывают потребители и интенсивность конкуренции в отрасли. Угрозы со стороны поставщиков есть, но они не настолько сильные, так как компания, которая действует давно на рынке может формировать свои базы данных или подобрать надежных поставщиков. Со стороны товаров заменителей сложно предложить альтернативу консалтинговым услугам, кроме как развитие отдельных подразделений внутри каждой компании, но зачастую компании не идут таким путем, так как это очень затратно. С действующими конкурентами компания

борется за долю рынка, а угроза со стороны новых конкурентов не имеет высокой силы, так как компаниям необходимо заработать репутацию и лояльных клиентов.

Интенсивность конкуренции в сфере маркетингового консалтинга обусловлена следующими факторами²⁷:

- высокий уровень конкуренции в отраслях производства повышает интерес к консалтинговым услугам для понимания точек роста;
- если раньше за консалтинговыми услугами обращались в основном крупные компании, то сейчас средний и малый бизнес начинает понимать необходимость этого для своего развития и более эффективной работы;
- проблемы и запросы клиентов становятся более сложными, так как рынок быстро изменяется и компаниям для принятия решений нужна достаточно широкая полнота информации;
- влияние технологий на бизнес-процессы и деятельность организаций в целом, повышение уровня предпринимательской активности.

Компании находятся в условиях постоянно возрастающей конкуренции, с учетом растущих запросов покупателей, они стремятся улучшить свои позиции на рынке. Одним из инструментов может служить бенчмаркинг – процесс сравнения и последующего перенесения успешного опыта развития «эталонной» компании в отрасли²⁸.

Бенчмаркинг начал свое развитие с начала 1900-х годов, так как это время характеризовалось развитием промышленности и компании стали задумываться об улучшении производственных процессов. Однако сама Концепция бенчмаркинга зародилась в 50-е гг. прошлого века в Японии. Специалисты из Японии посещали предприятия зарубежных стран, в основном США и Западной Европы. Данные поездки называли «индустриальными турами». Цель заключалась в исследовании, изучении товаров и услуг, выявлении их сильных и слабых сторон, конкурентных преимуществ, которые впоследствии ложились в основу нового продукта. Заимствование западных технологий проходило до середины 1970-х годов, пока японские компании перестали уступать по качеству американским.

²⁷ Лапенков В. Ю. Факторы конкурентоспособности российских компаний на рынке консалтинговых услуг // *Journal of Creative Economy*. – 2019. – Т. 13. – №. 8. - С. 1551

²⁸ Симонова Е.В. Стимулирование развития конкурентных преимуществ инновационного бизнеса посредством бенчмаркинга // *Современная конкуренция*. 2020. №4 (80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-razvitiya-konkurentnyh-preimuschestv-innovatsionnogo-biznesa-posredstvom-benchmarkinga>

Таблица 13 – Этапы развития бенчмаркинга

Этап	Годы	Характеристика
Реинжиниринг	до 1976 г.	Продуктовый бенчмаркинг. Ретроспективный анализ продуктов с целью создания их аналогов
Бенчмаркинг конкурентоспособности	1976-1982 гг.	Сравнение показателей компании с конкурентами, исследование продуктов
Бенчмаркинг процесса	1982-1986 гг.	Совершенство процессов
Стратегический бенчмаркинг	1986-1991 гг.	Изучение стратегий конкурентов, систематический подход к анализу, направленный на оценку альтернатив, улучшение характеристик
Глобальный бенчмаркинг	с 1991 г.	Учет культурных и национальных процессов в организации

Источник: Русинова М. Р. Эволюционный анализ развития бенчмаркинга: региональный аспект // Развитие территориальных и социально-экономических систем: вопросы теории и практики. – 2019. – С. 170-172.

Второй этап уже характеризуется анализом не только продуктовой линейки, но и компании в целом. На этом этапе компании начинают проводить анализ технологии конкурента, для выявления способов сокращения издержек, повышение производительности труда. В 1981 году компания Херох начала применять бенчмаркинг в разных областях деятельности предприятия с целью изучения бизнес-процессов, с этого начинается следующий этап в развитии бенчмаркинга – процессный. Данный этап изучает бизнес-процессы, логистику и сбыт в организации. Процессный бенчмаркетинг характеризует новый этап в развитии данного направления, так как начинает изучать непроизводственные процессы в компаниях одной отрасли.

Стратегический бенчмаркинг учитывает процесс принятия решений в организации, изучение стратегий конкурентов, он направлен на оценку альтернатив, реализацию стратегий и усовершенствование характеристик производительности. Глобальный бенчмаркинг появился в связи с появлением международных связей компаний, расширением рынков сбыта. Глобальный бенчмаркинг рассматривается как инструмент организации обмена международного опыта с учетом культурных, национальных особенностей. В разных странах в этот период открываются международные центры по бенчмаркингу. Их задачей служит распространение методик бенчмаркинга, поиск партнеров, поддержка бенчмаркинговых проектов.

Термин бенчмаркинг образован от английского слова benchmark- стандарт, ориентир. Исследователи по-разному трактуют это понятие.

Таблица 14 – Подходы к определению понятия бенчмаркетинг

Автор	Определение
Р. Кэмп	Поиск наилучших методов в отрасли, которые ведут к наилучшим достижениям
Д. Кернс	Постоянный процесс количественной оценки продуктов, услуг или процессов в сравнении с показателями, достигнутыми конкурентами и фирмами, считающимися лидерами в данном секторе
Camp Robert C.	Непрерывный процесс поиска, исследования и оценки опыта компании-лидеров в производстве товаров (услуг), с целью повышения производительности компании
Робин Манн	Выявление, адаптация и внедрение методов, которые дают лучшие результаты
Соловьева Ю. Н.	Деятельность по планированию, установлению стандартов, сравнению и достижению
Молчанов Н. Н.	Системная деятельность со стороны некоторого субъекта по выявлению и практическому использованию опыта, объективно существующего во внешней среде, который можно применить для совершенствования собственной деятельности

Источник: Кауфман Н.Ю. Бенчмаркинг как инструмент инновационного развития предприятия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. №4-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/benchmarking-kak-instrument-innovatsionnogo-razvitiya-predpriyatiya>, Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — с. 149

Таким образом, бенчмаркинг – процесс выявления, изучения и адаптации лучшей практики и опыта других организаций для улучшения деятельности собственной организации (организации со схожими процессами, в своей отрасли, независимо от отраслевой принадлежности в своей стране или за рубежом)²⁹.

На данном этапе выделяют общий, внутренний, внешний, конкурентный и функциональный бенчмаркинг. Конкурентный бенчмаркинг отвечает на главные вопросы: почему компания не является лучшей и что нужно изменить, чтобы стать лидером. Конкурентный бенчмаркинг нацелен на анализ конкурентов и включает исследование процесса внедрения решений в деятельность компании. Он направлен на изучения уже апробированных практик управления бизнесом. Этот опыт преобразуется компанией в соответствии с ее условиями.

²⁹ Евплова Е. В. и др. Методика оценки конкурентоспособности тренинговых и консалтинговых компаний на основе бенчмаркинга // Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7. – №. 3 (24). – С. 88.

Бенчмаркинг основывается на принципах аналогичности, измеримости и достоверности³⁰. Это означает, что за основу для сравнения можно брать только компанию, у которой оперативные процессы являются схожими. Характеристики, которые подлежат сравнению должны быть измеримы, а данные должны отражать фактическую и достоверную информацию.

Процесс бенчмаркинга состоит из нескольких этапов. На первом этапе нужно определить объекты для анализа превосходства, далее выбрать источники откуда можно взять информацию об объекте. На следующих этапах производится сбор и анализ информации. После проведенных действий необходимо разработать программу по использованию положительного опыта и ее реализации, а также создание системы постоянного мониторинга.

Для определения объектов для анализа необходимо отталкиваться от факторов, которые отражают конкурентоспособность компании и на их основе подбирать объекты для анализа, которые должны быть сопоставимы с исходной компанией.

Далее нужно определиться с источниками информации. Компаниям следует на постоянной основе собирать информацию о своих конкурентах, их преимуществах, для использования этих знаний для повышения конкурентоспособности. Открытыми источниками информации о конкурентах могут быть: сайты консалтинговых компаний в сети Интернет, упоминание в СМИ, отчеты акционерных обществ, данные на форумах, в блогах, аналитические отчеты. Когда перечень источников информации большой, можно проводить отбор по схеме³¹:

- составить полный перечень доступных источников информации;
- определить коэффициент значимости для каждого критерия оценки;
- выбрать балльную шкалу для оценки источников по критериям;
- оценить каждый источник по каждому критерию;
- рассчитать интегральную балльную оценку каждого источника по всем критериям;
- ранжировать источники по количеству набранных баллов;
- определить сколько будет стоить каждый источник информации и какую сумму компания готова выделить на конкурентный анализ;

³⁰ Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — с. 151-152

³¹ Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — с. 164

- выбрать из проранжированного списка несколько верхних источников, в пределах финансовых возможностей компании.

Сбор информации заключается в анализе сильных и слабых сторон собственной компании и сборе фактов о других компаниях на предмет их превосходства. На этапе анализа необходимо не только выявить сходства и различия, но и понимать взаимосвязи. Сначала нужно упорядочить все собранные данные и оценить их качество, затем определить недостатки, которые есть в сравнении с наилучшими методами и понять причины данных недостатков.

Разработка программы подразумевает внедрение элементов положительного опыта для дальнейшего развития с перечнем конкретных мероприятий по достижению результата. Контроль за процессом реализации программы заключается в оценке показателей результатов работы и соблюдение планов по ресурсам и срокам.

Анализ конкурентных преимуществ должен быть установлен в компании в качестве функции и проводится постоянно. Данный анализ дает не только понимание компании в каком направлении развиваться, но и создает инновационные импульсы для процесса разработки новых методов работы. Данные, полученные в результате конкурентного анализа, служат основой для повышения конкурентоспособности фирмы как за счет использования опыта конкурентов, так и за счет разработки собственных оригинальных решений. В основе повышения конкурентоспособности всегда будут лежать инновации. Подходы к внедрению инноваций для повышения конкурентоспособности³²:

1. Скопировать то, что сделал успешный конкурент;
2. Разработать собственную инновацию, позволяющую догнать или обойти конкурента;
3. Скомбинировать собственные разработки с удачным опытом конкурента.

На практике выбор подхода зависит от тщательной проработки и выполнение экономического анализа, с целью оценки затрат, потенциала, прогнозирование возможных результатов.

При применении бенчмаркинга компании могут сталкиваться с разными проблемами, к которым относятся: исследования предполагают затрат ресурсов, компании могут столкнуться с недоступностью информации, отсутствие доверия к эталонным предприятиям в отрасли.

Таким образом, бенчмаркинг анализирует внешнюю среду для понимания конкурентов и возможности определить лучшие практики, используемые в отрасли. В

³² Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — с. 170

процессе бенчмаркинга выполняется маркетинговый анализ рынка, исследования потребителей, изучение всех факторов, оказывающих влияние на организацию, исследование сегментации рынка в зависимости от различных факторов. В бенчмаркинг могут быть включены инструменты контроля. Элементы бенчмаркинга можно обнаружить в теории М. Портера, который считал важность исследования внешней среды и конкурентных сил в отрасли. Движущей силой, оказывающей влияние на деятельность консалтинговой компании являются потребители, поэтому умение адаптироваться под их цели и запросы, предложить решение их проблем является очень важным для конкурентоспособности консалтинговой компании на рынке.

2.2 Анализ зарубежного и российского рынка консалтинга на современном этапе

Развитие консалтинга тесно связано с развитием экономики страны и ее экономических субъектов, так как государство применяет различные меры регулирования, субсидирования и стимулирования разных рынков. Услуги консультантов заказывают в основном крупные компании, которые видят необходимость в развитии и выходе на новые рынки, поэтому увеличение таких фирм, увеличивает объем рынка консалтинговых услуг. Из-за того, что консалтинговая деятельность зависит и от экономического развития страны российский и зарубежный консалтинг имеет свои отличия, что проявляется в уровне развития.

