

ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ АВТОНОМНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
**«БЕЛГОРОДСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ НАЦИОНАЛЬНЫЙ  
ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**  
( Н И У « Б е л Г У » )

**ИНСТИТУТ ЭКОНОМИКИ**

**Кафедра мировой экономики**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ КОНСАЛТИНГ: СОВРЕМЕННОСТЬ И  
ПЕРСПЕКТИВЫ**

**ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА**

**студента очной формы обучения 4 курса группы 06001208  
специальности 38.03.01 Мировая экономика  
Ковалевой Александры Сергеевны**

Научный руководитель:  
к.э.н., старший преподаватель  
кафедры мировой экономики  
Сивцова Н.Ф.

**БЕЛГОРОД 2016**

## ОГЛАВЛЕНИЕ

Введение.....	3
Глава 1. Теоретические аспекты международного рынка консалтинговых услуг в экономике.....	7
1.1 Международный консалтинг и его роль в мировой экономике.....	7
1.2. Теория конкурентоспособности и оценка эффективности консалтинговых услуг.....	12
1.3. Законодательная основа международных консалтинговых услуг: зарубежный опыт и отечественная практика.....	18
Глава 2. Особенности консалтинговых услуг международного рынка в современных экономических условиях.....	24
2.1. Мировой опыт формирования и развития рынка консалтинговых услуг.....	24
2.2. Общая оценка становления и развития российского рынка международного консалтинга.....	33
2.3. Тенденции развития отдельных видов консалтинга, наиболее значимых для макроэкономического роста консалтинга. Тенденции развития консалтинга в России.....	41
Глава 3. Направления и перспективы развития международного рынка консалтинговых услуг в России.....	52
3.1. Основные проблемы и резервы развития международного рынка консалтинговых услуг.....	52
3.2. Практические рекомендации по актуальным вопросам повышения конкурентоспособности на рынке международного консалтинга.....	56
Заключение.....	60
Список используемых источников.....	63
Приложения.....	70

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** В настоящее время многие страны находят решение проблем экономического роста в повышении качества менеджмента, основанного на получении, использовании и передаче знаний. Стоит отметить, что уровня квалификации руководства зачастую недостаточно для решения таких задач. Вследствие отсутствия определенных навыков, знаний или их недостаточное количество тормозит внедрение необходимых инноваций.

В таком случае обоснованным шагом представляется привлечение консультантов из внешних структур, обладающих необходимыми знаниями и практическим опытом. Результатом их работы становится индивидуальная программа по развитию или решению проблем организации-клиента. Такой ход для компании является более рациональным: обладающие опытом и знаниями эксперты способны найти быстрый способ решения поставленной задачи, выработать стратегию, учесть расходы. И в том случае, если возникнет необходимость в обучении действующего персонала, то это займет минимум времени и в наименьшей степени окажет влияние на качество выполнения сотрудниками своих основных функций.

Итак, консалтинг (от англ. consulting) – консультационные услуги, предоставляемые специализированными консалтинговыми фирмами производителям, продавцам, покупателям и включающие в себя решение вопросов в сфере экономики, финансов, права, внешнеэкономических связей и т.д. Консалтинговые фирмы проводят маркетинговые исследования, сопровождают процессы слияния и поглощения, проводят работу по оптимизации управления персоналом в компании и другое.

По своей сути консалтинг – это процесс оказания консультационных услуг, которые могут быть востребованы в любой сфере человеческой деятельности.

**Актуальность** данного исследования возникает вследствие необходимости выхода Российской Федерации на уровень мировых стандартов, а также роли консалтинга в ускорении развития экономической и других сфер жизни государства.

**Степень изученности проблемы.** Теоретические исследования экономики консалтинговых услуг освящены в трудах многих российских и зарубежных ученых и специалистов: Алешникова В.И., Блока П., Бурменко Т.Д., Восколович Н.А., Грейнера Л., Каширина В.В., Кубра М., Лейманна Я.А., Хабакука М.Я., Юксвярава Р.К. Выделение консалтинга в самостоятельный вид экономической деятельности обусловлено развитием общественного разделения труда, закономерности которого исследованы в работах классиков политической экономии А. Смита, К. Маркса, Д. Рикардо, Ж. Б. Сэя, А. Маршалла, социолога Э. Дюркгейма, а также в работах У. Тейлора, Г. Форда, А. Файоля. Однако на современном этапе развития консалтинга остаются неразработанными универсальные методы оценки эффективности консалтинговой фирмы и недостаточно освещение вопроса интеграции Российской Федерации в международный рынок консалтинговых услуг.

**Цель** работы заключается в исследовании развития и современного состояния международной торговли консалтинговыми услугами и определения перспективы ее развития, в частности для российской экономики.

**Задачи исследования.** Для достижения поставленной цели необходимо решить следующие задачи:

- рассмотреть теоретические основы консалтинга и исследовать российский и зарубежный опыт становления рынка консалтинга;
- определить сущностные характеристики результатов консалтинговой деятельности как объекта экономических отношений, выявить их роль в производственном процессе и место в ряду основных факторов производства;
- выявить тенденции развития отдельных видов консалтинговых услуг в России;

– разработать практические рекомендации по формированию национального рынка консалтинговых услуг в России и по актуальным вопросам повышения конкурентоспособности российских фирм на рынке международного консалтинга.

**Объект** исследования представлен международной торговлей консалтинговыми услугами в современных условиях мирового хозяйства и перспективами ее развития.

**Предметом** исследования послужил круг проблем, связанных с развитием международной торговли консалтинговыми услугами и формированием российского национального рынка консалтинговых услуг.

**Методологическая основа** исследования представлена достижениями научной мысли отечественных и зарубежных ученых в области экономики, управления, планирования и развития рынка консалтинговых услуг.

В работе были использованы такие **методы** исследования, как измерение, наблюдение, анализ, методы математической статистики, сравнение, метод экспертных оценок.

**Теоретической основой** исследования послужили научные труды российских и зарубежных авторов в сфере экономической теории, международных экономических отношений, работы, посвященные проблемам регулирования отношений в сфере консалтинговых услуг, адаптации российской экономики к мировому хозяйству, документы международных экономических и финансовых организаций, российского законодательство, регулирующего внешнеэкономическую деятельность.

**Информационная база** исследования представлена нормативно-правовыми актами Российской Федерации в сфере регулирования деятельности специализированных предприятий, оказывающих консалтинговые услуги, а также были использованы данные Федеральной службы государственной статистики РФ, обзорные, справочные и аналитические материалы,

опубликованные в средствах массовой информации и размещенные в сети Интернет.

**Теоретическая и практическая значимость** работы заключается в обобщении истории развития российского и зарубежного рынка консалтинговых услуг, а также в выявлении проблем российского рынка консалтинга и разработке рекомендаций по его формированию.

**Хронологические рамки** охватывают период с 2013 по 2015 год.

**Структура работы.** Выпускная квалификационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений.

Введение содержит обоснование актуальности изучаемой темы, в нем рассматривается степень научной разработанности проблемы, ставится цель и задачи исследования, формулируются объект и предмет исследования.

Первая глава «Теоретические аспекты международного рынка консалтинговых услуг в экономике» посвящена теоретическим основам консалтинга.

Вторая глава «Особенности консалтинговые услуги международного рынка в современных экономических условиях» представляет собой анализ развития зарубежного и российского рынка консалтинговых услуг.

Третья глава «Направления и перспективы развития международного рынка консалтинговых услуг в России» освещает проблемы сферы консалтинга в России и пути их решения.

В заключении формулируются итоги исследования, выводы и предложения, подводятся итоги работы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В ЭКОНОМИКЕ

## 1.1. Международный консалтинг и его роль в мировой экономике

В современном мире действует значительное количество как национальных, так и международных ассоциаций консультантов, формирующих стандарты управленческого консультирования. Данная сфера предпринимательства включает в себя широкое определение сути консалтинга – консультирование государственных и региональных структур, менеджеров промышленных, финансовых, инвестиционных, торговых и иных компаний и фирм в сфере экономики, финансов, права. Иными словами, можно сказать, что консалтинг подразумевает предоставление услуг по вопросам управления на разных уровнях макро- и микроэкономики.

Проблемы, решаемые консалтингом, довольно разнообразны, также и специализация компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, может быть различной: от ограниченной определенным направлением (например, аудиторские фирмы) до охватывающей полный спектр услуг в этой области. Исходя из направления деятельности конкретной компании, зачастую каждая фирма (каждый специалист) вкладывает в понятие консалтинга собственный смысл. Поэтому существует большое количество определений понятия «консалтинг» (Приложение 1).

Определение консалтинга в самом широком смысле этого слова можно выразить следующим образом: консалтинг – это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научных, технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области проблем заказчика.

Основными клиентами консалтинговых фирм являются крупные компании, список которых регулярно публикуется в журнале Fortune или

подобных национальных изданиях. В зависимости от специализации фирмы-клиента, ее масштабов, характера решаемых ею проблем, консультанты решают самые широкий круг задач: начиная от налогового планирования, маркетинговых исследований, проектирования систем управления производством и заканчивая юридическим сопровождением, подбором персонала и тим-билдингом (team-building).

Так как спектр услуг действительно широк, то рассмотрим структуру отрасли. Основные направления деятельности компаний, осуществляющих свою деятельность в сфере консалтинга, представлены на рис. 1.1. Предлагаемая классификация носит функциональный характер и основывается на сложившейся мировой практике:

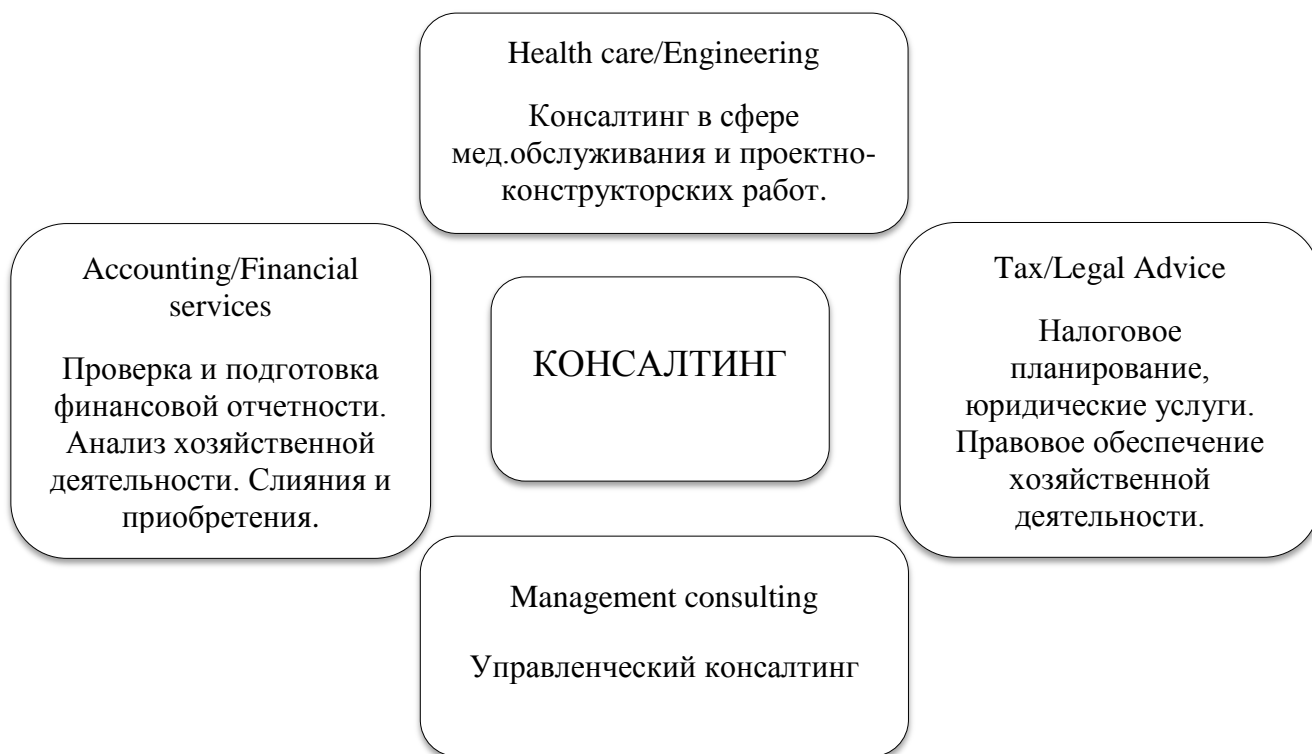


Рис. 1.1.Консалтинг: сегментация отрасли

Источник: [3].

Таким образом, мы видим, что консалтинг охватывает значительную часть общественной жизни.



По официальным данным, консалтинговые услуги по экономике и управлению в большинстве развитых стран представляет собой отдельный сектор услуг. В США его оборот составляет 14 млрд. долл., в Европе – 8 млрд., в Японии – 2,5 млрд. долл., а в остальных странах мира в целом он оценивается в 2 млрд. дол.

Рассматривая распределение объема консалтинговых услуг в мире, можно увидеть интересную закономерность: при равном размере экономического потенциала региона объем консалтинговых услуг выше там, где экономика менее централизованно управляема, менее огосударствленная. Данную связь можно объяснить тем, что консалтинг представляет собой альтернативу централизованной форме регулирования экономики. Консалтинг, как метод внедрения научных знаний в экономику, выполняет те функции ее рационализации, которые в менее либеральных системах берет на себя централизованное управление.

Выделим роли консалтинга, необходимые для его полного понимания:

- 1) консалтинг как институт рыночной экономики;
- 2) консалтинг как инструмент формирования уникального интеллектуального капитала фирмы;
- 3) консалтинг как инструмент межфирменных взаимодействий и развития межфирменных партнерских отношений;
- 4) консалтинг как элемент сетевой организации бизнеса;
- 5) консалтинг как передаточный механизм между теоретическими знаниями и практикой.