Мировой рынок маркетингового консалтинга в 2021 году составил 76 млрд. долларов. К 2022 г. рынок вырос на 9,2% и в стоимостном выражении составил 83 млрд. долларов. За последние 10 лет рынок рос в среднем на 70% в год³³. Почти половина объема оказываемых консалтинговых услуг в сфере маркетинга приходится на США (49%), другие четыре страны занимают в сумме четвертую часть: Великобритания, Китай, Франция и Германия.

³³ Statista // URL: <https://www.statista.com/statistics/242477/global-revenue-of-market-research-companies/>

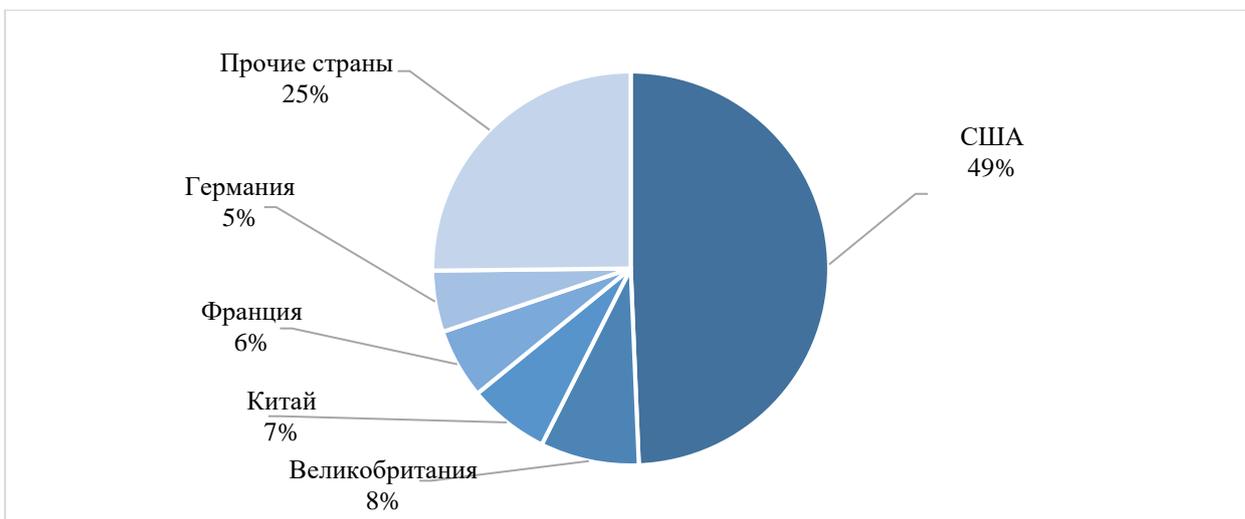


Рисунок 5 – Доли стран на рынке маркетингового консалтинга

Источник: Statista // URL: <https://www.statista.com/statistics/491063/largest-share-of-market-research-spending-worldwide/>

Согласно опросу, проведенному в 2020 году, консалтинговые компании выделяют для себя следующие основные задачи, с которыми они сталкиваются: непредсказуемость рынка (49% респондентов) и тенденция изменения покупательского спроса в приобретении услуг консалтинговых компаний (47%). Также респонденты отмечают факторы, которые во многом обусловлены развитием технологий: автоматизация, потребность в новых навыках, удаленное управление персоналом.



Рисунок 6 – Бизнес-задачи, стоящие перед консалтинговыми компаниями

Источник: Statista // URL: <https://www.statista.com/statistics/624457/business-challenges-for-management-consulting-firms/>

Проблемы, стоящие перед консалтинговыми компаниями, вынуждают их менять свои бизнес-модели, находить новые пути решения проблем, используя преимущество которые дают современные технологии. Компании большой тройки уже осваивают данные направления. Согласно рейтингу престижности консалтинговых компаний в США, первые три места занимают как раз компании, входящие в большую тройку.

Таблица 15 – Ведущие консалтинговые фирмы в США по рейтингу престижности, 2022 г.

Компания	Рейтинг престижности
McKinsey & Company	9,10
Boston Consulting Group Inc.	8,83
Bain & Company	8,76
Deloitte Consulting LLP	7,21
PwC Advisory/Strategy&	6,79
EY-Parthenon	6,71
Accenture	6,65
Booz Allen Hamilton	6,60
Ernst & Young (Consulting Practice) NA	6,57
Oliver Wyman	6,50
Lockheed Martin Corporation (IT Consulting)	6,47
KPMG LLP (Advisory)	6,32
L.E.K. Consulting	6,16
IBM Global Business Services	6,15
Kearney	6,09
Gartner	6,05
Northrop Grumman Corporation (IT Consulting)	6,01
The Bridgespan Group	5,80
Mercer LLC	5,67
Alvarez & Marsal	5,45
Korn Ferry	5,44
Gallup Consulting	5,43
Grant Thornton LLP (Consulting Practice)	5,40
Charles River Associates	5,37
Raytheon Professional Services	5,36

Источник: Statista // URL: <https://www.statista.com/statistics/190343/25-leading-us-consulting-firms-by-overall-prestige-2011/>

Зарубежные консалтинговые группы развивают базы данных и онлайн инструменты, на основе которых клиенты принимают важные управленческие решения. Происходит смена традиционной модели, где было важно непосредственное присутствие консультанта и его рекомендации на программы, где клиент просто оформляет подписку. Примером является предложение McKinsey Solutions. Оно заключается в доступе к большому объему данных в режиме реального времени, в базе доступна прогнозная аналитика, геопространственная аналитика, облачная инфраструктура. Специалисты по обработке данных и отраслевые эксперты обрабатывают данные и позволяют организациям по всей

цепочки создания стоимости принимать обоснованные стратегические, тактические и операционные решения. Данная система позволяет:

- выявлять возможности для улучшения, сравнивая с аналогами и передовыми практиками в области;
- дает представление о тенденциях спроса и предложения, совокупной прибыли;
- преобразует способ измерения и управления критически важными бизнес-процессами;
- позволяет улучшать результаты, используя большие данные для принятия решений.

Данное направление реализуется в разных сферах. У компании есть решения для нескольких отраслей, в каждом из которых свои метрики и консультанты.

Таблица 16 – Предложение McKinsey Solutions

McKinsey Solutions	Направление	Решения для отрасли
ACRE	Сельское хозяйство и пищевая промышленность	Оптимизация процессов управления рисками и закупок Повышение прибыльности с использованием геопространственной аналитики Определить точки выхода на новые рынки с новыми продуктами и услугами
Energy Insights	Энергетика	Анализ рынка и повышение производительности с использованием больших данных
Finalta	Финансовые институты	Сравнительные исследования по эффективности продаж, ежемесячного отчета о продажах, сравнение процессов и производительности
Аналитика GCI	Портфельная аналитика для коммерческого банкинга	Сравнение коммерческих банковских направлений с отраслевыми, использование машинного обучения для оценки казначейских услуг, поиск поставщиков
MineLens	Горнодобывающая и металлургическая промышленность	Платформа анализирует данные о рабочей силе, затратах и производительности оборудования; сравнивает эти данные с глобальным набором аналогов; и предоставляет информацию о возможностях повышения производительности.

Источник: McKinsey // URL: <https://www.mckinsey.com/solutions>

Индустрия консалтинга, как и остальные отрасли сталкивается с цифровой трансформацией. Виртуализация услуг, основанная на стандартизации, цифровизации и

взаимосвязанности, является важным элементом для обеспечения будущей конкурентоспособности. Цифровые платформы и связанные с ними экосистемы предлагают отличные возможности для увеличения традиционно плохого масштабирования консалтинговых услуг, с потенциальными улучшениями также в отношении охвата, скорости, стоимости, гибкости и даже качества предоставления услуг.

Компания Bain & Co развивает экосистему партнерского альянса Bain Alliance Ecosystem, в которую входят поставщики технологий, услуг и инструментов. Они дополняют опыт Bain & Co в консалтинге и помогают достичь прорывных инноваций, роста и эффективности. Экосистема включает более 40 партнеров. Заказчики обращаются к консалтинговой компании, а она предоставляет доступ к возможностям, которые соответствуют его потребностям. Это позволяет быстрее осваивать новые навыки и способы работы, а также обеспечивает комплексное решение проблемы, привлекая профессионалов из разных сфер.

Компания BCG создала венчурный фонд BCG Digital Ventures (BCGDV) для того, чтобы быстро запускать, масштабировать и инвестировать в инновационные компании. BCG Digital Ventures собирает команды по всему миру из разных отраслей и интегрирует их с остальной частью компании BCG. В процессе разработки проектов применяются навыки в кросс-функциональной среде и участвуют специалисты по разным направлениям.

Лидеры рынка развивают экосистему цифрового консалтинга, куда входят не только предложения цифровых платформ, но и венчурные фонды, крупные компании, которые могут объединить свои силы в одном проекте для масштабирования и инвестирования в новые предприятия. Такая модель переносит конкуренцию с компаний на сетевой уровень³⁴.

Современный российский рынок консалтинговых услуг достаточно большой и сильно разбит на сегменты. Консалтинг как услуга включает в себя много направлений, даже в рамках маркетингового консалтинга компании неоднородны.

Согласно рейтингу RAEX за 2021 год выручка крупнейших российских консалтинговых компаний составила более 96 млрд руб., при этом прирост составил 12% по сравнению с прошлым годом. Это наибольший показатель за последние 3 года. Если рассматривать только услуги стратегического планирования и маркетингового консалтинга, выручка по данным компаниям выросла на 28% и составила 3,8 млрд руб., из

³⁴ Volker Nissen, The digital consulting ecosystem business model // Handbook on Digital Business Ecosystems, 2022. – 232-248. <https://doi.org/10.4337/9781839107191.00023>

них на стратегический консалтинг приходится чуть больше 3 млрд руб., а на маркетинговый консалтинг 792 млн руб., т.е. это около 21%³⁵.

Российский рынок маркетингового консалтинга достаточно дифференцирован по услугам, при этом основная доля рынка находится у нескольких крупных компаний. Как показано в таблице, 50% рынка занимают 13 основных консалтинговых компаний, при этом основная доля 47% приходится на первые 7 компаний.

Таблица 17 – Крупнейшие маркетинговые консалтинговые компании по рейтингу RAEX с финансовыми показателями

№	Компания	Выручка 2021 г., млн руб.	Доля в суммарном доходе консалтинга 2021 г.	Выручка от маркетингового консалтинга, млн руб.	Доля компании на рынке
1	Группа компаний "Маркетинг - Консультант"	152	74%	112	14%
2	КСК групп	146	26%	38	5%
3	Консалтинговая группа "Текарт"	111	74%	82	10%
4	ПКР	87	63%	55	7%
5	Strategy Partners	81	8%	6	1%
6	Брендинговое агентство DDVB	77	100%	77	10%
7	ДЕЛОВОЙ ПРОФИЛЬ	57	7%	4	1%
8	КБ Стрелка	23	2%	0,5	0,06%
9	Swiss Consulting Partners	19	20%	4	0,5%
10	Агентство Промышленной Информации	16	100%	16	2%
11	«Эстейт-А»	11	22%	2	0,3%
12	«Центр независимой экспертизы собственности»	6	1%	0,1	0,01%
13	«Интеллектуальная аналитика»	3,3	6%	0,2	0,03%
Прочие				394	50%
Объем рынка				792	100%

Источник: составлено автором на основе рейтинга RAEX консалтинговых компаний 2022 г.

³⁵ Рейтинг RAEX // URL: https://raex-rr.com/pro/b2b/consulting/consulting_strategic_planning_and_organizational_development/2022/analytics/consulting2022/

Несмотря на то, что консалтинг обычно предусматривает охват разных сфер, некоторые компании, которые занимают большую долю рынка являются узкоспециализированными, особенно это характерно для маркетинговых консалтинговых компаний в сфере девелопмента, например группа компаний «Маркетинг-консультант». Это связано с тем, что отрасль строительства являются одной из крупнейших потребителей консалтинговых услуг. Они заинтересованы в развитии новых проектов, поэтому исследования для них важны как с точки зрения анализа участников, потребителей, так и разработки маркетинговых стратегий, брендинга³⁶.

Рынок консалтинговых компании Санкт-Петербурга развит слабее московского. Только одна компания из данного рейтинга расположена в Санкт-Петербурге. Однако не всегда расположение компании зависит потока клиентов. Консалтинговые услуги в сфере маркетинга зачастую предусматривают удаленный формат работы и совещаний.

Из анализа компаний в сфере маркетингового консалтинга на рынке Москвы и Санкт-Петербурга можно выделить следующие три группы:

1. Компании, которые занимаются разработкой бренда, созданием дизайна упаковки, стратегией развития бренда;
2. Компании, специализирующихся на комплексных маркетинговых исследованиях: анализ рынка, конкурентов, сегментов потребления, таможенных поставок и др;
3. Компании, занимающиеся исследованиями потребительских предпочтений, методом опросов, тайного покупателя и других в рамках разработки продукта.

Первое направление составляет отдельную нишу на рынке. Эти компании работают преимущественно в своем сегменте и не занимаются другими видами деятельности. То же самое характерно и для третьей группы. Компании второй группы могут сочетать услуги разработки бренда, анализа потребительских предпочтений, но они чаще всего являются вспомогательными. Рассмотрим подробнее данные группы, их особенности и компании, которые к ним относятся.

Таблица 18 – Маркетинговые консалтинговые компании по группам

Группа	Компании	Предоставляемые услуги
Консалтинговая деятельность, направленная на развитие бренда	GMK, КСК, Текарт, DDVB, Интеллектуальная аналитика, Стрелка КБ, DISCOVERY,	- анализ бренда - разработка концепции ребрендинга

³⁶ Рейтинг RAEX // URL: https://raex-rr.com/pro/b2b/consulting/consulting_strategic_planning_and_organizational_development/2022/analytics/consulting2022/

Группа	Компании	Предоставляемые услуги
	Serenity, Art. Lebedev Studio, CreativePeople, Nimax, ENDY	
Консалтинг в сфере маркетинговых исследований рынка	GMK, КСК, Текарт, Деловой профиль, ПКР, MegaResearch, DISCOVERY, НЭО центр, Strategy Partners, Бизнесстат, Инфолайн, Гидмаркетрус	<ul style="list-style-type: none"> - разработка маркетинговой стратегии - анализ проблем клиента, его окружения, конкурентов - обоснование сбыта продукции, анализ потенциальных потребителей
Консалтинг в сфере исследования потребительских предпочтений	КСК, Strategy Partners, Точка роста, MegaResearch, Гидмаркетрус, Медиаскоп, Смартер ПРО	<ul style="list-style-type: none"> - составление портрета целевой аудитории - сегментация потребителей по разным параметрам - холл тесты, фокус группы

Источник: составлено автором

Стоит отметить, что компании могут объединять сразу несколько видов деятельности, зачастую это развитие бренда и маркетинговые исследования рынков. Примерами могут служить GMK, Текарт, Стрелка КБ, DISCOVERY и др. Среди компаний, которые специализируются на маркетинговых исследованиях рынка и исследованиях потребительских предпочтений, можно выделить Strategy Partners, MegaResearch, Гидмаркетрус, но обычно в третью группу входят узкоспециализированные компании, где исследование потребительских предпочтений является основным и единственным видом деятельности, например, Точка роста, Медиаскоп, Смартер ПРО и др. Из рассматриваемых компаний на всех трех видах деятельности специализируется только компания КСК групп.

Далее мы будем рассматривать только второй тип компании, которые занимаются маркетинговыми исследованиями рынков. Это направление широко представлено на рынке, но для него также характерна дифференциация. Она заключается в особенности предоставления услуг и выбранной консалтинговой компании стратегии. Компании разделяются на написание индивидуальных исследований и готовых аналитических отчетов. Согласно рейтингу в топ консалтинговых групп, входят те компании, которые выполняют индивидуальные маркетинговые исследования, они более ориентированы на потребителя и способны быстрее среагировать на усложнение запросов, а также предложение решений под конкретного заказчика услуги.

К компаниям, которые выполняют маркетинговые исследования рынков под заказ относятся: GMK, КСК, Текарт, ПКР, Strategy Partners, Деловой профиль, Стрелка КБ, MegaResearch, DISCOVERY и др.

Консалтинговые агентства, специализирующиеся на готовых исследованиях: Бизнесстат, Инфолайн, Tebiz Group, ТК Solutions, Инфолайн и др.

Для каждой из выбранных стратегий компаний рассмотрим преимущества и недостатки.

Таблица 19 – Преимущества и недостатки консалтинговых компаний, выполняющих индивидуальные и готовые исследования

Консалтинговые компании	Преимущества	Недостатки
Компании, которые делают индивидуальные исследования	Высокая стоимость индивидуальных исследований	Необходимо подстраиваться под требования заказчиков в техническом задании
	Индивидуальные исследования заказывают в основном крупные фирмы	Отработка комментариев заказчиков
Компании, специализирующиеся на готовых исследованиях	Экономия на масштабе, одно исследование можно продать нескольким заказчикам	Сложно спрогнозировать какие исследования будут более востребованы на рынке
	Написание исследований по своим шаблонам, что упрощает работу	Необходимо постоянно обновлять и актуализировать исследования

Источник: составлено автором

Для небольшой доли маркетинговых консалтинговых компаний, выполняющих исследования под заказ, характерна узкая специализация на определенной отрасли рынка. Это касается специфичных направлений, таких как медицина (группа ДСМ), анализ рынка персонала, заработных плат (EMG Professionals), рынок электронной коммерции (data insight), рынок строительства (GMK). Остальные компании не выделяют узкую специализацию и работают преимущественно с разными отраслями промышленности, государственными заказчиками.

Рынок российского консалтинга развивается достаточно быстро и тенденцией последних лет на рынке консалтинга можно выделить следующие:³⁷

- наблюдалось усиление конкуренции между российскими и зарубежными консалтинговыми группами;
- тенденция к созданию и развитию консалтинговых фирм с широкой специализацией по разным вопросам консультирования (так развивались зарубежные консалтинговые группы);

³⁷ Маркесов Виталий Антонович, Особенности рынка консалтинговых услуг в России // Журнал прикладных исследований. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-rynka-konsaltingovyh-uslug-v-rossii>

- рост цен на услуги российских консалтинговых агентств;
- неравномерное размещение по территории России, большая часть компаний сосредоточена в Москве и Санкт-Петербурге.

Некоторые тенденции сохранились и сейчас, однако в связи с уходом зарубежных фирм, рынок консалтинга претерпевает изменения. Несмотря на то, что российские партнеры выкупили зарубежные компании и теперь работают под своим брендом (компанию McKinsey купили российские менеджеры и переименовали в «Яков и партнеры»), необходимо время на адаптацию, наращивание штата специалистов, формирование клиентской базы и др. Такие внешние обстоятельства повлекут за собой перераспределение объемов, отечественные компании в особенности с государственным участием отдадут предпочтение российским консалтинговым группам.

Тенденций последних месяцев можно отметить скорость принятия решений, от есть от консалтинговых компаний необходима быстрота работы, глубинные знания и четкое понимание предметной области исследования.

Таким образом, показатели рынка свидетельствуют о быстром развитии как зарубежного, так и российского рынка маркетингового консалтинга. Зарубежный консалтинг рассматривается для выявления лучших практик в отрасли, которые можно применить к российскому рынку. Для него характерно создание экосистемы, т.е. объединение разных партнеров для предоставления компании-заказчику помощи в решении разных вопросов, развитие собственных аналитических платформ, баз данных, а также создание венчурных фондов. Зарубежные консалтинговые компании используют преимущества цифровизации для улучшения своих позиций на рынке. Для улучшения деятельности российских консалтинговых компаний можно перенять положительный опыт в части аналитических платформ и венчурных фондов.

2.3 Методика оценки конкурентоспособности маркетинговых консалтинговых компаний на основе бенчмаркинга

Методикой оценки конкурентоспособности консалтинговых компаний на основе бенчмаркинга занимались исследователи Евплова Е.В., Демцура С.С., Рябчук П.Г.³⁸ Возьмем данную методику за основу при выделении критериев и выставлении оценок. Для расчета конкурентоспособности маркетинговых консалтинговых компаний возьмём в

³⁸ Евплова Е. В. и др. Методика оценки конкурентоспособности тренинговых и консалтинговых компаний на основе бенчмаркинга //Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7. – №. 3 (24). – С. 87-91.

расчет показатель CSI, который отражает степень удовлетворенности клиентов³⁹. Как упоминалось ранее конкурентоспособность маркетинговых консалтинговых компаний напрямую зависит от конкурентоспособности услуги, поэтому в данном случае эти понятия можно приравнять. В описанной методике для оценки конкурентоспособности маркетинговых консалтинговых компаний в выборку необходимо брать только те компании, которые предоставляют одинаковую услугу на рынке, в данном случае это услуга - исследования рынков.

Этапами анализа конкурентоспособности маркетинговых консалтинговых компаний на основе бенчмаркинга являются⁴⁰:

1. Формирование выборки маркетинговых консалтинговых компаний на рынках Москвы и Санкт-Петербурга, выполняющих одинаковые услуги;
2. Изучение лучших практик международного опыта в сфере маркетингового консалтинга, которые можно перенести на российскую действительность;
3. Формирование критериев для сравнения компаний на основе проведенного анализа и составление идеальной модели;
4. Оценка значимости параметров по экспертным оценкам;
5. Вычисление показателя CSI.

Первые два этапа были рассмотрены в параграфе 2.2. На третьем этапе определим факторы, которые влияют на конкурентоспособность маркетинговой консалтинговой компании.

Как упоминалось ранее на конкурентоспособность консалтинговой компании оказывают влияние факторы материального и нематериального характера. В данной методике больше внимания уделено факторам нематериального характера, так как консалтинговые маркетинговые компании не проходят аудиторские проверки, нельзя достоверно сказать, сколько от общей выручки компании приходится на маркетинговый консалтинг, также у одной компании может быть оформлено несколько юридических лиц, например, у КСК групп три юридических лица ООО «КСК», ООО «КСК аудит», ООО «Круглый стол директоров», у ПКР два – ООО «Профессиональные комплексные решения», ООО «ПКР аналитика». Рейтинг компаний с точки зрения финансовых показателей составляет RAEX, компании сами предоставляют информацию о своей деятельности. Согласно рейтингу у Агентства промышленной информации выручка 16 млн

³⁹ Молчанов Н. Н., Полякова О. А. Оценка конкурентоспособности высокотехнологичных услуг //Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2012. – №. 2. – С. 56-64.

⁴⁰ Евплова Е. В. и др. Методика оценки конкурентоспособности тренинговых и консалтинговых компаний на основе бенчмаркинга //Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7. – №. 3 (24). – С. 90

руб., при этом у юридического лица ООО «Агентство промышленной информации» выручка за 2021 год составила 9 млн руб., у КСК групп по рейтингу выручка составляет 146 млн руб., у юридических лиц ООО «КСК» -118 млн руб., у ООО «КСК аудит» - 285 млн руб., у ООО «Круглый стол директоров» -16 млн рублей⁴¹. Это говорит о том, что опираться только на финансовые показатели компаний будет недостоверно. При этом методика нацелена на оценку конкурентоспособности компаний в условиях пользования открытыми источниками информации о деятельности конкурента, и компания рассматривается с точки зрения потребителя.

На основе анализа информации по компаниям, изучение лучших практик зарубежного опыта, материалов научных статей и публикаций, общения с экспертами и личного опыта работы в консалтинговой компании был составлен список факторов, которые оказывают влияние на конкурентоспособность маркетингового консалтингового агентства:

1. Деловая репутация компании на рынке;
2. Опыт и квалификация специалистов;
3. Наличие крупных клиентов;
4. Реклама в СМИ;
5. Сотрудничество с РБК и другими платформами, которые продают исследования;
6. Референс лист выполненных проектов (опыт выполнения работ в определенной отрасли);
7. Соблюдение установленных сроков выполнения работ;
8. Разработка индивидуальных решений для каждого клиента, отсутствие шаблонных решений;
9. Отзывы и рекомендации;
10. Наличие собственных аналитических платформ, баз данных;
11. Наличие корпоративного венчурного фонда;
12. Количество лет работы на рынке;
13. Участие в рейтингах;
14. Наличие бесплатной аналитики на сайте (обзор актуальных событий, аналитические обзоры).