Становление института консалтинга является положительным явлением, поскольку институты выполняют следующие функции:

– обеспечение предсказуемости результатов определенных действий; следование институту позволяет рассчитывать на некий результат с поддающимися оценке затратами на его достижение. Т.е. институт консалтинга должен давать положительные результаты;

- снижение транзакционных издержек рыночного обмена, в том числе за счет использования услуг консалтинга;

- свойство наследования, возникающее благодаря процессу обучения, в консалтинге это налаживание системы подготовки консультантов;

- обеспечение свободы и безопасности агентов, использующих институт. То есть статус консультанта должен обеспечивать соблюдение профессиональной этики, в частности, неразглашение информации о фирме, неиспользование информации в корыстных целях, достижение полезных результатов.

Консалтинг формирует уникальный интеллектуальный капитал фирмы ввиду своей уникальности как услуги. В частности это обусловлено креативным характером подходов консультантов и консалтинговых фирм, индивидуальными способами и технологиями предоставления консалтинговых услуг, адаптированных для конкретного клиента. То есть владеющий методологией консультант индивидуализирует свои рекомендации применительно к конкретному потребителю, таким образом, предоставляя эксклюзивные интеллектуальные услуги, которые повышают ценность интеллектуального капитала консультируемых компаний.

Итак, приведем основные сферы, в которых применяется консультирование, и определим тип получаемого эффекта:

1. Области, в которых невозможно использование собственного персонала, например, ревизия управления. Собственному персоналу может быть характерна заинтересованность в результате исследования, поэтому он не в состоянии дать объективную оценку. Консультант не имеет личных интересов в предприятии заказчика, что делает его рекомендации объективными. Экономический эффект заключается в повышении эффективности качества управления.

2. Специальные разовые мероприятия, требующие высокой квалификации и специального опыта: разработка стратегий, реструктуризация предприятий,

экспертиза бизнес-проектов. Несмотря на разовый характер такие мероприятия зачастую крайне объемны. Предприятие не обладает необходимым персоналом, так как в обычном режиме работы в нем нет необходимости. А консультационные фирмы предоставляют персонал и эффективную работу. Экономический эффект может заключаться в экономии средств на непроизводительных затратах, конкурентных преимуществах, преимуществах во времени, в увеличении сбыта или сокращении затрат.

3. Решение сложных и значимых проблем, когда необходимо объективное альтернативное мнение. Например, покупка помещения, размещение завода в другом городе и другое. Экономический эффект, главным образом, будет сосредотачиваться в экономии средств.

4. Специальные мероприятия постоянно-периодического характера, когда держать высокооплачиваемого специалиста на ставке нецелесообразно (например, разработка рекламных кампаний). Эффект достигается за счет экономии средств на содержание специалиста в штате.

5. Обучение персонала. В основном, это маркетинговый и рекламный персонал. Совместная работа консультанта и персонала заказчика по конкретному проекту достигает целей обучения наряду с преимуществами предыдущего варианта.

Кроме того, причинами обращения к консультантам могут быть:

- перекладывание ответственности за принятие решения на консультанта;
- с помощью авторитетных консультантов менеджеры компании продвигают уже подготовленные решения перед акционерами, профсоюзами, государством;
- улучшение собственного имиджа в глазах акционеров, персонала, контрагентов;
- решение личных проблем менеджеров и собственников фирмы.

Таким образом, цель клиента при обращении к консультанту – повышение ценности бизнеса. Такой шаг считается оправданным, только если

само предприятие не способно обеспечить решение проблемы. Более того, консалтинговые услуги должны представляться наилучшим предложением для вложения денег. Это означает, что, предлагая консалтинговые услуги, консультант должен:

- уметь обосновать, почему предлагаемые им услуги – это хорошая инвестиционная возможность для данного предприятия с учетом всех других существующих возможностей;

- понимать, почему владелец бизнеса не сможет решить проблему самостоятельно;

- знать, как работающих в бизнесе людей можно объединить вокруг проекта.

Таким образом, консалтинг представляется нам необходимой частью современной экономики, так как:

- решает проблемы развития отдельного предприятия;

- проникает во все сферы жизни общества;

- применяет результаты научной деятельности на практике.

## **1.2. Теория конкурентоспособности и оценка эффективности консалтинговых услуг**

Развитие процессов глобализации международных отношений приводят как к расширению интеграции, так и обострению конкуренции. Ужесточение конкурентной борьбы в этих условиях делает актуальным вопрос о конкуренции и обеспечении конкурентоспособности страны. В такой ситуации конкурентоспособность государства становится весьма значимым фактором, формирующим условия для экономического и социального развития страны.

Понятие «конкуренция» впервые сложилось в процессе формирования политической экономии и затем усложнялось в процессе экономического развития.

В XIX в. Взгляды на теорию конкуренции получили развитие в трудах А. Курно, Ж.Дюпюи, Г. Госсена, Дж.Кэрнса, У.Джевонса, Ф.Эджуорта и др., а в XX в. – в трудах Дж. Акерлофа, Дж. Б. Кларка, Дж. Коммонса, Р. Коуза, А. Маршалла, Э.Мейсона, Дж. Робинсона, Дж. Стиглера, О.Уильямсона, Э. Чемберлина, Г. Штакельберга и др.

Одна из общих проблем теорий внешней торговли – совмещение интересов национальной экономики и интересов фирм, участвующих в международном товарообороте. Это связано с ответом на вопрос: «как отдельные фирмы конкретных стран получают конкурентные преимущества в мировой торговле некоторыми товарами, в конкретных отраслях?». Ответить на данный вопрос попытался ученый-экономист из США М. Портер /18/. На основе изучения практики компаний 10 ведущих идустриальных стран, на которые приходится почти половина мирового экспорта, он выдвинул концепцию «международной конкурентоспособности наций». Конкурентоспособность страны в международном обмене определяется воздействием и взаимосвязью четырех основных компонентов:

- факторных условий;
- условий спроса;
- состоянием обслуживающих и близких отраслей;
- стратегией фирмы в определенной конкурентной ситуации.

М. Портер – сторонник классической теории факторов, которые он не ограничивает исходными, вводя новые, в том числе возникающие в процессе производства (повышение производительности труда при нехватке трудовых ресурсов, внедрение компактных, ресурсосберегающих технологий при ограниченности земли, естественных богатств).

Второй компонент – спрос – определяющий для развития фирмы. При этом состояние внутреннего спроса во взаимосвязи с потенциальными возможностями внешнего рынка решающим образом воздействует на фирменную ситуацию. Здесь немаловажно обозначить и национальные

особенности (экономические, культурные, образовательные, этнические, традиции и привычки), влияющие на выход фирмы за пределы страны. Подход М. Портера предполагает преобладающее значение требований внутреннего рынка для деятельности отдельных компаний.

Третье – состояние и уровень развития обслуживающих и близких отраслей и производств. Обеспеченность соответствующим оборудованием, наличие тесных контактов с поставщиками, коммерческими и финансовыми структурами.

В-четвертых, стратегия фирмы и конкурентная ситуация. Избранная фирмой рыночная стратегия и организационная структура, предполагающая необходимую гибкость – важные предпосылки успешного включения в международную торговлю. Серьезным стимулом является достаточная конкуренция на внутреннем рынке. Искусственное доминирование с помощью государственной поддержки – негативное решение, приводящее к растрате и неэффективному использованию ресурсов. Теоретические послышки М. Портера послужили основой для выработки рекомендаций на государственном уровне по повышению конкурентоспособности внешнеторговых товаров в Австралии, Новой Зеландии и США в 90 х гг.

Вопрос конкурентоспособности актуален и для сферы консалтинговых услуг. В разные периоды консультанты сталкивались с различными проблемами. Так, например, сложности 90-ых – начала 00-ых, связанные с нехваткой квалифицированного персонала в компаниях и осознанием необходимости консультирования как инструмента развития предприятий, больше не препятствуют формированию полноценного рынка. Однако до сих пор остро стоит проблема оценки эффективности деятельности консалтинга.

Проекты по консультированию помимо направлений и сфер (стратегия, маркетинг, производство и т.д.) можно разделить по времени выполнения (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные) и по цели (увеличение прибыли, снижение издержек, оптимизация бизнес-процессов и др.).

Соответствующим образом различаются и величины, и единицы измерения эффективности услуги.

Так или иначе, можно выделить основной подход к определению эффективности проекта:

– результаты управленческого консалтинга должны просчитываться – в операционных, финансовых или иных показателях;

– затраты клиента должны окупаться многократно – эффект от услуги должен значительно превышать ее стоимость, иначе теряется смысл ее покупки;

– главная цель – изменение неблагоприятной тенденции на обратную (под неблагоприятной ситуацией следует понимать как негативные изменения, так и стагнирующее состояние);

– эффект консалтинга состоит в разнице затрат – снижение себестоимости производимой продукции до и после проведения проекта.

Управленческий консалтинг по сути занимает промежуточное положение между наукой и производством и носит двойственный характер. Наука не формализуема, а результаты ее деятельности могут оцениваться только с помощью экспертов. С другой стороны, производство, наоборот, максимально определено – продукт известен, результаты заданы, а прибыль, рентабельность и другие экономические показатели довольно точно отображают эффективность работы того или иного предприятия.

Таким образом, рассуждая о методах оценки эффективности услуг консультантов, следует рассматривать как экспертные, так и расчетно-экономические показатели, в зависимости от объекта консультирования.

Рассмотрим метод оценки эффективности управленческого консультирования при помощи расчетно-экономических показателей. Оценка проекта начинается с формирования задачи, а также с определения планируемых результатов по его окончании.

К примеру, у владельца некоего производственного предприятия без видимых на то причин снижается прибыль. Клиент желает исправить данную ситуацию, помимо этого ему необходим последующий рост прибыли. Формируются задача и результат, который клиент ожидает получить.

В данном случае, снижение прибыли может являться следствием или падения выручки, или увеличения себестоимости продукции (если не указаны иные данные).

Таким образом, эффект управленческого консультирования будет определяться по формулам (1) и (2) в зависимости от целей проекта:

$$E = \Delta N \quad (1)$$

$$E = \Delta S \quad (2)$$

где  $E$  – экономический эффект;  $\Delta S$  – изменение себестоимости до и после проекта;  $\Delta N$  – изменение выручки до и после проекта.

В данном случае экономический эффект – это изменение исчисляемого экономического показателя предприятия, позволяющее определить работу консультантов.

Тогда эффективность услуги можно оценить через ее рентабельность (3):

$$R = \frac{E}{C} \quad (3)$$

где  $R$  – рентабельность консультационного проекта;  $E$  – экономический эффект;  $C$  – затраты на проведение консультационного проекта.

На лицо неточность определения эффекта консалтинга, даже при наличии изменений в результатах производства. Каждая хозяйственная операция – это открытая система, и при воздействии факторов, не связанных с консультированием (изменения цены, конъюнктуры рынка, структурные сдвиги и т.д.), достаточно трудно отделить вклад консалтинговой компании от вклада работников предприятия. Единственный путь устранения данной неточности – использование коэффициентов экспертных оценок.

Также существует метод экспертной оценки эффективности управленческого консультирования. Под экспертным оцениванием понимается



совокупность процедур, направленных на получение информации от членов экспертной группы, в которую входят руководители предприятия и непосредственно консультанты.

Экономический эффект в случае экспертной оценки будет выглядеть следующим образом (4), (5):

$$E = \Delta S \times K_{ук} \times K_{к} \quad (4)$$

$$E = \Delta N \times K_{ук} \times K_{к} \quad (5)$$

где  $E$  – экономический эффект;  $\Delta S$  – изменение себестоимости до и после проекта;  $\Delta N$  – изменение выручки до и после проекта;  $K_{ук}$  – доля управленческого консалтинга в результатах работ;  $K_{к}$  – доля участия консультанта в формировании экономического эффекта.

Коэффициенты  $K_{ук}$  и  $K_{к}$  определяются клиентом совместно с консультантами после внедрения рекомендаций последних. В случае невозможности согласия при определении долей управленческого консультирования возможно приглашение экспертов специализированных организаций.

Тогда, по формуле (3) рассчитывается рентабельность услуги в соответствии с измененной величиной экономического эффекта.

Немаловажно для консультанта оценить, насколько конкурентоспособны его товар и сама консультационная фирма. Анализ конкурентоспособности консультационной фирмы также можно рассмотреть по основным показателям (приложение 2).

Итак, оценить консалтинговые услуги довольно сложно. Результаты многих управленческих советов и нововведений неопределимы в количественных показателях, а заслуги консультанта в реализованном проекте иногда невозможно определить. Имеется множество других факторов (временной разрыв между внедрением управленческой инновации и получением ее результатов и др.), которые осложняют процесс оценки результатов консультирования. Можно сделать вывод, что не существует универсальной

методики расчета эффективности управленческого консалтинга. Более того, все имеющиеся способы оценивания не могут предоставить полноценной картины, поэтому необходимо проведение исследований и разработок в области проектной оценки и определении результативности работы консультантов. Так или иначе, можно утверждать, что единственно успешным проектом может считаться тот, на всех этапах которого осуществляется тесное сотрудничество клиента и консультанта.

### **1.3. Законодательная основа международных консалтинговых услуг: зарубежный опыт и отечественная практика**

Вместе с развитием консалтинга сформировалась и определенная инфраструктура регулирования и саморегулирования консалтинговых услуг, в которую могут быть включены следующие элементы:

1. Внутренние кодексы этики и стандартов практики профессиональных ассоциаций консультантов и других специалистов в области профессиональной поддержки бизнеса (аудиторов, юристов, специалистов по подбору кадров).

2. Система государственных нормативных актов, прямо или косвенно регулирующих рынок профессиональных услуг.