Для ранжирования факторов по степени значимости использовался метод экспертных оценок. В число экспертов входили консультанты-аналитики, менеджеры, компании, потребители консалтинговых услуг, всего было опрошено 15 экспертов.

⁴¹ СПАРК Интерфакс

Предпосылками отбора экспертов являлись: компетентность, профессионализм, понимание особенностей функционирования консалтингового бизнеса. Экспертам было необходимо выставить оценки от 1 до 10 по факторам, где 1 – это слабая значимость фактора, 10 – высокая значимость. После обработки результатов и расчета средних значений факторы были ранжированы по убыванию.

Таблица 20 – Факторы конкурентоспособности ранжированные по экспертным оценкам

Факторы	Средняя оценка по экспертам
референс лист выполненных проектов (опыт выполнения работ в определенной отрасли)	9,0
деловая репутация компании на рынке	8,9
опыт и квалификация специалистов	8,9
разработка индивидуальных решений для каждого клиента, отсутствие шаблонных решений	8,6
наличие собственных аналитических платформ, баз данных	8,0
соблюдение установленных сроков выполнения работ	7,6
наличие бесплатной аналитики на сайте (обзор актуальных событий, аналитические обзоры)	7,3
наличие крупных клиентов	7,0
отзывы и рекомендации	7,0
количество лет работы на рынке	7,0
участие в рейтингах	6,1
сотрудничество с РБК и другими платформами, которые продают исследования	5,8
реклама в СМИ	5,0
наличие корпоративного венчурного фонда	4,2

Источник: составлено автором

При расчете была выведена средняя оценка по экспертам, но если рассматривать в разбивке, то для государственных заказчиков важным критерием являются сроки выполнения работ, для компаний в сфере строительства наличие собственных аналитических платформ и баз данных, так как такие компании работают преимущественно по всей стране и им необходимы большие данные для принятия решений и грамотного распределения ресурсов. Для крупных компании в промышленных сегментах важен опыт работы компании в выполнении проектов в данной отрасли.

Стоит отметить, что критерии, которые сейчас имеют высокую значимость на зарубежном рынке: аналитические платформы (8,0) и корпоративный венчурный фонд (4,2) для российского рынка не являются определяющими. Наличие венчурного фонда занимает последнюю позицию, а аналитические платформы входят в топ-5 по значимости.

Для оценки конкурентоспособности составим идеальную модель для сравнения компаний. Для этого обозначим параметры выставления баллов по каждому фактору.

Баллы выставляются по шкале от 0 до 9, при этом есть только 4 оценки 0, 3, 6, 9 баллов. Для каждого фактора установлены свои критерии оценки.

Таблица 21 – Описание факторов конкурентоспособности с балльными оценками

Факторы	0 баллов	3 балла	6 баллов	9 баллов
Референс лист выполненных проектов (опыт выполнения работ в определенной отрасли)	Нет референс листа	Указаны только названия проектов или заказчики	Указаны названия проектов и заказчики	Указаны заказчики, названия проектов, задачи исследования и результаты
Деловая репутация компании на рынке	У компании нет сайта и первичной информации о себе	У компании есть сайт и первичная информация о себе	У компании есть сайт, расписаны преимущества работы, крупные заказчики	Компания известна в консалтинговом сообществе, попадает в рейтинги, отзывы и рекомендации
Опыт и квалификация специалистов	Нет упоминания о специалистах	Указаны специалисты по данному направлению без указания личных характеристик	Указан стаж, квалификация специалистов, опыт работы	Опыт работы специалистов в компании, отрасли более 10 лет
Разработка индивидуальных решений для каждого клиента, отсутствие шаблонных решений	Компания не выполняет исследования под заказ, готовые исследования	Выполнение индивидуальных исследований	Выполнение индивидуальных исследований и отработка замечаний заказчиков	Выполнение индивидуальных исследований и сопровождение в принятии решений
Наличие собственных аналитических платформ, баз данных	Нет собственных аналитических платформ	Написаны источники информации	Расписаны применяемые методики	Есть аналитические платформы
Соблюдение установленных сроков выполнения работ	Сроки не указывается	Компания указывает, что выполняет исследования в срок	Компания продает готовые исследования и готова сразу их предоставить	Указаны четкие сроки каждого этапа работ
Наличие бесплатной аналитики на сайте	Отсутствует аналитика	Аналитика есть, но ее необходимо запрашивать	Аналитика по отраслям в открытом доступе	Есть обзоры актуальных событий,

Факторы	0 баллов	3 балла	6 баллов	9 баллов
				мнения экспертов
Наличие крупных клиентов	Отсутствуют упоминания о крупных компаниях	Компания работает с малым бизнесом	Компания работает со средним бизнесом	Сотрудничеств о с лидерами рынка в своих сегментах
Отзывы и рекомендации	Отсутствуют отзывы и рекомендации	Оценки в яндекс и гугл менее 4 баллов	Оценки в яндекс и гугл более 4 баллов	Есть рекомендательные письма от заказчиков, благодарности
Количество лет работы на рынке	Менее 1 года	От 1 до 5 лет	От 6 до 20 лет	Более 20 лет
Участие в рейтингах	Не участвует в рейтингах	Попадала в рейтинги последние 5 лет	Попадала в рейтинги за последние 3 года	Вошла в топ в рейтинге за 2021-2022 гг.
Сотрудничество с РБК и другими платформами, которые продают исследования	Не сотрудничает	Сотрудничала последние 5 лет	Сотрудничала последние 3 года	Сотрудничает в настоящий момент, есть актуальные исследования за 2021 -2022 года
Реклама в СМИ	Нет упоминаний о компании в СМИ	Есть упоминания за последние 5 лет	Есть упоминания за последние 3 года	Есть упоминания в СМИ за последний год
Наличие корпоративного венчурного фонда	Нет фонда	Нет, но компания сопровождает в получении инвестиций	Нет, но есть планы по созданию	Есть венчурный фонд

Источник: составлено автором

На основе данных (Таблица 21) по всем компаниям будут выставяться баллы в зависимости от того насколько данный фактор развит в компании. Стоит отметить, что данные факторы прописывались именно для маркетинговых консалтинговых компаний, которые занимаются исследованиями рынков.

На следующем этапе рассчитывается коэффициент значимости по каждому фактору по формуле: средняя оценка экспертов по каждому фактору разделить на суммарную оценку экспертов по всем факторам. Значениям идеальной модели соответствуют максимальные оценки (9 баллов) по каждому фактору. При необходимости расчета конкурентоспособности одной компании относительно другой, за идеальную модель могут

приниматься показатели сравниваемой компании. В следующей главе будет рассмотрен последний пункт методики – расчет показателя CSI.

Таблица 22 – Факторы конкурентоспособности с коэффициентом значимости

Факторы	Средняя оценка по экспертам	Коэффициент значимости	Идеальная модель
референс лист выполненных проектов	9,0	0,09	9
деловая репутация компании на рынке	8,9	0,09	9
опыт и квалификация специалистов	8,9	0,09	9
разработка индивидуальных решений	8,6	0,09	9
наличие собственных аналитических платформ	8,0	0,08	9
соблюдение установленных сроков выполнения работ	7,6	0,08	9
наличие бесплатной аналитики на сайте	7,3	0,07	9
наличие крупных клиентов	7,0	0,07	9
отзывы и рекомендации	7,0	0,07	9
количество лет работы на рынке	7,0	0,07	9
участие в рейтингах	6,1	0,06	9
сотрудничество с РБК и другими платформами	5,8	0,06	9
реклама в СМИ	5,0	0,05	9
наличие корпоративного венчурного фонда	4,2	0,04	9

Источник: составлено автором

Основываясь на экспертных оценках, можно отметить, что на конкурентоспособность маркетинговых консалтинговых компаний большее влияние оказывает наличие портфеля проектов в отрасли, интересующей заказчика, деловая репутация на рынке и опыт специалистов. На данный момент фактор наличия собственных баз данных и аналитических платформ не является определяющим для конкурентоспособности консалтинговой компании, однако на основе анализа зарубежного опыта, тенденции в консалтинговой отрасли можно отметить, что вес этого фактора со временем будет расти и для определенных категорий заказчиков он является решающим.

Таким образом, в главе 2 было рассмотрено понятие конкурентоспособности маркетинговых консалтинговых компаний, бенчмаркинг как один из способов улучшения компании с помощью заимствования лучших практик конкурентов отрасли.

Конкурентоспособность компании складывается из многих показателей и большее влияние на консалтинговые компании оказывают нематериальные факторы.

Зарубежный рынок маркетингового консалтинга показывает в каком направлении будет двигаться консалтинг в будущем, из особенностей можно выделить наличие собственных баз данных или аналитических платформ, которые в режиме реального времени могут помогать компаниям принимать управленческие решения. Эти данные уже содержат информацию, обработанную аналитиками, поэтому компаниям нет смысла постоянно заказывать исследования, данные в которых могут быстро стать неактуальными.

Российский рынок маркетингового консалтинга достаточно дифференцирован. В нем можно выделить несколько подгрупп: компании, занимающиеся разработкой бренда, специализирующиеся на маркетинговых исследованиях рынка и маркетинговых исследованиях потребительских предпочтений. Зачастую компании развиваются только в одном из направлений, но самые крупные могут включать несколько, но при этом основная специализация будет на каком-то одном направлении. Около 10 маркетинговых консалтинговых компаний занимают 50% рынка. Это говорит о высоком уровне конкуренции между несколькими крупными игроками в отрасли.

Конкурентоспособность компании обеспечивается следующими показателями: наличие опыта выполнения проектов референтных заказчику, деловая репутация на рынке, опыт и квалификация специалистов, разработка индивидуальных решений, наличие собственных аналитических платформ.

ГЛАВА 3. АПРОБАЦИЯ ПРЕДЛОЖЕННОЙ МЕТОДИКИ

3.1 Применение авторской методики оценки конкурентоспособности маркетинговой консалтинговой компании

В данной главе будет применена предложенная методика по оценке конкурентоспособности маркетинговой консалтинговой компании на основе бенчмаркинга. Для этого была составлена выборка из 25 маркетинговых консалтинговых компаний. В выборку были взяты крупнейшие компании в сфере маркетингового консалтинга, работающие на рынках Москвы и Санкт-Петербурга, специализирующиеся на написании маркетинговых исследований рынков. Компании выбирались на основе рейтинга RAEX по маркетинговому консалтингу, анализа открытых источников информации, РБК: магазин исследований, справочно-информационной системы СПАРК по коду деятельности 73.20 «Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления».

По каждой компании выставлялись балльные значения по факторам (Таблица 21) и рассчитывался показатель CSI путем деления значений по параметрам каждой компании на значения идеальной модели и умножением на коэффициент значимости факторам (Таблица 22), после суммировались данные по каждому критерию.

В Приложениях 1-3 приведены расчёты показателя CSI для групп компаний, которые занимаются написанием индивидуальных исследований, готовых исследований и компаний, которые совмещают эти два вида услуг.

Сводные данные по всей выборке представлены далее (Таблица 23). Для анализа компании были объединены в группы по характеру написания маркетинговых исследований. Можно отметить, что у компаний, которые занимаются индивидуальными исследованиями в целом показатель CSI выше, среднее значение по этой группе - 53%, у второй группы компаний (написание готовых исследований) среднее значение показателя равно 39%, значение по компаниям, которые совмещают эти два вида деятельности выше, чем у компаний второй группы, и в среднем равно 43%. При этом в группах показатели различаются в зависимости от компаний. Например, у Data Insight значение CSI составляет 27%, это самый низкий показатель из всей выборки несмотря на то, что компания занимается написанием индивидуальных исследований.