3. Международные стандарты качества предоставления услуг – например, стандарты ISO-9001, разработанные Международной организацией по стандартизации (ISO). Возможно также применение стандартов Европейского фонда управления качеством (EFTQM). Эти правила конкретизируются по отношению к консалтинговым услугам обычно самими профессиональными ассоциациями, которые осуществляют сертификацию и контроль.

4. Системы правил найма консультантов, принятых в правительственных и межправительственных организациях: ЕС, ЕБРР, Мировом банке и т.д.

5. Системы внутренних правил консалтинговых фирм.

6. Системы правил отбора и найма консультантов у фирм-клиентов.

Профессиональные консалтинговые ассоциации существуют в 42 странах мира. Как правило, членство в них является корпоративным, иными словами, в них входят не индивидуальные консультанты, а консалтинговые фирмы. Индивидуальные консультанты создали специальные формы объединений, которые называются «институты менеджмент-консалтинга». Национальные консалтинговые институты объединены в Международный совет консалтинговых институтов со штаб-квартирой в Торонто (Канада).

Что касается ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм, их существует два:

– Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО). Она начала функционировать в 1960 г. в Париже, а в 1991 г. ее штаб-квартира была перенесена в Брюссель. В настоящее время членами ФЕАКО являются 25 национальных ассоциаций стран Европы (по одной от каждой страны, в том числе 17 из стран Западной Европы и 8 из стран Центральной и Восточной Европы). Ассоциации – члены ФЕАКО включают 1200 консалтинговых фирм, в которых состоит более 12 000 консультантов.

– Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АМКФ). Она основана в 1929 г. и представляет собой старейшую в мире консалтинговую ассоциацию. Она изначально была национальной ассоциацией консалтинговых фирм США (АКМЕ), но в середине 1990-х гг. она де-факто обозначила себя как международную ассоциацию, введя в свое название подзаголовок «Всемирная ассоциация консалтинговых фирм». В отличие от ФЕАКО АМКФ пока не межнациональное, а транснациональное объединение, так как ее международный статус основывается на том, что членами этой организации являются крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы практически во всех регионах мира.

Главными уставными задачами профессиональных ассоциаций и институтов консультантов выступают обеспечение и гарантирование высокого качества консалтинговых услуг и профессионального поведения своих членов.

Для достижения данных целей применяют следующие основные элементы саморегулирования и развития профессии:

- квалификационные требования к членству;
- кодексы этики консультантов;
- обмен опытом и обучение (конференции, курсы и семинары для консультантов).

В большинстве ассоциаций и институтов консультантов членство совпадает с сертификацией, т.е. членское удостоверение выступает в качестве документа, подтверждающего соответствие члена определенным стандартам квалификации и профессионального поведения. В некоторых ассоциациях, например в голландской, применяется специальная процедура сертификации (обычно по стандартам ISO-9001) как для членов, так и для нечленов ассоциации. Иногда процедура сертификации осуществляется профессиональными организациями консультантов совместно с правительственными органами по аккредитации.

Помимо профессиональных консалтинговых ассоциаций, существуют также организации, в которые консультанты включаются наряду с другими специалистами в области менеджмента: преподавателями, профессиональными менеджерами и т.д. К таким организациям относятся Европейский фонд развития менеджмента (EFMD), Ассоциация развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы (CEEMAN), Американская ассоциация менеджмента (AMA), Всеяпонская федерация менеджмент-организаций (ZENNON-REN).

В целом сектор консалтинговых услуг развивается опережающими по сравнению с другими отраслями мировой экономики темпами. С одной стороны, будет развиваться диверсификация типов услуг, а с другой – будет нарастать тенденция к осуществлению комплексных консалтинговых проектов, в ходе которых предоставляются услуги различных типов и направлений. С точки зрения методов, по этому прогнозу, консалтинг XXI в. будет

интегративным, т.е. объединяющим экспертное, процессное и обучающее консультирование либо в лице одного консультанта, либо в форме консультационной команды.

Особенно быстрое развитие консалтинговых услуг ожидается в странах Центральной и Восточной Европы, СНГ и Китае.

Рассматривая отечественный опыт регулирования изучаемой сферы, отметим, что официально утвержденный по российскому законодательству перечень услуг консалтинга содержится только в Национальном классификаторе России (ДК 009:2009, от 01.04.2010 г.). В нем отсутствует отдельный раздел «Консалтинговые услуги», а найти их можно в секции «Операции с недвижимым имуществом, аренда, инжиниринг и предоставление услуг предпринимателям». Данный перечень включает, среди прочих, такие виды услуг, относящиеся к консалтингу, как:

- консультирование по вопросам информатизации;
- разработка программного обеспечения и консультирование в этой области;
- деятельность в сфере права;
- деятельность в сфере бухгалтерского учета и аудита;
- исследование конъюнктуры рынка;
- консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления;
- подбор и обеспечение персоналом.

Дело в том, что деятельность консалтинговой компании не лицензируется и не регулируется на законодательном уровне. Как следствие, любая компания может называть себя консалтинговой, не имея к этому никакого отношения. Распространено употребление в названии слова «консалтинг» с целью придания ему более стильного звучания.

Так как процессы глобализации и мировой интеграции нарастают, представляется важным развитие в России практики нормотворчества в области

консалтинга с параллельным движением «снизу» и «сверху». Это означает, с одной стороны, использовать существующий зарубежный опыт в данной области и обмениваться опытом между соответствующими национальными сообществами и государственными структурами, с другой стороны, – необходима организация самого процесса оказания консалтинговых услуг в РФ в рамках широкого международного сотрудничества, создающего концепцию деятельности консультантов отдельных стран с учетом факторов глобального характера.

В процессе преодоления разночтений в трансформации законодательных норм и использования их преимуществ в рамках международного сотрудничества необходимо последовательно продолжать процесс совершенствования российских законов по пути экономических реформ. Также необходима некоторая адаптация отечественного законодательства к нормам и правилам зарубежных законодательств с учетом опыта других государств.

Если повысится степень прозрачности законодательства и процедур принятия административных решений, а также будет обеспечено техническое соответствие законодательства международным стандартам, то будут обеспечены необходимые условия для предотвращения конфликтных ситуаций, связанных с применением мер стандартизации услуг. Равные условия по применению мер административного регулирования в России и конкурирующих странах могут способствовать повышению конкурентоспособности российских услуг.

Процесс совершенствования нормотворческой и правоприменительной функции государства должен проводиться с учетом тех фундаментальных изменений, которые происходят в мировой экономике в глобальном плане, а также в соответствии с внутренней динамикой развития страны.

Стоит отметить, что становится актуальной консолидация законодательных норм, регулирующих в одном нормативном документе определенные отношения.

Итак, можно сделать вывод, что регулирование консалтинга в России нуждается в активной разработке.

Выводы по первой главе:

– роль консалтинга возрастает в современных реалиях, особенно на фоне процессов глобализации и интеграции;

– в настоящее время консалтинговые компании не сталкиваются с нехваткой квалифицированного персонала так, как это было раньше, но актуальной является проблема оценки эффективности деятельности консалтинга;

– законодательное регулирование и саморегулирование играет важную роль в консалтинге, недостаток нормативно-правового регулирования негативно сказывается на деятельности консалтинговых фирм и тормозит их развитие;

– консалтинг решает проблемы развития отдельного предприятия, влияет на государственные структуры и постепенно проникает во все сферы жизни общества;

– консультантами применяются результаты научной деятельности на практике, между ним и инновационной деятельностью наблюдается тесная связь.

## ГЛАВА 2. ОСОБЕННОСТИ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В СОВРЕМЕННЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ

### 2.1. Мировой опыт формирования и развития рынка консалтинговых услуг

Консалтинг как обособленная сфера деятельности начал развиваться в начале XX века, когда технический прогресс выявил необходимость изменения подхода к организации предприятий, его управления и структуры. На тот момент крупный бизнес столкнулся с недостатком информации, новых знаний и навыков, способных помочь адаптироваться к возникшим условиям, продиктованным рынком, и к возрастающей конкуренции.

Однако следует отметить, что история консультирования уходит в древность. Многие древние правители имели советников, другими словами, консультантов. Например, книга «Поучение Птаххотепа» (Древний Египет, 2000-1500 гг. до н.э.) представляет советы начальнику – субъекту управления: «...будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса».

В Древней Греции работы Платона говорили о необходимости специализации производственных процессов. Сократ, анализируя управление в различных сферах, говорил об основе труда: «Главная задача – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний».

Многие советники специализировались на определенных вопросах: юридических, военных и других. Зачастую они объединялись в совещательный орган с некоторой степенью независимости. А в Индии, например, должность советника передавалась по наследству.

Важный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский государственный деятель Макиавелли (1469-1527). Так, он говорил: «Об уме



правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел познать их способности и удержать их преданность».

Консалтинг как профессиональная деятельность начал зарождаться в процессе промышленной революции, когда стали появляться первые фабрики, происходили институциональные и общественные преобразования. Консалтинг возможен только в условиях развитого управленческого опыта и налаженного обмена информацией. Следовательно, необходимы выявленные и описанные методы и принципы консультирования, а сами предприниматели должны иметь неудовлетворенность своим положением и желание совершенствовать свое дело и методы управления. Первые условия для этого были созданы во второй половине XIX в., когда зародилось движение научного управления.

Так Фредерик Тейлор, бывший инженер в Midvale Steel Works, использовал научное управление и работал в качестве активного консультанта по вопросам управления, проводя исследования затрат времени, необходимого для выполнения определенных задач производства. В своей работе он использовал следующую форму (табл. 2.1):

Таблица 2.1

Форма, использованная Фредериком Тейлором

PIECE UNIT	OBSERVED TIME ON ONE				PLAN NO. DATE	
	OBSERVED TIME		PER HOUR, SPEED	PER HOUR ACTUAL	MACHINE NO	TOOLS USED
OPERATION	MIN.	SEC.				

Источник: [3].

Тейлор искал наиболее эффективный метод использования оборудования в производстве, измеряя время работы, оценивая эффективность различных

станков и инструментов. Это привело к дальнейшему исследованию использования фактора времени.

Условно можно выделить три основных источника появления управленческого консультирования:

1. Поиск новых средств повышения эффективности производства со стороны предпринимателей;
2. Попытки коммерческого приложения своих способностей специалистами управления;
3. Логика развития организационной науки.

Консультирование, основанное на научном управлении, было сконцентрировано на вопросах производительности и эффективности трудящихся, рациональной организации труда и снижении издержек производства. Такое консультирование называли организацией производства, а консультантов – экспертами по эффективности.

В начале XX в. область деятельности консалтинга расширилась. Стали появляться первые профессиональные консультанты, например, Артур Д. Литтл и другие. Тоуэрс Пэррин и Гаррингтон Эмерсон основали первые консалтинговые фирмы. В 1914 г. в Чикаго Эдвин Буз основал службу деловых исследований «Буз-Аллен энд Хамилтон». Специализацией первых консалтинговых фирм были управление человеческими ресурсами, управление сбытом и маркетингом, управление финансовыми ресурсами. В 1925 г. Джеймс О. МакКинси и Эндрю Томас Карни основали компанию, в дальнейшем послужившей появлению двух крупнейших в мире консалтинговых фирм – «МакКинси энд Компани» и «А. Т. Карни».

После “великой депрессии” в 20-30е годы управленческий консалтинг распространился во всех промышленно развитых странах [39]. Однако его объем и сферы применения были довольно ограничены. Консалтинговые услуги пользовались спросом главным образом у крупных промышленных фирм. Однако вплоть до начала 30-х годов прошлого столетия консалтинга как

отдельной отрасли экономики не существовало. Количество фирм, занятых в сфере консалтинга было немного, поэтому нельзя говорить о буме консультационных услуг. Вопросы, которыми занимались эти немногочисленные консалтинговые компании, были очень узконаправленными и сводились к маркетингу, сбыту и управлению человеческими ресурсами. В период второй мировой войны возник спрос на консультирование государственного сектора и военного комплекса, что оказалось довольно полезным. Именно в этот период было открыто сразу несколько консалтинговых фирм, не просто существующих и в наше время, но и считающихся основателями современного консалтинга.

Послевоенный период стал периодом расцвета для консультирования. Именно тогда спрос на консалтинговые услуги начал расти особенно заметно. Причиной этому послужили послевоенное строительство, рост деловой активности, ускорение технологического прогресса, интернационализация промышленности, торговли и финансов. Большинство консалтинговых фирм, созданных в те годы, имеют долгую историю. Например, “РА” (Великобритания) в 1943 г. имела лишь 6 консультантов, в 1963 г. – 370, а в 1984 г. – более 1300 консультантов в 22 странах, а на данный момент имеет представительства по всему миру.

Появилась концепция реструктуризации, т.е. разукрупнение предприятий и слияние – образование стратегических альянсов и совместное использование ресурсов для повышения гибкости предприятий и сокращения управленческих издержек.

Консалтинг настолько широко распространился, что в США в 70-е годы на каждые 100 управляющих в промышленности приходился 1 консультант. В 80-е годы появился термин “консультантовооруженность – отношение общего числа жителей страны к числу консультантов. В Японии этот показатель равен 2,5 тыс.чел.; в странах Западной Европы – 12,5 тыс.чел.; в США – 4,5 тыс.чел.;

в развивающихся странах – 250-300 тыс.чел [51]. В России консалтинг недостаточно развит для расчета данного показателя.

С начала 60-х годов управленческим консультированием начали заниматься и бухгалтерские фирмы “Большой восьмерки”: Arthur Andersen; Arthur Young; Coopers and Lybrand; Deloitte Haskings and Sells; Ernst and Whinney; Peat, Marwick, Mitchell; Price Waterhouse; Touche Ross. Впоследствии некоторые из вышеперечисленных фирм объединились и образовалась “Большая шестерка”: Arthur Andersen; Ernst and Young; Coopers and Lybrand; Deloitte and Touche; KPMG; Price Waterhouse.

1960 год стал годом создания в Париже FEASO – Европейская Федерация консультантов по управлению, которая первоначально объединяла ассоциации Нидерландов, Германии, Франции, Швеции и Швейцарии. В настоящий момент в Федерацию входят Ассоциации Австрии, Италии, Бельгии, Финляндии, Норвегии, Польши, Испании, Греции, Дании, Кипра, Венгрии, Румынии, Словении, Болгарии, Хорватии и Боснии и Герцеговины. Ассоциации, входящие в FEASO, представляют более 3 000 консалтинговых компаний всех масштабов. FEASO осуществляет поддержку членов входящих в нее национальных ассоциаций и является платформой для активного взаимодействия между различными организациями консультантов по управлению со всего мира [61].

В мае 1987 г. в Париже была проведена Всемирная конференция консультантов по управлению. Участниками стали участие консультанты из 231 консалтинговой фирмы из Великобритании, США, Аргентины, Австралии, Бельгии, Бразилии, Голландии, Дании, Канады, Китая, ФРГ, Финляндии, Франции, Исландии, Индии, Ирландии, Италии, Японии, Монако, Норвегии, Португалии, Испании, Швеции, Швейцарии и Филиппин. Эта конференция стала новым этапом в развитии консалтинга. С того времени наблюдался особый рост консалтинговых услуг во всем мире.

На конец XX века рынок консалтинговых услуг в Европе выглядел следующим образом (табл. 2.2):

Таблица 2.2

## Консалтинг в Европе, 1998 г.

Страна	Совокупный доход отрасли, €	Количество консультантов в стране	Годовой доход консультанта, €
Австрия	422 000 000	2 090	201 914
Бельгия	440 550 400	2 860	150 188
Венгрия	150 000 000	3 000	104 677
Великобритания	5 800 000 000	35 000	235 760
Германия	9 543 000 000	62 500	198 609
Греция	85 908 000	1 003	99 000
Дания	500 000 000	4 000	150 641
Испания	938 400 000	16 000	70 000
Италия	2 252 000 000	32 000	107 200
Кипр	15 000 000	200	83 333
Нидерланды	720 000 000	6 000	135 000
Норвегия	612 480 000	4 930	106 720
Польша	95 000 000	2 035	61 111
Российская Федерация	64 000 000	3 900	16 333
Словения	29 166 000	225	167 683
Финляндия	389 000 000	3 500	181 373
Франция	1 760 000 000	15 400	160 000
Швейцария	513 000 000	2 700	214 444
<i>Всего</i>	<i>24 329 504 400</i>	<i>197 343</i>	<i>-</i>

Источник: [61].

Лидерами по совокупному доходу и по количеству консультантов в стране в отрасли управленческого консалтинга на тот момент были Германия, Великобритания и Италия: 9.5, 5.8 и 2.3 миллиарда евро соответственно, больше всего консультантов работало именно в этих странах, однако по уровню заработной платы отдельного консультанта лидировали Великобритания, Швейцария и Австрия: 235, 214 и 202 тысячи евро в год соответственно. Заметим, что в некоторых случаях доходы консалтинговой компании превышают доходы клиентов. В целом, Великобритания и Германия представляли собой 60% всего рынка консалтинга Европы.

В развитых странах привлечение консультантов к решению тех или иных задач в компании считается не просто необходимым, что говорит о высоком уровне деловой репутации, но и привычным делом, нормой. Подавляющее большинство серьезных экономических, управленческих и даже социальных решений принимается исключительно с привлечением внешних консультантов.

Ситуация в странах с развивающейся экономикой несколько иная, ввиду не такой богатой истории рынка консалтинговых услуг. Однако существование рыночной экономики, пусть и в несколько отсталом виде, неминуемо ведет к пониманию необходимости в существовании такой сферы как консалтинг.

В странах с развитой рыночной экономикой консалтинг стал неотъемлемой частью и важнейшим ее элементом, поддерживающим на высоком уровне функционирование ее инфраструктуры. Консультационные фирмы помогают компаниям адаптироваться к быстро меняющимся условиям рынков. По данным FEACO, Европейской Федерации консультантов по управлению, консалтинг – развивающаяся и растущая сфера экономики в Европе (табл. 2.3).

Таблица 2.3

Рост денежного оборота в сфере управленческого консалтинга,  
2013-2015 гг.

Страна	2013 г	2014 г	2015 г	Средний темп роста, 2013-2015 гг.	Рост ВВП в рыночных ценах
Австрия	9,0%	6,6%	4,9%	6,8%	1,5%
Великобритания	6,2%	10,4%	8,7%	8,4%	4,0%
Германия	6,3%	6,3%	7,5%	6,7%	2,4%
Греция	2,8%	3,1%	2,0%	2,6%	-1,6%
Ирландия	5,7%	4,9%	11,0%	7,2%	3,8%
Италия	-0,3%	5,7%	5,3%	3,6%	0,2%
Испания	3,7%	-4,6%	4,3%	1,1%	0,7%
Словения	-2,3%	-1,1%	0,5%	-1,0%	1,8%
Финляндия	0,0%	5,0%	5,0%	3,3%	1,2%
Франция	0,8%	2,9%	5,0%	2,9%	1,1%

Источник: [61].

За весь исследуемый период именно 2015 год отмечен увеличением денежного оборота в консалтинге во всех представленных странах. В 2013 и 2014 гг. в ряде стран наблюдалось снижение оборота. Постоянный рост наблюдался в Австрии, Великобритании, Германии, Греции, Ирландии и Франции.

Сфера управленческого консалтинга выросла сильнее, чем объем ВВП данных стран. Такая тенденция подчеркивает, что консалтинг не строго ограничен ростом экономики в целом: во многих странах темп роста ВВП значительно ниже роста консалтинга. Данную тенденцию мы можем проследить по следующим данным (табл. 2.4):

Таблица 2.4

Рост денежного оборота в сфере консалтинга в странах-лидерах европейского рынка, 2007-2015 гг.

Год	Германия	Великобритания	Франция	Италия	Испания
2007	100%	100%	100%	100%	100%
2008	111%	105%	106%	108%	111%
2009	108%	98%	98%	103%	112%
2010	114%	99%	104%	102%	115%
2011	125%	104%	110%	107%	116%
2012	135%	108%	107%	106%	115%
2013	142%	111%	108%	105%	119%
2014	152%	123%	112%	111%	113%
2015	163%	133%	117%	118%	118%
<i>ВВП (2015 к 2007)</i>	<i>118%</i>	<i>107%</i>	<i>111%</i>	<i>101%</i>	<i>99%</i>

Источник: [61].

Данная статистика демонстрирует практически постоянный рост отрасли, причем во всех случаях превышающий рост ВВП страны. Даже на фоне снижения ВВП Испании консалтинговый рынок в этой стране увеличился на 18%. Интересно, что в 2008-2009 гг. у всех стран, кроме Испании, наблюдается снижение роста: возможно, это влияние финансового кризиса, однако, в целом, видим рост рынка консалтинговых услуг. Наибольший рост можно увидеть в Германии: там консалтинг вырос более, чем в 1,5 раза, к слову, ВВП данной страны также увеличился больше остальных.

Таким образом, историю развития консалтинга можно представить в виде следующей таблицы 2.5:

Таблица 2.5.

## История развития консалтинга

Период	Характеристика рынка	Обязанности консультанта
1900-1970	Равномерное развитие промышленности, научно-технический прогресс начал набирать обороты, для рынков была характерна стабильность и относительная устойчивость. Наука становится более направленной на решение проблем производства.	Консалтинговый продукт представлял собой определенные методологии, методические рекомендации, часто представленные в справочных пособиях.
1971-1990	Быстрое внедрение науки в производство, сокращением жизненного цикла товаров. Мир столкнулся с дестабилизацией рынков и ростом конкуренции. Вводятся такие понятия, как стратегия, стратегическое планирование в управлении.	Консультанты входят в производство в качестве наемных менеджеров, решают задачи, которые не могут быть решены персоналом компании.
1991-настоящее время	Возрастает количество нововведений, рынок характеризуется большей динамичностью. Глобализация усиливается. Периоду характерен рост компьютеризации производства и управления. Консалтинговые компании становятся одними из самых популярных работодателей. Владельцы компаний на более серьезном уровне осознали значение консалтинговых услуг.	Проблемы, решаемые консультантами, усложняются: требуются более широкие знания. Консультант сопровождает процесс от формулировки проблемы до ее разрешения.

Источник: составлено по материалам [23].

Знания и умения, предоставляемые консультантами, делают возможным ускорение развития компании. Необходимость такого конкурентного преимущества как знания и умения способствует развитию консалтинга.

Сделаем ряд выводов:

- консалтинг выделился из среды экономической науки в период необходимости применения науки на практике;
- осознание необходимости профессиональных консультационных услуг росло вместе с процессом усложнения экономики;
- в современном мире высокая доля сферы услуг в экономике государства, в том числе консалтинга, представляет собой один из признаков развитой страны.



## **2.2. Общая оценка становления и развития российского рынка международного консалтинга**

В Российской Федерации рынок консультационных услуг сформировался весьма специфично, как и многие другие элементы современной экономики страны. Отметим, что консультационные услуги имели место и в период командно-плановой экономики, однако в виде, несколько отличающемся от принятого в мировой практике: сходство было ограничено наличием заказчика и исполнителя.

Однако можно проследить зачатки истории консалтинга в более раннем периоде.

Еще в период правления Петра I реформы в сфере государственного управления воздействовали на различные области управленческой деятельности. Например, рекомендации руководителю производства того времени: «Управителю, по окончании каждого года, а именно в декабре месяце, о припасах и работниках потребно сочинять ведомости не позже, как 20-го числа, дабы о покупках припасов на ярмарках и о прочем можно рассудить, и определение, не упуская времени, учинить. А ежели оных на то число подано не будет, то за оное с управителя за всякий день удержать надлежит по гривне».

Но на более серьезном уровне консалтинговая деятельность начала развиваться в середине 20-х гг. XX века и существенно повлияла на совершенствование практики управления. Управленческое консультирование берет начало в концепции научной организации труда 20-30-х гг., когда Институт техники управления при Наркомате рабоче-крестьянской инспекции занимался консультационной деятельностью.

В 1971 г. была принята Комплексная программа дальнейшего углубления и совершенствования сотрудничества и развития социалистической экономической интеграции, где особое внимание уделялось процессу обмена производственным опытом между странами-членами Совета экономической взаимопомощи (СЭВ). В Международном научно-

исследовательском институте проблем управления (МНИИПУ, Москва) были подготовлены описания опыта хозяйственной деятельности ряда передовых предприятий стран СЭВ, важными моментами были организация научно-технического развития и создание конкурентоспособности продукции и практики управления инновациями.

В 1976 г. при Советской социологической ассоциации появилась секция по социологии организаций, способствовавшая развитию управленческого консультирования.

Центром же формирования управленческого консультирования в Советском Союзе стала Эстония ввиду тесных связей с Финляндией. Именно эстонцы были первыми, кто стал называть себя консультантами по управлению: Яак Лейманн, Мадис Хабакук, Рауль Юксвярав. Также можно было встретить такие должности, как социолог или специалист по научной организации труда, экономист, специалист по административному праву. Первое официальное использование выражения «консультант по управлению» встречается в газете «Правда» от 19 августа 1982 г.

Промышленные предприятия Советского Союза планомерно сотрудничали с ведущими преподавателями высших учебных заведений. Чаще эти отношения характеризовались техническими вопросами, но с управленческой составляющей.

Работники отраслевых НИИ и проектно-конструкторских организаций также выступали в роли консультантов.

В целом СССР накопил значительный опыт по управленческому консультированию. Тому способствовали активно функционировавшие специализированные центры в Москве, Ленинграде, Новосибирске, Киеве, Таллине и других городах. В 80-е гг. множество было проведено совместных советских и болгарских разработок по практическому экспериментированию методов диагностического анализа и управленческого консультирования.

Тогда же на предприятиях начали возрождаться службы научной организации труда (НОТ), целью которых изначально было решение вопросов повышения эффективности труда и управления. По своей сути они наиболее близки к службе внутренних консультантов (СВК) в США.

Как самостоятельный вид деловых услуг консалтинг начал развиваться параллельно с социально-экономическими реформами. Консалтинг в РФ как профессиональная деятельность начал активно формироваться лишь в 80-х годах XX века на фоне экономических перемен. Еще в 1986 г. в России функционировало не более 20 подобных организаций. Однако, отправной точкой развития рынка консалтинговых услуг в России принято считать начало 90-х годов, как и многое, связанное с частным бизнесом.

Развитие рынка принесло качественные изменения в сферу консалтинговых услуг: она стала более прозрачной и профессиональной. Усиление конкуренции, появление на российском рынке крупных западных фирм и возможность представления отечественных компаний на зарубежных рынках подняли российскую экономику и частный бизнес на новый уровень.

В условиях экономического роста и обострения внутренних противоречий российского консалтингового рынка назрела необходимость управления профессией, в частности, качеством предоставляемых консультантами услуг и его соответствия устанавливаемым ценам. Для этих целей в 2003 г. был создан Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ). Этот институт с 2004 г. осуществляет сертификацию российских консультантов в соответствии с Амстердамским стандартом. Эта работа проводится под патронажем Международного совета институтов управленческого консультирования (ICMCI).

В тесном сотрудничестве с НИСКУ работает Школа консультантов по управлению Академии народного хозяйства (АНХ) при Правительстве РФ. Одна из особенностей обучения в данной школе – передача методов, технологий и навыков консультирования. Выпускник получает

государственный диплом, удостоверяющий его право заниматься профессиональной деятельностью в области управленческого консультирования.

Директором Сибирской школы консультантов Н.И. Плотниковым на основе исследования стандартов ведущих ассоциаций и федераций консалтинга разработан Кодекс профессионального поведения консультанта по управлению и основные стандарты деятельности некоммерческого партнерства профессиональных консультантов «Консалтинг Сибири», а в 2002 г. издан справочно-методический сборник «Найти консультанта» в рамках специального проекта названного партнерства.