Таблица 23 – Сводные данные по расчету CSI

Группа	Компании	Показатель CSI, %
Компании, которые занимаются индивидуальными исследованиями	ГМК	72
	КСК	55
	Текарт	64

Группа	Компании	Показатель CSI, %
	ПКР	62
	Strategy Partners	51
	Деловой профиль	66
	MegaResearch	52
	Discovery	58
	НЭО центр	42
	Data Insight	27
	АБН-Консалт	53
	DSM Group	33
Компании, которые занимаются готовыми исследованиями	БИЗНЕССТАТ	49
	ИНФОМАЙН	48
	Tebiz Group	40
	ТК СОЛЮШИНС	28
	ГИДМАРКЕТРУС	39
	ИНФОЛАЙН	32
Компании, которые занимаются написанием готовых исследований и на заказ	Mix Research	51
	Агентство промышленной информации	49
	АИПР	53
	ABARUS Market Research	34
	Analytic Research Group	42
	INVENTICA	37
	EVENTUS Consulting	38

Источник: составлено автором

Ранжируем компании по убыванию показателя CSI. В топ-10 компаний вошли следующие:

1. GMK - 72%
2. Деловой профиль - 66%
3. Текарт - 64%
4. ПКР - 62%
5. DISCOVERY Research Group - 58%
6. КСК - 55%
7. АИПР - 53%
8. АБН-Консалт - 53%
9. MegaResearch - 52%
10. Strategy Partners - 51%

Стоит отметить, что в этом списке только одна компания (АИПР, 7 позиция) занимается готовыми исследованиями и исследованиями на заказ, остальные специализируются исключительно на индивидуальных маркетинговых исследованиях.

Компания, которая набрала наибольшее значение - GMK является лидером и в рейтинге RAEX. В топ-4 также попали компании (GMK, Деловой профиль, Текарт, ПКР),

которые находились в рейтинге топ-10 RAEX. Компания GMK получила преимущество за счет портфеля проектов, большого опыта специалистов, которые работают в компании и разработки индивидуальных решений, а также их сопровождении. Компания Деловой профиль наибольшие значения получила за референс лист выполненных проектов и деловую репутацию. Текарт за опыт и квалификацию специалистов, репутацию на рынке и наличие крупных клиентов. ПКР за референс лист, репутацию и наличие собственных аналитических платформ.

Компании, у которых значения меньше 50%, занимаются преимущественно написанием готовых аналитических отчетов и не предлагают индивидуальные решения под требования каждого клиента. При этом у них зачастую заказывают крупные клиенты, они сотрудничают с РБК, долго работают на рынке. Они рассматриваются потребителями как компании готовые выполнять базовые требования в изучении рынков, а также интересны с точки зрения постоянного обновления информации в отчетах.

Компании, которые выполняют индивидуальные и готовые исследования, находятся посередине в показателе конкурентоспособности. Они соединяют в себе плюсы и минусы обоих подходов. Для них характерно наличие крупных клиентов, долгий опыт работы на рынке. Их преимущество заключается в том, что, основываясь на готовых исследованиях, они готовы их актуализировать и обновлять под требования заказчиков. Это позволяет им находиться в средней ценовой категории по уровню услуг и развивать одновременно два направления, которые взаимодополняют друг друга.

Таким образом, расчет показателя CSI продемонстрировал, что компании, выполняющие индивидуальные исследования являются более конкурентоспособными на рынке. На втором месте по среднему значению показателя по группе - компании, которые занимаются написанием готовых и индивидуальных исследований. И наименее конкурентоспособны компании, которые выполняют готовые исследования. Но объединение компаний в такие группы для анализа не объективно, так как внутри каждой группы значения CSI значительно дифференцированы и зависят от разных факторов.

3.2 Анализ конкурентоспособности российских маркетинговых консалтинговых компаний

Основным видом деятельности маркетинговых консалтинговых компаний является написание маркетинговых исследований рынков, целью которых является предложение рекомендаций для компании заказчика и формирование видения рынка. Это достигается за счет выполнения конкурентного анализа, ценового анализа, анализа таможенных поставок,

тенденций на рынке. Консалтинговая деятельность персонализирована, поэтому рынок маркетинговых консалтинговых компаний достаточно большой и дифференцированный. Разделение происходит в зависимости от целей, которые хотят достичь заказчики. При этом в выборке крупнейших консалтинговых компаний можно выявить определенные тенденции и факторы, которые присущи большинству компаний.

К ним относится опыт работы на рынке и сотрудничество с крупными заказчиками. В рассматриваемой выборке компании 28% работают на рынке более 20 лет, остальные 72% от 6 до 20 лет. При этом 76% компаний сотрудничали с крупными заказчиками. Надо учитывать, что наличие крупных заказчиков не говорит о сложности реализованного проекта. Компания могла просто заказывать готовое исследование или анализ какого определенного сегмента. К крупным проектам можно отнести написание стратегии развития отрасли для компании в части маркетинговой сферы.

Из перечня факторов, которые выполняют единичные компании можно отметить индивидуальные исследования и сопровождение в принятии решений – 8%. Этот шаг выполняют компании, у которых высокое значение по расчету конкурентоспособности. Так как в этом случае компания берет на себя определенные риски и обязательства не только за достоверность предоставляемой информации, но и за эффективность рекомендации. Зачастую такие компании имеют и другие функции, такие как разработка стратегий, управление изменениями, сопровождение компаний в процессе цифровой трансформации, консультирование по устойчивому развитию и др.

Только 4% компаний имеют собственные аналитические платформы, так как это трудоемкий процесс накопления информации по разным отраслям и в основном возможностями для такого обладают крупные компании лидеры рынка.

Рисунок 7 показывает, что наибольшее количество максимальных значений (оценка по шкале - 9) поставленных компаниям было по фактору наличие крупных клиентов 72%, а также наличие отзывов и рекомендаций 56%, около 36% компаний сотрудничают с РБК и другими платформами по продвижению исследований. Наименьшее количество проставления максимальной оценки по факторам - наличие собственных аналитических платформ и соблюдение установленных сроков выполнения работ (указание четких сроков каждого этапа) по 4%.

Критерии на Рисунке 7 ранжированы в порядке убывания экспертных оценок. Можно сделать вывод, что факторы, которые в компаниях встречаются наиболее часто, имеют не столь сильное значение для клиентов при выборе маркетинговой консалтинговой компании, так как это есть у большинства компаний и за счет них нельзя достичь конкурентного преимущества.



Рисунок 7 – Распределение компаний по факторам с самым большим значением

Источник: составлено автором

Рассмотрим факторы с точки зрения средних значений по компаниям (Рисунок 8). Факторам с 3 по 7 (которые на Рисунок 7 составляли наименьший процент) проставлены оценки экспертов от 7,3 до 8,9. При этом среднее значение по всем компаниям выборке по данным факторам составляет от 1,9 до 4,3. В этом диапазоне у многих компаний есть потенциал для роста. Самые высокие средние значения у факторов: наличие крупных клиентов – 7,3, количество лет работы на рынке – 6,7 и деловая репутация на рынке – 5,5.



Рисунок 8 – Среднее значение компаний по факторам

Источник: составлено автором

Проанализируем компании по группам в зависимости от значения показателя CSI. Как говорилось ранее практически все компании, находящиеся в выборке, работали с крупными заказчиками и на рынке более 6 лет. В таблице рассмотрены факторы, которые

отличают каждую группу. Анализ проводился на основе данных, представленных в Приложение 4.

У первой группы компаний значения показателя CSI менее 30%. Эта группа компаний как правило работает в определенной нише, это может быть специализация на определенном сегменте рынка или написание готовых маркетинговых исследований. Для таких компаний характерно сотрудничество с РБК для продвижения своих исследований на портале. Также компании предлагают бесплатную аналитику, но она очень ограничена, чаще всего это демоверсии исследований для понимания структуры формирования отчетов в компании, а не с целью использования аналитической информации для продвижения компании как эксперта в данной области.

У второй группы компаний значение показателя CSI находится в пределах от 30% до 40%. Компании входящие в эту группу специализируются на написании готовых и индивидуальных исследований или фокусируются на одном сегменте рынка. У этих компаний уже появляются крупные заказчики, они выполняют индивидуальные исследования с последующей отработкой комментариев. Также данная группа компаний размещает на своем сайте информацию о своей деятельности, преимуществах работы.

Отличительной чертой третьей группы компаний (значение показателя CSI от 40% до 50%) является наличие отзывов и рекомендаций от заказчиков в форме благодарственных писем. В эту группу входят компании, которые специализируются на готовых исследованиях, на индивидуальных исследованиях и компании, совмещающие эти два вида деятельности. Компании на своих сайтах описывают свои преимущества, кейсы реализованных проектов.

Таблица 24 – Характеристика компаний, сгруппированных по показателю CSI

Диапазон показателя CSI	Компании	Характеристика данной группы
Менее 30%	ТК СОЛЮШИНС Data Insight	Наличие бесплатной аналитики отраслей на сайте как в открытом доступе, так и в демоверсии Сотрудничество с разными платформами для продвижения исследований
От 30% до 40%	ГИДМАРКЕТРУС EVENTUS Consulting INVENTICA ABARUS Market Research DSM Group ИНФОЛАЙН	Выполнение индивидуальных исследований, включая отработку комментариев заказчика Компании готовы при необходимости в течение нескольких дней предоставить исследования заказчику

Диапазон показателя CSI	Компании	Характеристика данной группы
		Компании размещают предварительную информацию о себе на сайтах
От 40% до 50%	БИЗНЕССТАТ Агентство Промышленной Информации ИНФОМАЙН Analytic Research Group НЭО центр Tebiz Group	На сайтах компаний расписаны преимущества работы, основные заказчики Компании готовы при необходимости в течение нескольких дней предоставить исследования заказчику У компании хорошие отзывы в интернете и есть рекомендации от заказчиков
От 50% до 60%	DISCOVERY Research Group КСК АИПР АБН-Консалт MegaResearch Strategy Partners Mix Research	Компании указывают специалистов, которые работают по определенным направлениям Выполняют индивидуальные исследования и обрабатывают комментарии заказчиков Компании указывают какими источниками информации для анализа они пользуются
Более 60%	ГМК Деловой профиль Текарт ПКР	У компаний есть референс листы с указанием заказчиков, задач исследования и достигнутых результатов Попадание в крупные рейтинги Упоминание в СМИ Наличие разработанных методик для проведения исследований

Источник: составлено автором

Четвертую группу формируют компании со значением CSI от 50% до 60%, они преимущественно занимаются индивидуальными исследованиями. Для них характерно указание специалистов, которые работают в компании, их стажа и профессиональных характеристик. На этом этапе компании размещают на сайтах информацию какими источниками для анализа они пользуются, у некоторых компаний формируется собственные методики.

Для последней группы компаний (CSI от 60%) отличительной особенностью является попадание в рейтинги, так как здесь расположены компании лидеры. На этом этапе у компаний есть успешные кейсы реализации сложных проектов, которые они описывают на сайтах с достигнутыми результатами. Также компании могут упоминаться в СМИ в качестве экспертов по определенным вопросам. Компании применяют собственную методику расчетов показателей рынка.

Можно заметить, что чем выше показатель CSI, тем функционал компаний становится шире и растет по мере усложнения задач. Это говорит о том, что компании развиваются постепенно.

Таким образом, анализ конкурентоспособности показал, что компании объединяются в группы по значению показателя CSI и для каждой группы есть свои определяющие характеристики. Компании с низким значением продвигают свои исследования через порталы. Компании второй группы уже имеют крупных клиентов и предлагают решения по конкретным заказчикам. Для компаний с CSI от 40% до 50% характерно наличие рекомендаций и упоминаний в СМИ. Четвертая группа компаний включает наличие специалистов, которые обладают опытом и знаниями в своей области. Для последней группы характерно большой референс лист кейсов в разных отраслях, наличие собственной методики и экспертного мнения в СМИ.

3.3 Рекомендации по развитию компаний и повышению конкурентоспособности

Для консалтинговых компаний важно брать проекты соответствующие их уровню, в противном случае, если консалтинговая компания плохо выполнит проект, это может сказаться на ее репутации в дальнейшем и плохо отразиться на деятельности, поэтому рекомендации компаниям по итогу анализа не могут быть общими и должны учитывать ее нынешнее положение и возможности.

В зависимости от конкурентного положения компании на рынке (лидер, претендент на лидерство, последователь и обитатель рыночной ниши) могут применяться разные стратегии в конкурентной борьбе⁴².