Итак, произошел стремительный рост рынка консалтинговых услуг. В 2005 г. всего в России насчитывалось около 3 тыс. консалтинговых компаний. В настоящее время консалтинг оформился в самостоятельную отрасль экономики, без которой фактически немислимо нормальное функционирование рынка различных видов предпринимательской деятельности.

С началом мирового финансового кризиса в конце 2008 г. профессиональные объединения консультантов, как и весь консультационный рынок, оказались в новых непростых условиях, которые заставили их существенным образом пересматривать свою деятельность. В условиях, когда для компаний и индивидуальных консультантов встал вопрос выживания, они осознали преимущества объединения. Усилилось стремление к общению, новым контактам. Все это привело к появлению на рынке новых консалтинговых ассоциаций.

С 2008 г. существует Ассоциация консалтинговых компаний России (АСКОНКО), основные цели которой – содействие повышению качества консультационных услуг и защита интересов развивающегося консалтингового рынка. АСКОНКО также ведет целенаправленную работу по присоединению к Европейской федерации ассоциаций управленческого консультирования (FEACO).

Усиливается конкуренция между ассоциациями, но растет и дифференциация. Это дает дополнительные возможности консультантам, делает рынок более цивилизованным

В развитии рынка консалтинговых услуг как профессиональной деятельности можно выделить три этапа.

Первый этап – с конца 80-х гг. по первое полугодие 1992 г. – переход от принципов управления советских предприятий к рыночным. Самостоятельность предприятий возрастала, демократизация породила ряд вопросов, с которыми прежде руководители не сталкивались, ввиду чего они не могли справиться с возникающими проблемами. Вследствие этого возрос спрос на консалтинговые услуги: руководители и работники нуждались в содействии переоценке ценностей и смене управленческих стереотипов. Период завершился ввиду высокой инфляции и потери платежеспособности предприятиями в середине 1992 г.

Второй этап – со II полугодия 1992 г. до начала XXI в. Приватизированные предприятия сталкивались с кризисом, часто оканчивающимся банкротством, так как они не обладали средствами для оплаты услуги по управленческому консультированию, спрос был низким. В это же время в Москве развивался крупный бизнес, чем привлекал отечественные и иностранные консалтинговые компании. Начался быстрый рост сферы консалтинга. Но ситуация в регионах характеризовалась отсутствием заказов и многие консалтинговые компании перестали существовать. Наиболее крупные региональные клиенты (АвтоВАЗ и др.) также пользовались услугами столичных и иностранных консультационных фирм. Для региональных консалтинговых компаний наиболее перспективным рынком на этот период стали государственные и муниципальные заказы. Получили развитие компании, оказывающие консультационные услуги в узких областях: юридическое, налоговое консультирование, разработка бизнес-планов. Экспертные методы решительно вытеснили процессный консалтинг.

В 1991 г. секция по социологии организаций выделилась из Советской социологической ассоциации в самостоятельную Ассоциацию консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). В 1992 г. возникла первая школа консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации, которая стала на регулярной основе два раза в год выпускать около 20 специалистов с дипломом государственной академии. Расширялся спектр видов консалтинговых услуг, в процесс вовлеклись не только экономисты, но и юристы.

Третий этап – с начала XXI века по настоящее время – период сначала медленного и затем все ускоряющегося роста спроса на консалтинговые услуги. Предприятия обрели необходимую платежеспособность для оплаты этих услуг, профессионализм менеджеров возрастал. Стал более очевидным тот факт, что самостоятельно невозможно осуществить весь процесс консультирования. Спрос на экспертные услуги постепенно дополнился спросом на процессное консультирование. Наиболее быстрый рост выявился в секторе ИТ-консалтинга.

Стимулами развития отечественного консалтинга являются:

- 1) общий рост экономики и бизнеса страны;
- 2) процесс перераспределения промышленной собственности, который влечет за собой проведения большого количества корпоративных сделок (в основном по реорганизации или ликвидации компаний, а также купли-продажи акций /долей)
- 3) из-за нехватки внутренних финансовых ресурсов крупные холдинговые структуры заинтересованы в привлечении западных инвестиций путем выхода на международные финансовые рынки;
- 4) бизнес стремится к оптимизации своей организационно-правовой и финансовой структуры, стремясь достичь максимального экономического эффекта от торговой и производственной деятельности собственных предприятий.

На сегодняшний день рынок консалтинговых услуг в РФ выглядит следующим образом (табл. 2.6):

Таблица 2.6

## Рейтинг крупнейших консалтинговых групп России за 2015 год

год основания	Консалтинговая группа	Место по итогам 2015 года	Место по итогам 2014 года	Отклонение (+/-)
1989	ЛАНИТ	1	1	Не изменился
1993	«Компьюлинк»	2	2	Не изменился
1992	КРОК	3	3	Не изменился
2001	АТ Consulting	4	5	+1
1989	PwC	5	4	-1
1992	«ГК Техносерв»	6	-	-
1997	«Ай-Теко»	7	6	-1
1992	КПМГ	8	8	Не изменился
1992	«РСМ Русь»	9	13	+4
1994	2К	10	10	Не изменился

Источник: рейтинговое агентство RAEX (Эксперт РА).

Большинство представленных в рейтинге компаний занимается преимущественно ИТ-консалтингом, остальные – аудитом и услугами в сфере финансов. Головные офисы всех представленных компаний находятся в Москве, что тоже о многом говорит: перед российским консалтингом стоит проблема регионального развития. Как можно увидеть, большинство успешных компаний начало свою деятельность именно в 90-х годах – в период наиболее заметного роста консалтинга в России.

Также отметим, что к 2015 году изменений в первой тройке лидеров не наблюдается, а также в целом по рейтингу половина представленных компаний осталась на прежних местах, остальные более ярко конкурировали между собой. Стабильность в списках рейтинга говорит об устоявшейся ситуации на рынке, а также, возможно, о недостаточном уровне конкуренции среди консалтинговых фирм. Присутствие крупных фирм может сдерживать развитие более мелких консалтинговых фирм. Рассмотрим фирмы рейтинга более подробно (табл. 2.7).

Таблица 2.7

## Список крупнейших консалтинговых групп России за 2015 год

год основания	Консалтинговая группа	Суммарная выручка от консалтинговых услуг (тыс. рублей)		Средняя численность специалистов-консультантов (чел.)	
		2015	прирост за год (%)	2015	прирост за год (чел.)
1989	ЛАНИТ	11 768 590	-7%	1620	49
1993	«Компьюлинк»	8 536 196	6%	620	-82
1992	КРОК	7 140 692	8%	1586	84
2001	AT Consulting	7 026 448	15%	2147	125
1989	PwC	6 892 907	6%	987	7
1992	«ГК Техносерв»	4 739 752	-	496	-
1997	«Ай-Текс»	4 196 980	5%	597	-78
1992	КПМГ	4 085 484	13%	897	31
1992	«РСМ Русь»	3 755 259	-	825	-26
1994	2К	3 529 287	6%	637	-5

Источник: рассчитано по данным рейтингового агентства RAEX (Эксперт РА).

В плане количества консультантов и суммарной выручки за год, компании очень различаются: различная динамика и направления. Заметим, что во всех компаниях, вне зависимости от того, они сократили или увеличили персонал, выручка выросла, однако в фирме ЛАНИТ выручка уменьшилась, персонал увеличился, при этом они остались лидерами.

Итак, сделаем следующие выводы:

– консалтинг в России развивается своим собственным путем, данный рынок очень молодой относительно развитых стран, поэтому в некоторые периоды ему приходится идти ускоренными темпами;

– российский консалтинг стремится к развитию, сталкиваясь при этом с рядом проблем, в частности, это отсутствие нормативно-правовой базы, слабое развитие консалтинга в регионах, недостаток статистических оценок, затрудненность их получения.



### **2.3. Тенденции развития отдельных видов консалтинга, наиболее значимых для макроэкономического роста консалтинга. Тенденции развития консалтинга в России.**

Российский консалтинг стремится двигаться с той же интенсивностью, что и развитые страны. Интеграция в мировой рынок становится возможной благодаря таким шагам, как увеличение профессионализма консультантов, расширение количества операторов, увеличение спектра услуг. Сегодня рынок консалтинговых услуг в России можно назвать полностью сформировавшимся в отношении спектра их представленности – отечественный бизнес может получить консалтинговую поддержку любой направленности. Однако объективные условия развития российской экономики способствуют формированию ряда тенденций.

Среди всех направлений консалтинга наиболее динамичным и пользующимся наибольшим спросом в России можно назвать управленческий консалтинг (или менеджмент-консалтинг). При этом часто фирмы, предлагающие данный вид услуг, трактуют его совершенно по-разному. Согласно международной классификации выделяют четыре основные группы управленческого консалтинга:

- стратегический консалтинг;
- операционный управленческий консалтинг;
- HR-консалтинг, тренинги и обучение;
- IT-консалтинг.

Остановимся на каждой группе подробнее.

1. Стратегический консалтинг. Данное направление консалтинга представляет собой планирование деятельности компании в среднесрочной и долгосрочной перспективе. Степень ответственности очень высока, и поэтому данный вид наиболее высокооплачиваемый. В России интерес к стратегическому консалтингу динамично возрастает, однако спектр компаний-клиентов пока еще ограничивается преимущественно представителями

крупного и частично среднего бизнеса и отраслями, в которых присутствует жесткая конкуренция.

2. Операционный управленческий консалтинг. Его цель – оптимизация операционной деятельности фирмы-клиента, что подразумевает изучение бизнес-процессов компании-клиента (управления запасами и закупками, систем производства и сбыта, дистрибуции и другое). Также важна экспресс-диагностика, которая дает основание для разработки путей улучшения различных процессов: постановка систем логистики и дистрибуции, сокращение операционных расходов, оптимизация системы управления запасами, системы управления качеством.

3. HR-консалтинг. В данный вид включены услуги по подбору и оценке кадров, HR-аутсорсинг, построение системы мотивации. В первую очередь, цель этого направления – это повышение эффективности управления, построение корпоративной культуры, улучшение взаимодействия и взаимоотношений между сотрудниками, создание сплоченных команд (team-building), улучшение системы взаимоотношений с клиентами, разработка программ повышения квалификации, создание творческой атмосферы. Специфика кадрового консалтинга состоит в отсутствии необходимости особой квалификации консультантов, этим можно объяснить его распространенность в России. В последнее время существенно возрос спрос на тренинговые услуги. Поскольку спрос влияет на уровень предложения, то увеличилось количество обучающих компаний, и многие консалтинговые фирмы включили строку «обучение, тренинги» в свой список предоставляемых услуг. Однако подобные образовательные и тренинговые услуги вызывают сомнение в их качестве ввиду недостаточного опыта по внедрению, адаптации и использованию современных обучающих методик.

4. IT-консалтинг. Данное понятие включает комплекс услуг в сфере информационных технологий. К ним относятся разработка и внедрение автоматизированных систем управления предприятием, системная интеграция,

проектирование и установка компьютерных сетей. В целом IT-консалтинг в России, как и за рубежом, растет высокими темпами и представляет собой одно из наиболее перспективных направлений, хотя российские компании еще на пути понимания необходимости покупки подобных услуг.

Помимо основных видов консалтинга, отдельно выделяют следующие его категории:

1. Консалтинг в области бухгалтерского учета, финансовые услуги (анализ финансово-хозяйственной деятельности предприятия, проверка и подготовка финансовой отчетности, финансовый менеджмент, анализ конъюнктуры рынка, привлечение финансирования). Такое разделение присутствует в мировой практике, в России же данные услуги преимущественно входят в состав управленческого консалтинга;

2. Консалтинг в области налогообложения, в частности налоговое планирование и оптимизация налогового бремени, является одним из наиболее востребованных в западных компаниях как при создании, так и при развитии, диверсификации, реструктуризации бизнеса. Налоговый консалтинг является высоко востребованным и в России;

3. Юридический консалтинг. Он включает целый спектр услуг, сопровождающих регистрационные и ликвидационные процессы, процедуру банкротства, внешнеэкономическую деятельность, патентование и лицензирование, юридическую экспертизу документов, ведение судебных дел и процедур. Кроме того в данную область можно включить услуги по управлению интеллектуальной собственностью и правовому обеспечению финансовых операций (размещение ценных бумаг, слияния и т.д.) – процессы, редко встречающиеся в РФ, однако крайне востребованные в Европе и Америке;

4. Маркетинговый консалтинг. Данная сфера в РФ развивается неравномерно. Например, рынок маркетинговых исследований близок к насыщению: в настоящий момент работает большое количество опытных

компаний, которые предлагают качественные обзоры и аналитику, также популярны услуги в сфере логистики. При этом ценообразование, маркетинг-планирование, разработка систем стимулирования рынка все еще не получают особого внимания;

5. Реклама и PR-консалтинг. Данное направление динамично растет. Сфера связей с общественностью, создание имиджа, «раскрутки», медиа- и предвыборных технологий сейчас крайне популярны. И это создало площадку для непрофильных специалистов, которые не обладают достаточным теоретическим и практическим опытом, но при этом представляются PR-консультантами. Такое поведение негативно отражается на доверии к данной сфере в целом. Вследствие этого отечественный PR-консалтинг существует в основном в привязке к комплексу услуг в сфере связей с общественностью, а не как отдельный сервис. Сравнивая с Западом, приведем пример: там данное направление представляет собой одно из наиболее престижных и высокооплачиваемых (работа консультанта оценивается от 250 до 1000 долларов в час);

6. Инвестиционный консалтинг – один из наиболее востребованных видов консалтинговых услуг, особенно в экономиках развивающихся стран. Актуальны услуги консультантов в сфере привлечения инвестиционных средств и разработки выгодных схем финансирования, управления и экспертизы инвестиционных проектов, составления бизнес-планов и другое. Возрастает интерес к эмиссии облигаций, а также к частному размещению акций;

7. Аудит. В последнее время значительно возрос спрос на комплексные аудиторско-консалтинговые услуги, особенно в области финансового и управленческого консультирования. Стоит отметить, что отечественные компании составляют вполне достойную конкуренцию западным гигантам консалтинга (в частности, средний бизнес отдает предпочтение российским финансовым консультантам и аудиторам) в связи с более глубоким пониманием

отечественной специфики, что немаловажно при установлении соответствия бухгалтерской отчетности и совершенных хозяйственных операций нормативным актам России;

8. Управление качеством. Сопоставляя уровень заинтересованности в качестве в развитых странах с ситуацией в России, мы можем видеть, что в РФ интерес к вопросам качества еще не настолько велик по сравнению с этими странами. Несмотря на это, подтвержденное соответствие продукции стандарту качества становится важным фактором повышения ее конкурентоспособности и необходимым условием для выхода на мировой рынок. В сфере управления качеством наиболее известными подходами являются CPI (Continuous process improvement) и TQC/TQM (Total quality control/management), а также внедрение стандарта ISO 9000.

Каждый вид консалтинга развивается собственным темпом, во многом в зависимости от уровня спроса, ситуации в экономике страны, соответственно, постепенно выделяются более развитые сферы. По более популярным сферам можно оценить ситуацию в экономике страны. Например, ИТ-консалтинг свидетельствует о развивающемся внедрении информационных технологий в различные сферы производства и потребления.

Как правило, крупные консалтинговые фирмы занимаются сразу несколькими направлениями, выбирая наиболее прибыльные из них, поэтому в рейтингах по разным сферам консалтинга можно встретить одни и те же консалтинговые компании.

Далее мы рассмотрим различные сферы консалтинга в России и объемы выручки лидирующих в них компаний, обратим внимание на распределение выручки и компании, встречающиеся более одного раза (табл. 2.8).

Таблица 2.8

## Наиболее прибыльные сферы консалтинга, 2015 год

Фирма	Сфера консалтинга	Выручка в 2015 году (тыс. руб.)
«Интеркомп»	финансовое управление	1 021 664
«Интерком-Аудит»	налоговый консалтинг	967 841
КСК групп	юридический консалтинг	666 115
2К	оценка и стоимостное консультирование	838 201
2К	консалтинг в области производства товаров и услуг	2 086 116
«Альянс Консалтинг Инвестмент Групп»	управление персоналом	326 420
«Альянс Консалтинг Инвестмент Групп»	стратегическое планирование	1 076 190
«Альянс Консалтинг Инвестмент Групп»	консалтинг в области маркетинга	249 100
ЛАНИТ	ИТ-консалтинг (управленческое консультирование)	2 546 074
ЛАНИТ	ИТ-консалтинг (разработка и системная интеграция)	9 222 516

Источник: составлено по данным рейтингового агентства RAEX (Эксперт РА).

Суммарная выручка участников рэнкинга по итогам 2015 года внушительна – она составила 126 млрд рублей, что на 7% больше, чем год назад. Рост доходов снижается второй год подряд: по итогам 2014 года их рост, по сопоставимым данным, составлял 9%, а за 2013 год – 14%.

Учитывая инфляцию (более 12% за 2015 год), реальная картина увеличения доходов участников нынешнего рэнкинга выглядит еще пессимистичнее. А в долларовом эквиваленте совокупные доходы участников рэнкинга снизились за год и вовсе на треть (-33%).

Из 150 компаний – участниц рэнкинга 27% (41 участник) завершили год падением выручки. Из них 34% (14 участников) – это представители топ-50

нынешнего списка (аналогичная картина 2014 года). Эта тенденция связана с общеэкономической ситуацией: по данным Росстата, объем инвестиций за 2015 год снизился на 107,4 млрд рублей (с 10 532,9 млрд рублей до 10 425,5 млрд рублей) против роста на 337 млрд рублей по итогам 2014 года.

В случае снижения спроса рынок ждет сокращение как по количеству игроков, так и по направлениям деятельности. Ответом стала внутренняя оптимизация бизнеса: при отмеченных темпах роста общей выручки участников рэнкинга (7%) суммарное число специалистов, ее обеспечивших, снизилось за год всего на 1% (в сопоставимых данных с 23,239 до 22,975 тысяч консультантов). Что привело к увеличению среднего дохода на одного консультанта: с 4,3 млн до 4,5 млн рублей. Рассмотрим структуру выручки консалтинговых компаний по видам услуг (рис.2.1):

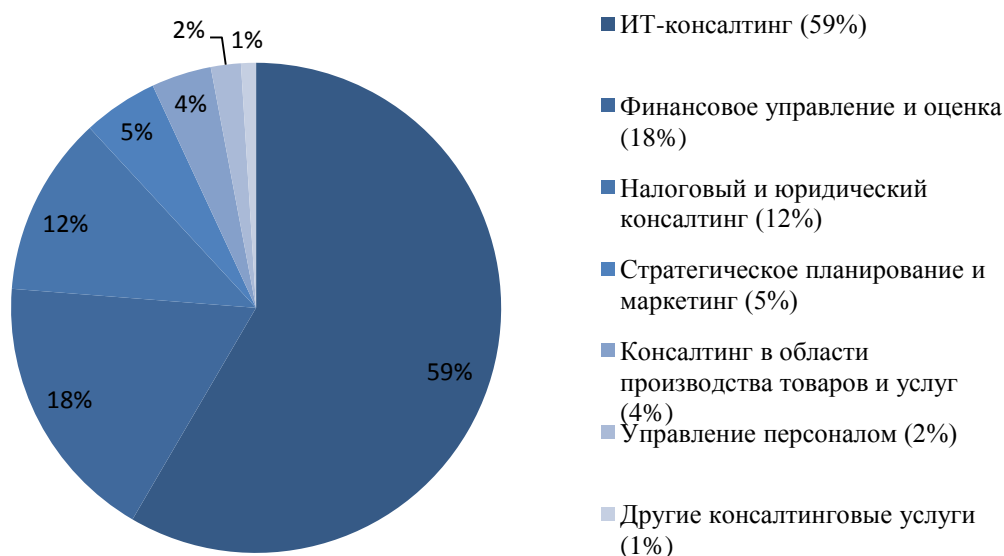


Рис.2.1. Структура выручки консалтинговых компаний по итогам 2015 г.

Источник: составлено по данным рейтингового агентства RAEX (Эксперт РА).

Большую часть суммарной выручки участники рэнкинга заработали на услугах ИТ-консалтинга – 65,2 млрд рублей, из которых 18,7 млрд рублей принес управленческий консалтинг, а 46,5 млрд рублей – разработка и системная интеграция. Темпы роста по данным направлениям составили 2 и 8% соответственно, а в целом по сектору ИТ-консалтинга – 7%. Это меньше, чем было зафиксировано год назад: по итогам 2014 года рост составил 5, 13 и 8%

соответственно. Показатели 2013 и 2014 годов в сравнении с данными 2015 года представлены в приложении 3.

Рассмотрим рост отдельных видов консалтинговых услуг. Сравнение с 2013 и 2014 гг. представлено в приложении 4. Наблюдая за ростом отдельных видов консалтинговых услуг, можно увидеть следующую картину (рис.2.3.):

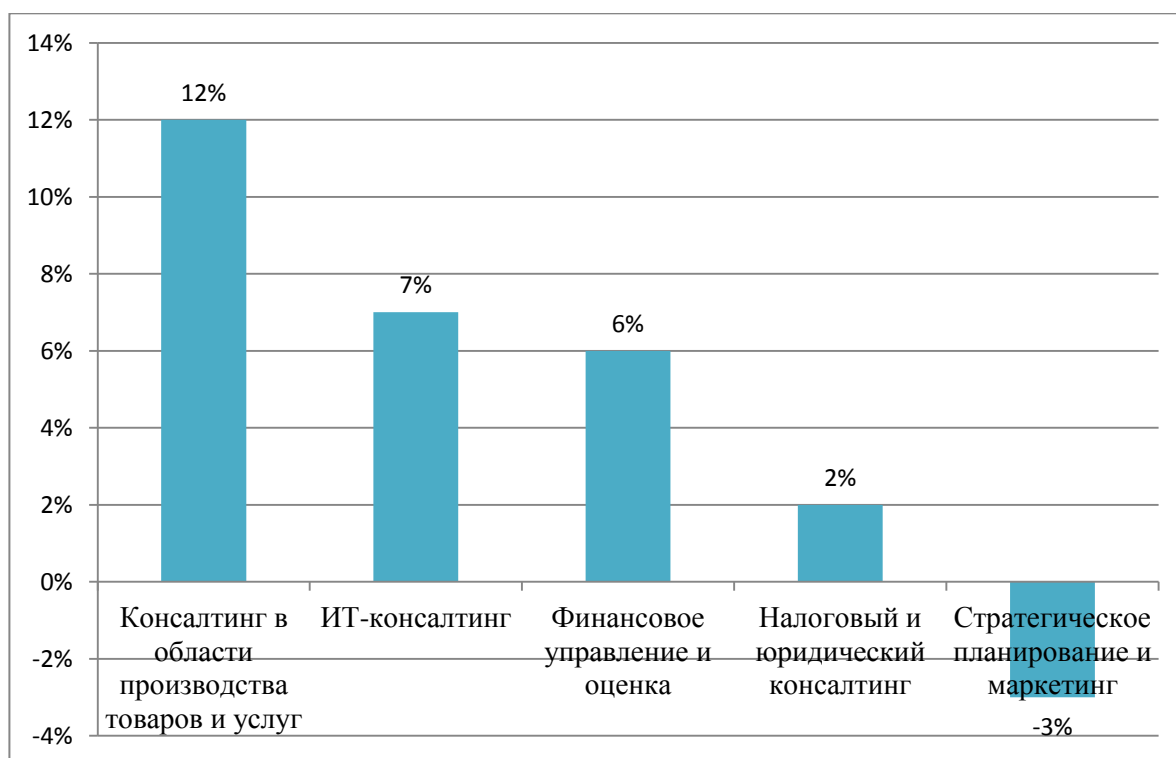


Рис.2.3. Темпы роста выручки консалтинговых компаний по видам услуг за 2015 год, %

Источник: составлено по данным рейтингового агентства RAEX (Эксперт РА).

Кроме ИТ-консалтинга, традиционным ростом, хоть и не столь бурным как раньше, в 2015 году отличились такие направления, как налоговый и юридический консалтинг, финансовое управление и оценочная деятельность, а также консалтинг в сфере производства товаров и услуг: темпы их роста составили 2, 6 и 12% соответственно. Сравнение с предыдущими годами представлено в приложении 4.

Основным драйвером спроса на услуги здесь выступает заостренное внимание заказчика к оптимизации и повышению эффективности своей деятельности, то есть решение, по сути, тактических и сиюминутных задач. Рост консалтинга в этот сложный период говорит о востребованности



консалтинговых услуг. Среди насущных вопросов заказчика наиболее популярны: сокращение издержек, оптимизация производственных процессов, работа с инновационными продуктами, помощь в поиске актуальной продуктовой линейки, исследование патентного ландшафта и так далее.

Суммарная выручка от услуг налогового и юридического консалтинга в 2015 году составила 13,2 млрд. рублей (на сектор налоговых консультаций приходится 7,39 млрд рублей, а на юридические консультации – 5,85 млрд рублей; прирост к прошлому рэнкингу, по сопоставимым данным, – 0 и 5% соответственно). Потребности в данных услугах по-прежнему связаны с поступательным ужесточением налогового администрирования. С учетом текущего состояния российской экономики налоговые органы существенно интенсифицировали контрольную работу, особенно в отношении крупных и средних компаний. Вопросы трансфертного ценообразования и контролируемых иностранных компаний, условия применения правил «тонкой капитализации», операции российских компаний с офшорными и «квазиофшорными» юрисдикциями – вот некоторые наиболее востребованные направления налогового консультирования в 2015 году.

Совокупная выручка участников рэнкинга, полученная от услуг финансового консалтинга и оценки, в 2015 году составила 19,4 млрд рублей (из них 11,1 млрд рублей – доходы от услуг финансового управления, и 8,3 млрд рублей – доход от оценочной деятельности; темпы роста, по сопоставимым данным, – 2 и 11% соответственно). В условиях дефицита ресурсов, клиенты хотят точно понимать, как распределить свои затраты и куда эффективнее вложить средства с точки зрения соотношения рисков и потенциального эффекта. При этом возникает необходимость выстраивания структуры управления, проведения анализа бизнес-процессов, финансовых и операционных рисков.

Наиболее быстрыми темпами в 2015 году росли доходы участников рэнкинга от консалтинга в сфере производства товаров и услуг. Прирост здесь

составил 12%, а доход – 3,9 млрд. рублей. Среди пользующихся спросом услуг – ценовой и технологический аудит и консалтинг, связанные с контролем и снижением рисков и издержек в инвестиционных проектах, контролем их качества и сроков, а также технологии бережливого производства, консультирование по технологиям импортозамещения.

Следуя тенденциям импортозамещения, данное направление консалтинга в ближайшее время может стать для консалтинговых компаний одним из основных драйверов роста.

Логично предположить, что потребность в новых технологиях на производстве и стремление поднять производственный потенциал со стороны отраслей машиностроения (пока, по большей части, в оборонке) и АПК потянут за собой и остальные сегменты консалтинга: информационные технологии, управление финансами и активами, а также маркетинг и стратегии.

Впрочем, пока что доходы консультантов от услуг по стратегическому планированию и консалтингу в области маркетинга еще находятся в стагнации (суммарная выручка по итогам 2015 года – 4,87 млрд рублей, из которых на стратегический консалтинг приходится 3,97 млрд рублей, а на услуги в области маркетинга – 904,3 млн рублей). Спрос на разработку стратегий и планы организационного развития остается в силе, однако стоимость внедрения проектов снижается: о том, что экономия в кризис особенно важна, клиенты знают и без консультантов.