Компании -лидеры – это фирмы, которые имеют большую долю рынка. На лидеров ориентируются конкуренты, они развивают новые направления, расширяют каналы распределения, устанавливая степень интенсивности мероприятий по продвижению. Для консалтинговых компаний, занимающих это положение на рынке характерно наличие собственной методики, обширного референс листа выполненных проектов, они указывают как с помощью их деятельности компании заказчики повысили свои показатели или получили инвестиции, у них есть политика сотрудничества со СМИ.

Лидерам необходимо закрепить свое положение на рынке и стремиться к расширению рынка в целом, с помощью привлечения новых потребителей или новых способов решения проблемы заказчиков. Для защиты своей доли на рынке компании-

⁴² Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — с. 140

лидеры могут использовать оборонительные или наступательные стратегии. Маркетинговым консалтинговым компаниям, стремящимся расширить свой сегмент, необходимо использовать наступательные стратегии, которые состоят в масштабировании деятельности через создание собственных цифровых платформ на основе накопленного опыта работы в разных сегментах. Также компания может рассмотреть возможность выхода на смежные ниши, связанные с разработкой стратегий, устойчивым развитием, цифровизацией. Компания может не только предлагать решения для клиентов, но и сопровождать их в принятии данных решений. Одним из способов продвижения компании на данном этапе является участие в форумах и конференциях в качестве спикеров. При использовании оборонных стратегий, в частности стратегии мобильной обороны, компании могут сохранять свою долю рынка за счет постоянного совершенствования качества оказываемой услуги по исследованиям рынков, предоставлять дополнительные или сопутствующие услуги. Стратегия упреждающей обороны базируется на сборе информации о деятельности конкурентов. В последствии эти данные используются для составления сценариев действий конкурентов и на базе этих прогнозов фирма составляет свой план, чтобы действия конкурентов ей не повредили. Стратегия контратаки предполагает атаку, используя слабости конкурентов.

Компании- претенденты на лидерство имеют также значительную долю рынка, но уступают лидерам. Для этих компаний характерны стратегии атакующей направленности. Претендент активно атакует лидера, стремясь к расширению своей доли рынка. Стратегия фронтальной атаки на лидера предполагает массированное давление на позиции лидера, с использованием большинства элементов маркетингового комплекса. Претендент старается обойти лидера во всем: в качестве услуги, продвижении. Стратегия фланговой атаки базируется на вытеснении лидера за счет создания превосходства при оказании услуги. Обычно выбирается тот участок, где конкурент имеет самые слабые позиции, это может быть цена, качество, продвижение, квалифицированный персонал и др. Стратегия обхода лидера предполагает завоевание доли рынка за счет улучшения характеристик оказываемых услуг. Стратегия охвата лидера может приниматься только при устойчивом финансовом положении компании, которые выше, чем у лидера. Суть стратегии в покупке ведущей компании в отрасли.

Для претендентов на лидерство основной задачей является формирование собственной методики расчетов, анализа, составление баз данных на основе выполненных проектов. Сотрудничество со СМИ в качестве экспертов, для формирования положительного впечатления о компании, то насколько она разбирается в данных областях.

На данном этапе компании следует формировать успешные кейсы выполнения проектов, размещая на сайте информацию о целях исследования, достигнутых результатах.

Таблица 25 – Стратегии компаний в зависимости от конкурентной позиции

Конкурентная позиция	Компании	Стратегии
Лидеры CSI более 60%	GMK Деловой профиль Текарт ПКР	Расширение рынка Мобильная оборона Упреждающая оборона Стратегия контратаки
Претенденты на лидерство CSI 50%- 60%	DISCOVERY Research Group КСК АИПР АБН-Консалт MegaResearch Strategy Partners Mix Research	Фронтальная атака на лидера Фланговая атака Обход лидера Охват лидера
Последователи CSI 40%- 50%	БИЗНЕССТАТ Агентство Промышленной Информации ИНФОМАЙН Analytic Research Group НЭО центр Tebiz Group	Следовать за лидерами в пределах своих финансовых возможностей
Обитатели рыночной ниши CSI менее 40%	ТК СОЛЮШИНС Data Insight ГИДМАРКЕТРУС EVENTUS Consulting INVENTICA ABARUS Market Research DSM Group ИНФОЛАЙН	Специализация в нише по сегментам потребления, в зависимости от формата предоставляемой услуги

Источник: составлено автором

Фирмы последователи – компании, которые имеют небольшую долю на рынке и стремятся ее удержать. Особенностью консалтинговых компаний последователей является наличие рекомендаций от заказчиков, а также упоминание в СМИ. Если у последователя нет ресурсов и возможностей для нанесения упреждающего удара, в виде новой услуги или существенного улучшения качества старой, то ему лучше держаться за лидером и не пытаться атаковать. Суть стратегии для таких фирм заключается в следовании лидирующим компаниям в рамках своих финансовых возможностей. Последователь должен удержать существующих клиентов и стараться увеличить свою долю на рынке.

Для того, чтобы реализовать данную стратегию консалтинговым компаниям необходимо сосредоточиться на подборе высококвалифицированных специалистов, которые смогут сформировать методику, собственные базы компании для анализа рынков.

В данном случае важно сделать информацию о компании на сайте более открытой, указывать, какие сотрудники непосредственно занимаются выполнением исследований, их стаж и опыт работы, какими источниками компания пользуется для анализа информации. Это даст компании возможность получить крупные проекты.

Обитатели ниш – фирмы, которые имеют небольшую долю на рынке и специализируются зачастую на узких сегментах. Они не вступают в прямую конкуренцию с крупными компаниями. Консалтинговые компании, находящиеся в этой конкурентной позиции, обычно работают в одном сегменте потребления, выполняют только готовые маркетинговые исследования рынков и продвигают свои услуги через РБК и другие платформы.

Обитатели ниш могут получать высокий доход в своих сегментах. Когда компания работает в одной нише она детально изучает потребности клиентов, а следовательно, может их лучше удовлетворить. Задачи этих компаний — это создание ниши, ее расширение и защита. Компаниям необходимо наращивать клиентскую базу и увеличивать число лояльных клиентов, чтобы клиенты оставались с этой компанией и заказывали другие исследования. Для консалтинговой компании наличие большого числа лояльных клиентов имеет высокую степень значимости, так как это свидетельствует о качестве информации и доверии со стороны клиентов. Для увеличения числа лояльных клиентов можно не только сфокусироваться на предоставлении индивидуальных решений, но и готовности отрабатывать комментарии заказчиков, после окончания договора обновлять информацию по исследованию 1 раз в течение определенного периода. Другой задачей является формирование референс листа, сбор успешных кейсов работы с заказчиками с указанием направлений исследования.

К методам продвижения можно отнести SEO-продвижение, рекламу в интернете, развитие сайта, написание преимуществ работы в компании. Также компании нужно сформировать доверие к качеству своей информации. Это можно сделать через публикацию аналитической информации по рынкам в открытом доступе или через подписку на рассылку по почте. Данная мера также позволит расширить пул потенциальных клиентов для компании.

Таблица 26 – Действия для увеличения конкурентоспособности в зависимости от позиции фирмы на рынке

Конкурентная позиция	CSI	Стратегия	Цель	Способ продвижения
Лидеры	более 60%	Расширение рынка Мобильная оборона	Масштабирование деятельности с помощью цифровых	Участие в форумах и конференциях

Конкурентная позиция	CSI	Стратегия	Цель	Способ продвижения
		Упреждающая оборона Стратегия контратаки	платформ и инструментов Выход на смежные ниши, сопровождение в принятии решений	в качестве спикеров
Претенденты на лидерство	50%-60%	Фронтальная атака на лидера Фланговая атака Обход лидера Охват лидера	Наработка портфеля проектов с крупными заказчиками Формирование собственной методики по анализу рынков	Сотрудничеств о со СМИ в качестве экспертов
Последователи	40%-50%	Следовать за лидерами в пределах своих финансовых возможностей	Подбор высококвалифицированных специалистов Формирование собственных баз для анализа	Развитие сайта Размещение большей информации о компании
Обитатели рыночной ниши	менее 40%	Специализация в нише по сегментам потребления, в зависимости от формата предоставляемой услуги	Расширение клиентской базы Повышение доверия к своей информации Увеличение числа лояльных клиентов Продвижение Формирование кейсов по разным направлениям	SEO-продвижение Реклама в интернете Развитие сайта

Источник: составлено автором

Каждая фирма может по-разному реагировать на конкурентную борьбу. Выделяют несколько реакций компаний на действие конкурента⁴³:

- Отсутствие ответной реакции;
- Отсроченная реакция;
- Выборочная реакция;
- Реакция «тигра»;
- Случайная реакция.

Отсутствие ответной реакции проявляется в тех случаях, когда компания посчитала действия конкурента безопасными. Отсроченная реакция подразумевает ответные

⁴³ Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — с. 145

действия, но через определенный промежуток времени. Это может быть связано с тем, что на данном этапе у фирмы не было средств для ответа конкуренту. Выборочная реакция характерна для компаний, у которых есть четкие приоритеты, поэтому на какие-то действия конкурента компания будет отвечать, а на какие-то оставляет без внимания. В «реакции тигра» компания действует мгновенно, ответ превосходит по масштабу действия конкурента. Зачастую такие ответные действия происходят при плохом экономическом положении. Случайная реакция предполагает асимметричный ответ на действия конкурентов.

Разработанная методика применима для маркетинговых консалтинговых компаний с целью оценки их конкурентоспособности и положения на рынке. Для расчета конкурентоспособности по данной методике компании необходимо определить цель, для чего они это будут делать. Далее по таблице 21 необходимо расставить баллы по каждому критерию, при оценивании учитывать, что эта информация о компании должна быть на сайте или в открытом доступе, если она нигде не размещена, то компания получает минимальное количество баллов, так как мы оцениваем компанию по критериям с точки зрения потребителя. После компания считает показатель CSI и исходя из его расчетов попадает в определенную конкурентную группу. В результате применения методики компания понимает свои сильные и слабые стороны по критериям, видит своих прямых конкурентов и понимает стратегию продвижения, на чем необходимо сфокусироваться чтобы стать более конкурентоспособной на рынке. После применения данной методики компания, зная своих прямых конкурентов, может воспользоваться уже другими методами для сравнения себя с прямыми конкурентами: матрица BCG, экспертное интервью, информация о компании по закрытым источникам, в том числе просмотр финансовой информации и др. (Приложение 5).

Таким образом, в главе 3 была применена авторская методика оценки конкурентоспособности маркетинговых консалтинговых компаний на основе выборки 25 крупнейших консалтинговых компаний в сфере маркетинга, работающих на рынках Москвы и Санкт-Петербурга. Анализ показал, что компании, которые предлагают клиентам индивидуальные решения являются более конкурентоспособными, но несмотря на сильную дифференциацию компаний по характеру выполнения исследований (готовые и индивидуальные исследования) внутри этих групп показатели сильно ранжируются, поэтому анализировать компании по группам нужно по значению CSI.

При анализе выборки компаний можно отметить, что наиболее часто встречающимися параметрами является опыт работы (28% компаний работают на рынке более 20 лет, остальные от 6 до 20 лет) и работа с крупными заказчиками (76% компаний

сотрудничали с крупными заказчиками), при этом есть факторы которые встречаются редко, к ним относится наличие аналитических платформ, разработка индивидуальных решений и их сопровождение и другие.

Компании по значению CSI были разделены на группы, каждая из которых обладает своими определенными характеристиками. Компании с показателем CSI до 30% продвигают свои исследования через порталы, публикуют бесплатную аналитику. Компании второй группы (CSI 30%-40%) работают с крупными клиентами и предлагают решения по конкретным заказчикам. Для компаний с CSI 40% -50% характерно наличие рекомендательных писем от заказчиков, отзывов и упоминаний в СМИ. Четвертая группа компаний (CSI 50% -60%) включает наличие специалистов, которые обладают большим опытом и знаниями в своей области анализа. Для последней группы (CSI более 60%) характерен большой опыт кейсов в разных отраслях, наличие собственной методики и экспертного мнения в СМИ.