Выводы по второй главе:

- консалтинг выделился из среды экономической науки в период необходимости применения науки на практике;
- осознание необходимости профессиональных консультационных услуг росло вместе с процессом усложнения экономики;

– в современном мире высокая доля сферы услуг в экономике государства, в том числе консалтинга, представляет собой один из признаков развитой страны;

– консалтинг в России развивается своим собственным путем, данный рынок очень молодой относительно развитых стран, поэтому в некоторые периоды ему приходится идти ускоренными темпами;

– российский консалтинг стремится к развитию, сталкиваясь при этом с рядом проблем, в частности, это отсутствие нормативно-правовой базы, слабое развитие консалтинга в регионах, недостаток статистических оценок, затрудненность их получения;

– консалтинг является активным сегментом экономик развитых стран. А также он играет важную роль в России. Это позитивный момент в движении РФ к развитым странам;

– в процессе развития консалтинга выделяются наиболее востребованные виды услуг, что иллюстрирует ситуацию в экономике;

– несмотря на кризисную ситуацию в экономике сфера консалтинга продолжает расти, хотя и более медленно.

## **ГЛАВА 3. НАПРАВЛЕНИЯ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ МЕЖДУНАРОДНОГО РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В РОССИИ**

### **3.1. Основные проблемы и резервы развития международного рынка консалтинговых услуг**

Так или иначе, возникновение проблем на пути развития вполне естественно: так одной из первых проблем консалтинга в России было непонимание российского предпринимателя – зачем платить кому-то за то, что знаешь или можешь узнать самостоятельно. Однако в процессе развития рынка эта проблема была решена и интерес к консалтинговым фирмам возрос.

В настоящее время рынок консалтинговых услуг сталкивается с проблемами иного рода.

Во-первых, как мы могли увидеть в статистических данных, все фирмы-лидеры отрасли представляют собой именно столичные организации. Их успешную деятельность вполне можно объяснить выгодным расположением, обладанием квалифицированным персоналом, более ярко выраженным сотрудничеством с зарубежными консалтинговыми фирмами. В данной ситуации региональные фирмы сталкиваются с конкуренцией, на борьбу с которой у них нет ресурсов, и зачастую банкротятся. Региональные потенциальные клиенты предпочитают обращаться к крупным фирмам, чей опыт и ресурсы значительнее, или же они обращаются в Москву, так как в их регионе отсутствуют таковые фирмы.

Во-вторых, отсутствуют правила и нормы, которые регулируют рынок консалтинговых услуг. Отсутствие единых профессиональных стандартов и этических норм консалтинговой деятельности и методов принуждения к их соблюдению затрудняет функционирование фирм, а также непосредственно анализ данного рынка.

В-третьих, среди предпринимателей существует недоверие к консалтингу: они опасаются утечки и корыстного использования информации.

Это обусловлено предыдущим пунктом: так как не разработаны и соответственно не поддерживаются должным образом сами нормы профессионального консалтинга, рождается недоверие к данной деятельности.

И наконец, отсутствует система подготовки профессиональных кадров в сфере консалтинга, а также общая система сертификации консультантов, оценки компетенций консультанта, системы государственной аттестации. Вследствие этого на сегодняшний день консультанты испытывают трудности в подтверждении своей квалификации в области консалтинга, но есть и обратная сторона – на рынке, действительно, появляются недостаточно компетентные люди, называющие себя консультантами, чья деятельность можно негативно сказываться на представлениях о консалтинге в целом.

Российские консультанты вынуждены не только выявлять проблемы компаний, предлагать решения по оптимизации бизнеса, но зачастую выполнять на определенных участках роль менеджеров предприятия, внедряя свои разработки. Это свидетельствует о том, что российское деловое сообщество еще не успело выработать определенных требований к профессиональным консультантам. Международные компании сотрудничают с российскими клиентами на более серьезном уровне. Можно сказать, что благодаря их деятельности в деловой среде РФ постепенно формируется адекватное мировой трактовке представление о консалтинге, правилах взаимоотношения с клиентами, стандартах оказываемых услуг и так далее.

Россия не в достаточной мере адаптировалась к международному рынку консалтинга, однако находится на пути к этой цели. Например, благодаря повышению квалификации руководства российских компаний и изменению представления обо всем комплексе консалтинговых услуг менеджеры перешли от частных проблем (оптимизация налогов, тренинг для персонала и т. п.) к более системному решению повышения эффективности (оценка бизнеса, переводы финансовой отчетности на международные стандарты, оптимизация

финансовых потоков, в том числе налогообложения, системная интеграция, выход в экономику с изменившимися условиями, выход на новый уровень).

Заметим, что более 80% тех, кто обращался в консалтинговые фирмы, планируют воспользоваться данными услугами в будущем, это свидетельствует об определенной степени удовлетворенности данными услугами и их востребованности, а также об осознании необходимости высококвалифицированной помощи специалистов различных областей консалтинга. Консалтинг представляется перспективной площадкой для реализации экономического потенциала РФ.

Развитие рынка консалтинговых услуг в России характеризуется пятью основными тенденциями:

– переход рынка (с 2000 года, от фазы с олигопольным характером и доминирующим положением иностранных фирм к фазе его конкурентного развития с ростом доли участия отечественных компаний; паритетное состояние было достигнуто в начале 2010-х годов);

– взаимосвязь процессов преобразования российской экономики и формирования консалтингового рынка, отражающихся на приоритетах его развития. Структура российского рынка постепенно приводится в соответствие с зарубежными рынками;

– приоритет маркетинговых исследований на рынке с 2002 года был замещен стратегическим, налоговым и финансовым консалтингом, а с 2003 года по настоящее время активным развитием ИТ-консалтинга. Отставание европейского рынка составляло менее 5 лет. Одновременно на отечественном рынке усилился процесс интеграции различных направлений деятельности, связанный с возросшими потребностями в комплексном обслуживании. Изменение первоначально интенсивного характера развития рынка на экстенсивный определило третью тенденцию;

– переход рынка на новый уровень развития характеризует четвертую тенденцию – консолидацию консалтингового капитала, специализацию и

диверсификацию направлений деятельности. Исследование показало преимущества консолидированного консалтингового бизнеса, эффективность построения этого бизнеса на основе сетевой структуры;

– усиление региональной асимметрии – позволила установить наличие значительного резерва развития рынка.

На наш взгляд, говоря о причинах, сдерживающих развитие российского консалтинга, можно выделить следующие:

– слабая конкуренция на российском рынке;

– недостатки управленческой культуры. Многие руководители, во-первых, пока не понимают до конца того, что организационные решения требуют высокой компетенции и глубоких специальных знаний. Во-вторых, они психологически не готовы делегировать некоторые этапы принятия решений внешнему консультанту. Руководителю бывает трудно согласиться с тем, что самостоятельно он решает свои задачи хуже, чем с участием внешнего консультанта. В-третьих, на консалтинг в России традиционно смотрят, как на область, за которую платить не нужно, и которая должна финансироваться по остаточному принципу;

– недостатки культуры консультирования. В настоящее время большинство направлений российского консалтинга не регламентируется никакими законодательными актами и для осуществления консультационной деятельности юридическим и физическим лицам не требуется специального образования, лицензий на право ведения этой деятельности. Не во всех отраслях достаточное влияние имеют профессиональные объединения консультантов, недостаточно источников, из которых клиенты могли бы узнать о надежности и профессионализме отдельного консультанта или консалтинговой компании. Как следствие – приход в консалтинг людей с низким профессиональным уровнем, дилетантов, не соблюдающих этические нормы консалтинга. Это негативно отражается на общем качестве

консалтинговых услуг и имидже консультанта в глазах российских руководителей предприятий и индивидуальных предпринимателей;

– недостаток финансовых средств. Как правило, в России услугами консультационных фирм пользуются чаще крупные предприятия, поскольку средний и малый бизнес не обладает свободными денежными средствами для оплаты их работы.

### **3.2. Практические рекомендации по актуальным вопросам повышения конкурентоспособности на рынке международного консалтинга**

На российском рынке консалтинговых услуг можно выделить пять основных групп компаний:

1. «Большая четверка» (PricewaterhouseCoopers, Deloitte, Ernst & Young, KPMG) (50%).
2. Международные консалтинговые компании (10%).
3. Консалтингово-аудиторские фирмы (20%).
4. Ведущие российские фирмы (15%).
5. Средние и малые специализированные консалтинговые компании (5%).

Иностранные консалтинговые компании конкурируют в основном между собой, обслуживая преимущественно российские отделения крупнейших транснациональных компаний, ведущие российские предприятия и холдинги, осуществляющие деятельность на мировых рынках. Поэтому возникает необходимость повышения роли российских консалтинговых фирм.

Как видно из нашего исследования, цель консультантов – помочь фирме-клиенту повысить эффективность своей компании. Но, как и любой субъект на рынке, консалтинговая организация сталкивается с кризисными ситуациями, в которых и ей необходима профессиональная консультация. Такая компания обладает собственными ресурсами, что представляется нам преимуществом, которым пользуется не каждая организация. Итак, первое, что необходимо



фирмам-субъектам рынка консалтинговых услуг, – это самостоятельно изучения условий рынка, составление маркетинговых стратегий и так далее. Это будет способствовать актуальности деятельности фирмы и, соответственно, повышению конкурентоспособности.

Иной шаг, который может сделать консалтинговая фирма –обеспечение планового и равномерного роста продаж с помощью организации сбытовой сети по России с открытием представительств. То есть компании необходимо разработать программу проекта по открытию центрального регионального центра продаж, определить основные цели и задачи работы центра продаж, определить границы рынка и основные целевые сегменты потребителей. Первым этапом работы в городе нужно провести качественные маркетинговые исследования региональных рынков консультантами. Затем реализовать программу по подбору персонала, и начать работы по открытию собственного регионального центра для реализации розничных продаж, постепенно открывая представительства в регионах с наибольшим спросом.

Второе, что также является преимуществом российских консалтинговых фирм, это тот факт, что иностранные компании, даже несмотря на их имидж и опыт, не всегда способны разобраться в проблемах российских предприятий. Отечественные консультанты обладают знанием специфики российской экономики, а также законов, поэтому их услуги могут быть даже более профессиональными. Российским консалтинговым компаниям следует использовать свои преимущества перед иностранными.

Однако есть и другая сторона: позитивными могут быть последствия сотрудничества с зарубежными представителями консалтинга. Консультационные фирмы используют различные формы интеграции с отечественными и зарубежными фирмами, формируя стандартные методы, которые позволяют быстрее и качественнее решать типичные проблемы различных организаций. Также отметим, что полезной может быть разработка единой системы оценки эффективности оказания консультационных услуг.

Развитие партнерства между западными и российскими компаниями позволит объединить опыт и технические разработки одних со знанием российской практики и реалий других.

Государство также способно принять ряд вспомогательных мер:

- разработать полноценную законодательную базу, которая создаст определенность на рынке консалтинговых услуг;
- регламентировать участие зарубежных компаний на региональных рынках;
- использовать систему торгово-промышленных палат в качестве инструмента повышения эффективности консалтинговых компаний. В частности, это могут быть различные мероприятия, направленные на консалтинг, конференции, круглые столы, встречи с представителями власти и другое.

В настоящее время особенно актуально сотрудничество консалтинговых компаний с федеральными и региональными органами государственной власти. Государственный сектор также пользуется консалтинговыми услугами, но не всегда отечественных фирм.

Непосредственно для продвижения консалтинговых услуг использовать следующие способы:

- система отзывов и рекомендаций удовлетворенных клиентов, их публикация при продвижении компании;
- организация конференций, «круглых столов»;
- продвижение через участие в различных мероприятиях: презентациях, корпоративных праздниках, создание своих мероприятий, посещение собраний Бизнес-клуба, Торгово-Промышленной палаты, Союза Промышленников и Предпринимателей;
- создание грамотного информационно-насыщенного сайта;
- проведение бизнес-мастерских с решением специализированных бизнес-задач;

- реализация совместных проектов с муниципальными организациями и крупными компаниями;
- ежемесячная электронная рассылка клиентам, VIP-клиентам, потенциальным клиентам сводки новостей компании, новые продукты и другую информацию, которая может заинтересовать клиента;
- распространение аналитических отчётов по результатам проектов и бизнес-семинаров;
- регулярные публикации статей и методик в СМИ, ведение своей рубрики;
- организация семинаров с приглашением российских высококвалифицированных специалистов;
- совместные мероприятия с IT-компаниями.

#### Выводы по третьей главе:

- рынок консалтинговых услуг является перспективным сегментом экономики, и как консалтинговым компаниям, так и государству необходимо предпринимать меры по его развитию;
- отсутствие единой нормативно-правовой базы представляется нам серьезным недостатком российского рынка консультационных услуг;
- в стремлении России быть развитой страной возникает необходимость перенимания опыта зарубежных стран, успешных в консалтинге;
- здоровая конкуренция будет способствовать развитию, однако, в случае олигополизации или монополизации рынка, в сфере консалтинга возможна стагнация;
- существует ряд мер, которые может предпринять сама консультационная фирма, чтобы стать успешной: этим фактором не стоит пренебрегать.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Суть консалтинга заключается в помощи клиенту повышать эффективность своей деятельности и создавать стоимость, как путем предоставления информации и рекомендаций, так и предоставляя свои услуги в достижении поставленных целей. Консультант изучает и анализирует ситуацию, выдвигает гипотезы и предлагает нововведения, а также, в некоторых случаях, претворяет их в жизнь.

Консалтинг имеет долгую историю, однако в качестве профессиональной деятельности выступает молодым сегментом рынка, особенно это актуально в отношении Российской Федерации.