Рекомендации компаниям сформированы в зависимости от позиции, которую они занимают на рынке в данный момент: лидеры, претенденты на лидерство, последователи и обитатели ниш. Чем выше показатель CSI, тем функционал компаний становится шире и растет по мере усложнения задач, поэтому рекомендации компаниям соответствуют их положению на рынке и возможностям. Целью лидеров является закрепление своего положения на рынке и стремление к расширению рынка, при необходимости использование оборонительных стратегий. Претенденты на лидерство расширяют свою долю рынка путем давления на позиции лидера, используя разные варианты стратегий атаки. Последователи в рамках своих финансовых возможностей должны стремиться за лидером. Для последователей важно удержать существующих клиентов и стараться увеличить свою долю на рынке. Для обитателей ниш нужно сфокусироваться на выбранном сегменте и развиваться в его пределах. На каждой конкурентной позиции компания должна заниматься продвижением, развитием новых направлений, советуя ее возможностям на данный момент. Для этого необходимо понимать на каком уровне конкурентоспособности компания находится сейчас и исходя из этого совершенствовать свою деятельность, применяя лучшие практики в отрасли.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В работе было проведено исследование рынка консалтинга, изучена история его формирования, подходы к классификации консалтинговых услуг, зарубежный и российский рынок консалтинга. Особенностью консалтинговой деятельности является предоставление интеллектуальной, персонализированной услуги. Консалтинговые компании генерируют знания и участвуют в процессе «сопроизводства знаний» совместно с заказчиком. Консалтинговые компании, являясь поставщиками решений, должны инвестировать в свои компетенции, которые поддерживают их способность решать проблемы клиентов.

Конкурентоспособность маркетинговой консалтинговой компании определяется как совокупность материальных и нематериальных факторов, которые обеспечивают компании высокую долю рынка и значительное число лояльных клиентов. Бенчмаркинг как один из способов улучшения компании с помощью заимствования лучших практик конкурентов отрасли рассматривается на примере зарубежных консалтинговых групп.

Зарубежные консалтинговые группы развиваются в направлении создания экосистем, баз данных, а также создание венчурных фондов. Они используют преимущества цифровизации для улучшения своих позиций на рынке. Для деятельности российских консалтинговых компаний можно перенять положительный опыт в части аналитических платформ и венчурных фондов.

Российский рынок консалтинга находится на стадии формирования. Маркетинговый консалтинг занимает только 3% от общего объема консалтинговых услуг. При этом в нем можно выделить несколько подгрупп: компании, занимающиеся разработкой бренда, специализирующиеся на маркетинговых исследованиях рынка и маркетинговых исследованиях потребительских предпочтений. Зачастую компании развиваются только в одном из направлений, но самые крупные могут включать несколько видов деятельности.

Первые 10 маркетинговых консалтинговых компании занимают 50% рынка. Это говорит, о высоком уровне конкуренции между несколькими крупными игроками в отрасли.

На основе проведенного метода экспертных оценок можно отметить, что конкурентоспособность консалтинговой компании в сфере маркетинга обеспечивается следующими показателями: наличие опыта выполнения проектов, референтных заказчику, деловая репутация на рынке, опыт и квалификация специалистов, разработка индивидуальных решений, наличие собственных аналитических платформ. Факторы, которые имеют значительный вес на зарубежном рынке, на российском пока не являются

определяющими. Однако лидеры российского рынка должны брать их во внимание при формировании стратегий.

В работе была разработана методика оценки конкурентоспособности маркетинговых консалтинговых компаний на основе бенчмаркинга. В выборку вошли 25 крупнейших консалтинговых компаний в сфере маркетинга, работающих на рынках Москвы и Санкт-Петербурга.

Анализ показал, что компании, которые предлагают клиентам индивидуальные решения в целом являются более конкурентоспособными. Наиболее часто встречающимися параметрами является опыт работы на рынке, работа с крупными заказчиками, к факторам, которые встречаются редко относятся наличие аналитических платформ, разработка индивидуальных решений, их сопровождение и другие.

Показатель CSI определяет конкурентоспособность компании и чем выше его значение, тем больший функционал выполняет компания, поэтому рекомендации компаниям соответствуют их положению на рынке в данный момент и возможностям. В работе были предложены рекомендации компаниям в зависимости от конкурентного положения на рынке.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

Нормативно-правовые акты

1. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 N 14-ст) (ред. от 29.12.2022)

Монографии

2. Юлдашева О. У. Инновации маркетинговых моделей российских компаний в эпоху диджитал трансформации : коллективная монография / под науч. ред. д-ра экон. наук, проф. О.У. Юлдашевой. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2018. – 277 с.
3. Клаус Ш. Четвертая промышленная революция : [перевод с английского] / Клаус Шваб. – Москва: Издательство «Эксмо», 2018. – 288 с.

Учебники, учебные пособия

4. Аренков И. А. Стратегический маркетинг: учебное пособие / И. А. Аренков, В.Н. Наумов. – СПб. : Изд-во СПбГЭУ, 2017. – 95 с.
5. Галицкий Е. Б. Маркетинговые исследования. Теория и практика : учебник для вузов / Е. Б. Галицкий, Е. Г. Галицкая. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 570 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://proxy.library.spbu.ru:2767/bcode/488325>
6. Карасев А. П. Маркетинговые исследования и ситуационный анализ : учебник и практикум для вузов / А. П. Карасев. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва : Издательство Юрайт, 2022. — 315 с. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://proxy.library.spbu.ru:2767/bcode/489480>
7. Котлер Ф. Маркетинг 4.0: разворот от традиционного к цифровому / Котлер Ф., Картаджайя Х., Сетиван А. - М.: Бомбора, 2019. - 219 с.
8. Лукичёва Т. А. Маркетинг : учебник и практикум для вузов / Т. А. Лукичёва [и др.] ; под редакцией Т. А. Лукичёвой, Н. Н. Молчанова. — Москва : Издательство Юрайт, 2023. — 358 с. — (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-16502-9. — Текст : электронный // Образовательная платформа Юрайт [сайт]. — URL: <https://urait.ru/bcode/531181>
9. Минцберг Г. Стратегическое сафари. Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента / Г. Минцберг, Б. Альстранд, Ж. Лампель; Пер. с англ. — М.: Альпина Паблишер, 2013 — 367 с.
10. Молчанов Н. Н. Маркетинг инноваций : учебник для академического бакалавриата / под ред. Н. Н. Молчанова. — М. : Издательство Юрайт, 2015. — 524 с. — Серия: Бакалавр. Академический курс.

11. Молчанов Н. Н. Маркетинг в информационном обществе: учебник / под ред. Н. Н. Молчанова. Москва : Проспект, 2013. — 408 с.

12. Роберт Г. Современный стратегический анализ / Роберт Грант. - 9-е изд. - Санкт-Петербург [и др.] : Питер, 2018. - 672 с.

Статьи в журналах и других периодических изданиях

13. Власова Ж. И. Оценка конкурентоспособности консалтинговых компаний на российском рынке //Инновации. – 2006. – №. 4. – С. 108-110.

14. Гарифуллин Б. М., Зябриков В. В. Моделирование процесса цифровой трансформации фирмы // Creative Economy, 2019. - №13(10), С. 1957-1972. <https://doi.org/10.18334/ce.13.10.41187>

15. Гарифуллин Б. М., Зябриков В. В. Цифровая трансформация бизнеса: модели и алгоритмы // Creative Economy, 2018. - №12(9), С. 1345–1358. <https://doi.org/10.18334/ce.12.9.39332>

16. Герасименко В.В., Слепенкова Е.М. Трансформация методов и инструментов конкурентного анализа в условиях цифровой экономики // Вестник Московского университета, серия 6: Экономика. – 2019. – С. 126-146 <https://proxy.library.spbu.ru:3693/item.asp?id=41827388>

17. Демаршелье Б., Джеллаль Ф., Галлуж Ф. Интеллектуальные услуги – основа национальной системы социальных инноваций// Форсайт, 2022, №1, с. 34-41. DOI: 10.17323/2500-2597.2022.1.34.41

18. Дурчак К., Гнусновский М., Лавринович М. Барьеры цифровых инноваций в сфере интеллектуальных деловых услуг: кейс юридических фирм в Польше // Форсайт, 2022, №1, с. 54-67. DOI: 10.17323/2500-2597.2022.1.54.67

19. Евплова Е. В. Методика оценки конкурентоспособности тренинговых и консалтинговых компаний на основе бенчмаркинга //Азимут научных исследований: экономика и управление. – 2018. – Т. 7. – №. 3 (24). – С. 87-91.

20. Жигарь О. В. О тенденциях развития маркетингового консультирования в России // Общество, экономика, управление. 2018. №1. С. 65-69 URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/o-tendentsiyah-razvitiya-marketingovogo-konsultirovaniya-v-rossii>

21. Жуков В. А. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг // Вестник ГУУ. 2017. №11. с. 91-99, URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennye-tendentsii-razvitiya-rynka-konsaltingovyh-uslug>
22. Иванова О.А. Рынок консалтинговых услуг: основные подходы к классификации // Социальная политика и социология. 2017. № 4 (123). С. 25–32. DOI: 10.17922/2071-3665-2017-16-4-25-32
23. Ивер Н.Н., Кублин И.М., Максаев А.А. Современные маркетинговые инструменты управления качеством продукции и услуг: стратегии, подходы и проблемы // Экономика и предпринимательство. 2019. - №5. – С. 729-736 <https://proxy.library.spbu.ru:3693/item.asp?id=39237899>
24. Капранова Л. Цифровая экономика в России: состояние и перспективы развития // Экономика и Управление, 2018. - 13(1), С. 58–69. <https://doi.org/10.26794/1999-849x>
25. Кауфман Н. Ю. Бенчмаркинг как инструмент инновационного развития предприятия // Актуальные проблемы гуманитарных и естественных наук. 2017. №4-2. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/benchmarking-kak-instrument-innovatsionnogo-razvitiya-predpriyatiya>
26. Кузнецова И. А., Гайдай А. М., Тихонов Е. И., Реймер В. В. Особенности развития рынка консалтинговых услуг в России // Социально-гуманитарные проблемы современности : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции 24 апреля 2020г. : Белгород : ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ), 2020. С. 57-64. URL: <https://apni.ru/article/611-osobennosti-razvitiya-rynka-konsalt-uslug>
27. Лапенков В. Ю. Цифровая трансформация в консалтинге // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13. – №. 1. – С. 63-74.
28. Лапенков В. Ю. Факторы конкурентоспособности российских компаний на рынке консалтинговых услуг // Journal of Creative Economy. – 2019. – Т. 13. – №. 8. - С. 1549
29. Маркесов В. А. Особенности рынка консалтинговых услуг в России // Журнал прикладных исследований. 2019. №1. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-rynka-konsaltingovyh-uslug-v-rossii>
30. Майлс Й., Белоусова В., Чичиканов Н., Краюшкина Ж., Последствия коронакризиса для сектора интеллектуальных услуг // Форсайт, 2021, №1, с. 6-18, DOI: 10.17323/2500-2597.2021.1.6.18

31. Масленников В. В. Бенчмаркинг в модели устойчивого развития организации //Вестник Российского экономического университета имени ГВ Плеханова. – 2022. – №. 2. – С. 186-192.
32. Молчанов Н.Н, Рыбакова Ю.В., Клиентоориентированные инновации в контексте совместного создания ценности // Устойчивое развитие: общество и экономика. материалы VI Международной научно-практической конференции, 2019. - С. 468-471.
33. Молчанов Н.Н., Полякова О.А. Оценка конкурентоспособности высокотехнологичных услуг //Вестник Санкт-Петербургского университета. Экономика. – 2012. – №. 2. – С. 56-64.
34. Молчанов Н.Н, Муравьева О.С., Макарова М.С., Анализ влияния на потребителей инструментов цифрового маркетинга (на основе их самооценки) // Устойчивое развитие: общество и экономика. материалы VI Международной научно-практической конференции, 2019. - С. 472-475.
35. Молчанов Н. Н., Муравьева О. С., Керстин П. Data-driven маркетинг как средство повышения эффективности маркетинговой кампании в цифровой экономике // Технологические тренды и наукоемкая экономика: бизнес, отрасли, регионы. – «Астерион», 2021. – С. 173-195.
36. Пиримова В.Р. Инфраструктура развития сектора интеллектуальных услуг // Вестник Российского экономического университета имени Г. В. Плеханова. 2018; №1, с. 174-179, DOI: <http://dx.doi.org/10.21686/2413-2829-2018-1-174-179>
37. Раджабов Ф. Р. Конкурентоспособность и качество услуг, и их место в маркетинговой стратегии предприятия сферы услуг //Транспортное дело России. – 2006. – №. 12-I. – С. 42-44.
38. Роздольская И.В. Маркетинговый подход к решению разноаспектных проблем функционирования рынка консалтинговых услуг в условиях трансформации инновационной среды // Вестник Белгородского университета экономики и права. 2013, №4, с. 140-150 <https://proxy.library.spbu.ru:2228/item.asp?id=21037608>
39. Русинова М. Р. Эволюционный анализ развития бенчмаркинга: региональный аспект //Развитие территориальных и социально-экономических систем: вопросы теории и практики. – 2019. – С. 170-172.
40. Симонова Е.В. Стимулирование развития конкурентных преимуществ инновационного бизнеса посредством бенчмаркинга // Современная конкуренция. 2020. №4

(80). URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/stimulirovanie-razvitiya-konkurentnyh-preimuschestv-innovatsionnogo-biznesa-posredstvom-benchmarkinga>

41. Юссуф А. А., Тимохина Д. С., Гребенюк Е. А. Цифровое консультирование: особенности цифровой трансформации в сфере консалтинга // Вестник ГУУ. 2020. №9. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/tsifrovoye-konsultirovanie-osobennosti-tsifrovoy-transformatsii-v-sfere-konsaltinga>

42. Яненко М.Б., Яненко М.Е. Маркетинговая деятельность в условиях цифровой трансформации: проблемы формализации и построение описательных алгоритмов // Практический маркетинг №2 (276). – 2020. С 14-19. <https://proxy.library.spbu.ru:3693/item.asp?id=42431981>

43. Alexandre Momparlera, PedroCarmonab, Carlos Lassala, Quality of consulting services and consulting fees // Journal of Business Research, 2015, №68, p. 1458-1462. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2015.01.033>

44. Andreas Hein, Maximilian Schreieck, Tobias Riasanow, David Soto Setzke, Manuel Wiesche, Markus Böhm, Helmut Kremer. Digital platform ecosystems // Electronic Markets, 2020, №30, 87–98 <https://doi.org/10.1007/s12525-019-00377-4>

45. Bukht, R., & Heeks, R. Defining, Conceptualising and Measuring the Digital Economy // International Organisations Research Journal, 2018. - 13(2), 143–172. <https://doi.org/10.17323/1996-7845-2018-02-07>

46. De Reuver, M., Sørensen, C., & Basole, R. C. The digital platform: a research agenda. // Journal of Information Technology, 2018, 33, 124-135 <https://doi.org/10.1057/s41265-016-0033-33>

47. Karl S.R. Warnera, Maximilian Wäger, Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal // Long Range Planning, 2019, № 52, p. 326-349 <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>

48. Martin Geissdoerfer, Doroteya Vladimirovaa, Steve Evansa, Sustainable business model innovation: A review // Journal of Cleaner Production, 2018, 198, 401-416 <https://proxy.library.spbu.ru:2068/science/article/pii/S0959652618318961?via%3Dihub>

49. Möller, K., & Halinen, A. Clearing the paradigmatic fog—How to move forward in business marketing research // Industrial Marketing Management, 2022, №102, p. 280–300. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2022.01.021>

50. Pereira, Ángeles, и Xavier Vence. 2021. «The role of KIBS and consultancy in the emergence of Circular Oriented Innovation // Journal of Cleaner Production, 2021, №302, 127000 <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2021.127000>

51. Ribeiro-Navarrete, S., Botella-Carrubi, D., Palacios-Marqués, D., & Orero-Blat, M. The effect of digitalization on business performance: An applied study of KIBS // Journal of Business Research, 2021, №126, p. 319–326. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.12.065>
52. Sestino, A., Prete, M. I., Piper, L., & Guido, G. Internet of Things and Big Data as enablers for business digitalization strategies // Technovation, 2020, 98, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102173>
53. Siahtiri, V., Heirati, N., & O’Cass, A. Unlocking solution provision competence in knowledge-intensive business service firms // Industrial Marketing Management, 2020, №87, p. 117–127. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2020.02.010>
54. Volker Nissen, The digital consulting ecosystem business model // Handbook on Digital Business Ecosystems, 2022. – 232-248. <https://doi.org/10.4337/9781839107191.00023>

Электронные ресурсы и документы

55. Международный кодекс ICC/ESOMAR по практике проведения маркетинговых и социальных исследований, изучения общественного мнения и анализа данных / URL: <https://esomar.org/uploads/attachments/ckqtgf5ux0119kjtrrv6ovzlx-icesomar-code-russian.pdf>
56. Рейтинг RAEX // URL: https://raex-rr.com/business/consulting/rating_of_consulting_companies
57. СПАРК-Интерфакс // URL: <https://spark-interfax.ru/>
58. McKinsey // URL: <https://www.mckinsey.com/solutions>
59. Statista // URL: <https://www.statista.com/statistics/491063/largest-share-of-market-research-spending-worldwide/>

ПРИЛОЖЕНИЯ

Приложение 1

Таблица 27 – Расчет показателя CSI для компаний, специализирующихся на индивидуальных исследованиях

Факторы	GMK	KCK	Текарт	ПКР	Strateg y Partne rs	Делово й профи ль	Mega Resear ch	Discov ery	НЭО центр	Data Insight	АБН- Конса лт	DSM Group
референс лист выполненных проектов	9%	3%	6%	9%	0%	9%	3%	6%	0%	0%	3%	3%
деловая репутация компании на рынке	9%	9%	9%	9%	9%	9%	6%	6%	9%	3%	6%	6%
опыт и квалификация специалистов	6%	3%	9%	0%	0%	3%	3%	6%	0%	6%	6%	0%
разработка индивидуальных решений	9%	6%	6%	6%	9%	6%	6%	6%	6%	6%	6%	6%
наличие собственных аналитических платформ	0%	3%	0%	8%	3%	3%	0%	5%	0%	3%	5%	0%
соблюдение установленных сроков выполнения работ	8%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%	3%	0%
наличие бесплатной аналитики на сайте	7%	5%	5%	2%	7%	5%	5%	5%	5%	5%	0%	5%
наличие крупных клиентов	7%	7%	7%	7%	0%	7%	7%	7%	0%	0%	7%	7%
отзывы и рекомендации	2%	7%	7%	7%	5%	7%	7%	7%	7%	0%	7%	0%

Факторы	GMK	KCK	Текарт	ПКР	Strateg y Partne rs	Делово й профи ль	Mega Resear ch	Discov ery	НЭО центр	Data Insight	АБН- Конса лт	DSM Group
количество лет работы на рынке	5%	7%	5%	5%	7%	7%	5%	5%	7%	5%	7%	5%
участие в рейтингах	6%	6%	6%	6%	6%	6%	2%	0%	2%	0%	2%	0%
сотрудничество с РБК и другими платформами	0%	0%	0%	2%	0%	0%	4%	6%	0%	0%	0%	2%
реклама в СМИ	5%	0%	5%	0%	5%	3%	3%	0%	5%	0%	0%	0%
наличие корпоративного венчурного фонда	0%	0%	0%	1%	1%	1%	1%	0%	1%	0%	1%	0%
CSI	72%	55%	64%	62%	51%	66%	52%	58%	42%	27%	53%	33%

Источник: составлено автором

Таблица 28 – Расчет показателя CSI для компании, специализирующихся на готовых исследованиях

Факторы	БИЗНЕССТА Т	ИНФОМАЙН	Tebiz Group	ТК СОЛЮШИНС	ГИДМАРКЕТ РУС	ИНФОЛАЙН
референс лист выполненных проектов	3%	3%	3%	3%	3%	3%
деловая репутация компании на рынке	6%	3%	6%	3%	3%	3%
опыт и квалификация специалистов	9%	6%	0%	0%	0%	3%
разработка индивидуальных решений	0%	0%	0%	0%	3%	3%
наличие собственных аналитических платформ	0%	0%	3%	0%	0%	0%
соблюдение установленных сроков выполнения работ	5%	5%	5%	5%	5%	5%
наличие бесплатной аналитики на сайте	2%	2%	2%	2%	2%	2%
наличие крупных клиентов	5%	7%	7%	2%	7%	2%
отзывы и рекомендации	7%	7%	2%	2%	7%	0%
количество лет работы на рынке	5%	7%	5%	5%	5%	5%
участие в рейтингах	0%	0%	0%	0%	0%	0%
сотрудничество с РБК и другими платформами	6%	6%	6%	6%	4%	6%
реклама в СМИ	2%	2%	2%	0%	0%	0%
наличие корпоративного венчурного фонда	0%	0%	0%	0%	0%	0%
CSI	49%	48%	40%	28%	39%	32%

Источник: составлено автором

Таблица 29 – Расчет показателя CSI для компании, специализирующихся на готовых исследованиях и исследованиях на заказ

Факторы	Mix Research	Агентство промышленной информации	АИИП	ABARUS Market Research	Analytic Research Group	INVENTIC A	EVENTUS Consulting
референс лист выполненных проектов	6%	6%	9%	3%	3%	3%	3%
деловая репутация компании на рынке	6%	6%	6%	3%	6%	6%	3%
опыт и квалификация специалистов	6%	0%	6%	0%	3%	0%	0%
разработка индивидуальных решений	3%	6%	6%	3%	6%	6%	6%
наличие собственных аналитических платформ	3%	3%	3%	3%	0%	3%	3%
соблюдение установленных сроков выполнения работ	5%	5%	5%	5%	5%	5%	5%
наличие бесплатной аналитики на сайте	0%	2%	0%	0%	2%	0%	2%
наличие крупных клиентов	7%	7%	7%	7%	7%	7%	5%
отзывы и рекомендации	7%	7%	7%	0%	0%	0%	0%
количество лет работы на рынке	5%	7%	5%	5%	5%	5%	5%
участие в рейтингах	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
сотрудничество с РБК и другими платформами	4%	0%	0%	6%	6%	2%	6%
реклама в СМИ	0%	0%	0%	0%	0%	0%	0%
наличие корпоративного венчурного фонда	0%	0%	0%	0%	0%	1%	1%
CSI	51%	49%	53%	34%	42%	37%	38%

Источник: составлено автором

Таблица 30 – Средние значения компаний по факторам, ранжированные по группам показателя CSI

Факторы	CSI менее 30%	CSI от 30 до 40%	CSI от 40% до 50%	CSI от 50% до 60%	CSI более 60%
референс лист выполненных проектов	1,5	3,0	3,0	4,3	8,3
деловая репутация компании на рынке	3,0	4,0	6,0	6,9	9,0
опыт и квалификация специалистов	3,0	0,5	3,0	4,3	4,5
разработка индивидуальных решений	3,0	4,5	3,0	6,0	6,8
наличие собственных аналитических платформ	1,5	1,5	1,0	3,4	3,0
соблюдение установленных сроков выполнения работ	3,0	5,0	5,0	2,1	2,3
наличие бесплатной аналитики на сайте	4,5	2,5	3,5	3,9	6,0
наличие крупных клиентов	1,5	7,5	7,0	7,7	9,0
отзывы и рекомендации	1,5	1,5	6,5	8,6	7,5
количество лет работы на рынке	6,0	6,0	7,5	7,3	6,8
участие в рейтингах	0	0	0,5	3,4	9,0
сотрудничество с РБК и другими платформами	4,5	6,5	6,0	3,0	0,8
реклама в СМИ	0	0	3,0	2,1	6,0
наличие корпоративного венчурного фонда	0	1,0	0,5	1,3	1,5

Источник: составлено автором

Алгоритм применения методики по оценке конкурентоспособности маркетинговых консалтинговых компаний