Основой консалтинга выступают научные знания, полученные в ходе мировой истории, а также сложившаяся практика.

Консалтинговые услуги способствуют глобализации мировой экономики: в ходе обмена опытом между консультантами разных стран, а также при работе с иностранными клиентами.

Как показало исследование, понятие «консалтинг» очень широко, отсутствие конкретики в данной сфере затрудняет ее изучение и, соответственно, замедляет процесс развития. Этим фактом обосновывается необходимость нормативно-правового регулирования данной сферы.

Консалтинговый рынок России сформировался по собственному пути и благодаря рыночным реформам. Он формируется на основе реального внутреннего спроса на услуги отечественных компаний и организаций. Его развитие обуславливается влиянием ряда основополагающих долговременных факторов экономического развития: дальнейшим углублением разделения труда; переходом к ресурсосберегающему и наукоемкому типу экономического развития; модернизацией и инновацией производства; усилением интеграции материальных и нематериальных элементов производства; совершенствованием

правового регулирования, сбыта и хозяйственных связей; сервисизацией личного и делового потребления.

Развитие рынка консалтинговых услуг в России в период кризиса замедлилось, но не остановилось, что свидетельствует о востребованности развития данного сегмента.

Исследование позволило выделить ряд рекомендаций, в том числе: организационно-экономические, правовые, кадровые, маркетинговые и имиджевые.

Сопряженность инновационной и консалтинговой деятельности позволяет сделать вывод о том, что консалтинг по своей сути представляет сформированную составляющую инфраструктуры, заинтересованную в активном продвижении научных разработок и достижении конечной цели.

Широкий формат участия консалтинга в инновационном процессе и обоснованный принцип объединения консалтинговых услуг, участвующих в инновационном процессе, дает возможность сформировать новый блок – инновационный консалтинг. В соответствии с оценкой развития инновационного консалтинга, его доля в ближайшее время будет сопоставима с услугами инжиниринга и составит около 4% отечественного рынка. Дальнейшее расширение этого сегмента рынка услуг, наряду с инновационной активностью промышленных предприятий, прогнозируется за счет мер, направленных на:

- повышение конкуренции на рынке, специализации отдельных фирм на инновационную деятельность и, как следствие, снижение стоимости и большей доступности услуг для потребителей;

- переход промышленных предприятий к потреблению инновационных услуг на постоянной основе, с учетом факторов жизненного цикла инновационной продукции и обеспечения конкурентного преимущества;

– совершенствование непосредственно консалтинговых услуг на основе должной организации управления процессами разработки проектов, освоения инновационных технологий и методик.

По нашему мнению, рынок консалтинговых услуг в России еще в процессе формирования, и потому он является очень перспективным. Все отчетливее прослеживается сегментация рынка: появляются компании, которые специализируются на стратегическом, юридическом или ИТ-консалтинге. Среди услуг, востребованных на рынке, наибольшим спросом по-прежнему пользуется реструктуризация предприятий, операционный менеджмент, внедрение информационных технологий, а также оптимизация производственных расходов.

Российский рынок консалтинга обладает необходимыми средствами и ресурсами, чтобы повысить свою конкурентоспособность на международном уровне.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

1. Устав Европейской Федерации консультантов по управлению [Электронный ресурс]: <http://www.feaco.org/aboutfeaco/statues-bylaws>
2. Абдукаримов, И.Т. Анализ финансового состояния и финансовых результатов предпринимательских структур [Текст]: учеб. пособие / И.Т. Абдукаримов, М.В. Беспалов. – М.: Инфра-М, 2013. – 215 с.
3. Алешникова, В.И. Использование услуг профессиональных консультантов [Текст]: учеб. пособие / В.И. Алешникова.– М., 2009. – 102 с.
4. Андриянова, М.В. Менеджмент-консалтинг : Учебно-методический комплекс. [Текст] М.В. Андриянова, Н.О. Токмакова. – М.: Евразийский открытый институт, 2009. – 271 с.
5. Артерчук В.Д., Гузняева М.Ю. Оценка результативности управленческого консультирования [Электронный ресурс] / Фундаментальные исследования. 2012. № 6 (часть 3). С. 702-705.
6. Блинов, А.О. Управление изменениями : Учебник . [Текст] / А. О. Блинов, Н. В. Угрюмова ; А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. – Москва : Дашков и К°, 2014. – 304 с.
7. Бавина, П.А. Управленческий консалтинг: «развивающая модель менеджмента» [Текст] учеб. пособие / П.А. Бавина. – Спб., Береста, 2008. – 116 с.
8. Блюмин, А.М. Информационный консалтинг. Теория и практика консультирования. [Текст] / А.М. Блюмин – М.: Дашков и Ко, 2012. – 364 с.
9. Бордовских, А.Н. Политические риски международного бизнеса в условиях глобализации [Текст]: учеб. пособие/ А. Н. Бордовских. – М.: Издательство «Аспект Пресс», 2015. – 318 с.
10. Бриджес, У. Управление компанией в период структурных изменений [Текст] учеб. пособие / У. Бриджес. – М.: Вильямс, 2009. – 208 с.

11. Василенко, И.А. Международные переговоры в бизнесе и политике. Стратегия, тактика, технологии [Текст]/ И.А. Василенко. – М.: Восток-Запад, 2011. – 424 с.
12. Веснин, В.Р. Стратегическое управление [Текст]: учебник / В.Р. Веснин. – Москва : Проспект, 2015. – 328 с.
13. Войтоловский, Н.В. Экономический анализ. Основы теории. Комплексный анализ хозяйственной деятельности [Текст]: учебник / Н.В. Войтоловский, А.П. Калинина. – М.: Юрайт, 2013. – 548 с.
14. Востребованность консалтинговых услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://chelt.ru/new/?p=2325> – Загл. с экрана
15. Гребнев, Л.С. Экономика для бакалавров [Текст]: учебник / Л.С. Гребнев. – Логос, 2013. – 240 с.
16. Губина, О.В. Анализ и диагностика финансово-хозяйственной деятельности предприятия [Текст]: учебное пособие / О.В. Губина. – М.: ИД «ФОРУМ», 2008. – 176 с.
17. Данные Рейтингового агентства (РА) «Эксперт» о рынке консультационных услуг в России [Электронный ресурс]/ рейтинговое агентство «Эксперт»– Режим доступа: <http://raexpert.ru/ratings/consulting>
18. Данные FEACO – Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.feaco.org/industry/annualsurvey>
19. Дмитриева, О.Г. Международные стандарты финансовой отчетности в менеджменте [Текст]/ О.Г. Дмитриева, А.И. Леусский, Т.Н. Малькова. – М.: Высшее образование, 2010. – 288 с.
20. Долматов, Д.М. Внешнеэкономическая деятельность предприятия: значение и особенности осуществления [Электронный ресурс] / Д.М. Долматов // Научная библиотека КиберЛенинка: Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/vneshneekonomicheskaya-deyatelnost-predpriyatiya-znachenie-i-osobennosti-osuschestvleniya#ixzz3s9WzAdqo>



21. Ефремов, В.С. Консалтинговая деятельность: Учебник. [Текст] / В.С. Ефремов. – М.: Юрайт-Издат, 2006. – 248 с.

22. Жуков, Е.Ф., Капаева Т.И. и др. Международные экономические отношения: Учебник для вузов. [Текст] / Е.Ф. Жуков, Т.И. Капаева и др.– М.: ЮНИТИ\_ДАНА, 2009. – 237 с.

23. Зильберман, М. Консалтинг: методы и технологии [Текст]: учеб. пособие / М. Зильберман. – СПб. : Питер, 2009. – 427 с.

24. Зобов, А.М. Международный маркетинг [Текст] : учеб. пособие / А.М. Зобов. – М. : РУДН, 2011. – 279 с.

25. Интеграционные процессы на рынке консультационных услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/consulting/integration.shtml> – Загл. с экрана.

26. Информационное агентство «РОССБАЛТ» [Электронный ресурс]/ Режим доступа: <http://www.rosbalt.ru/>

27. Информационное агентство «Финмаркет» [Электронный ресурс]/ – Режим доступа: <http://www.finmarket.ru/>

28. Калянов, Г.Н. Консалтинг. От бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе [Текст]: учеб. пособие / Г.Н. Калянов. – М.: Горячая Линия – Телеком, 2011. – 210 с.

29. Клейнер, Г.Б. Стратегия предприятия [Текст]: учеб. пособие / Клейнер Г.Б.; АНХ при Правительстве РФ, Центральный экономико-математический ин-т РАН. – М.: Дело, 2012. – 568 с.

30. Колесов, В.П. Международная экономика: Учебник [Текст] / В.П. Колесов, М.В. Кулаков. – М.: ИНФРА – М, 2013. – 474 с.

31. Кузык, Б.Н. Россия-2050: стратегия инновационного прорыва [Текст] / Кузык Б.Н., Яковец Ю.В.. – 3-е изд., пересмотренное. – М.: Институт экономических стратегий, 2012. – 296 с.

32. Методические рекомендации по выполнению выпускных квалификационных работ (дипломных работ) для студентов специальности

080102.65 Мировая экономика и бакалавров по направлению подготовки  
080100.62 Экономика (профиль Мировая экономика) / Е. И. Дорохова, Е. Н. Камышанченко, С. Н. Растворцева, Ю. Л. Растопчина. – Белгород: Изд-во ИПК НИУ «БелГУ», 2012. – 54 с.

33. Минько, Э.В. Организация коммерческой деятельности промышленного предприятия [Текст]: учеб. пособие / Э.В. Минько, А.Э. Минько. – М.: Финансы и статистика, 2014. – 608 с.

34. Минцберг, Г. Стратегическое сафари: Экскурсия по дебрям стратегического менеджмента [Текст]: учеб. пособие / Генри Минцберг, Брюс Альстранд; Пер. с англ. – М.: Альпина Паблишер, 2013. – 367 с.

35. Мировая экономика: Экономика зарубежных стран: Учебник . [Текст] / Под ред. д.э.н., проф. В.П. Колесова и д.э.н., проф. М.Н. Осьмовой. – М.: Флинт, 2009. – 217 с.

36. Мрочковский, Н. Трансформация бизнеса. Построение эффективной компании Учебник [Текст] / Н. Мрочковский, А. Парабеллум. – СПб. : Питер, 2013. – 224 с.

37. Маринко, Г.И. Управленческий консалтинг : Учебное пособие для студентов вузов [Текст] / Г.И. Маринко; МГУ им. М.В. Ломоносова, Фак. государственного управления. – М. : ИНФРА-М, 2009. – 381 с.

38. О'Ши, Д. Чего стоят их советы. Консалтинг как он есть [Текст]: учеб. пособие / Д. О'Ши, Ч. Мэдиган. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2009. – 288 с;

39. Песоцкая, Е.В. Рынок услуг управленческого консалтинга: структурная диагностика. [Текст]: учебник / Е.В. Песоцкая– М.: ИНФРА-М, 2013. – 278 с.

40. Повалихина, Т.И. История мировой экономики и международных экономических отношений [Текст]/ Т.И. Повалихина. – М.: Современная школа, 2009. – 256 с.

41. Попов, М. Исследование консалтинговых ресурсов // Бизнес-журнал. – 2011. – №10. – С. 19–24.

42. Российская экономическая мысль [Электронный ресурс]/ Современная экономическая теория. – 2010-2016. // Режим доступа: <http://modern-econ.ru/>

43. Рушайло П. Аудит с петлей на шее // Коммерсантъ Деньги. 2014. № 16. С. 66-75.

44. Рыбалкин, В.Е. Международные экономические отношения [Текст]: учеб.пособие / В.Е. Рыбалкин. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 623 с.

45. Сальникова, Л.С. Управление репутацией : учебно-методич. комплекс [Текст] / Л.С. Сальникова. – М. : МГИМО-Университет, 2012. – 80 с.

46. Сафронова , Н. Л. Бизнес-консультирование. Содержание, технологии, приемы и особенности [Текст]/ Н.Л. Сафронова. – СПб. : Речь, 2011. 159 с.

47. Стровский, Л.Е. Внешнеэкономическая деятельность предприятия [Текст]: учебник для студентов вузов, обучающихся по экономическим специальностям / Л.Е. Стровский. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2012. – 799 с.

48. Сударьянто, Я.П. Международный рынок консалтинговых услуг в России: учебное пособие [Текст] / Я.П. Сударьянто, А.В. Гуреев. – М.: Издательско- торговая корпорация «Дашков и Ко», 2013. – 101 с.

49. Тихомиров, В.А. Принципы стратегического управления в теории принятия решений [Текст]: учеб. пособие В.А. Тихомирова. – М.: Финансы и статистика, 2012. – 144 с

50. Тихонов, А.В. Социология управления: Стратегия, процедуры и результаты исследований [Текст]: учеб.пособие / А.В. Тихонов. – М.: Канон + : РООИ «Реабилитация», 2010. – 607 с.

51. Трофимова О.К. История становления консалтинга // Центр Качества ХАИ. – 2010. – №2. – С.32–37.

52. Федеральная служба государственной статистики [Электронный ресурс]/ – 1999-2016. – Режим доступа: <http://www.gks.ru/>

53. Фомичев, А. Н. Стратегический менеджмент: Учебник для вузов [Текст] / А. Н. Фомичев. – М.: Издательско-торговая корпорация «Дашков и К°», 2014. – 468 с.

54. Хафeryан В. Рынок консалтинговых услуг: снова в строю // Эксперт РА. 2012. 19 с.

55. Ципес, Г.Л. Проекты и управление проектами в современной компании [Текст]: учеб. пособие / Г.Л. Ципес, А.С. Товб.. – М.: Олимп-Бизнес, 2009. – 480 с.

56. Экономическая библиотека [Электронный ресурс]/ – 2006-2016. – Режим доступа: <http://economy-lib.com/osobennosti-regulirovaniya-rynka-konsaltingovyh-uslug#ixzz49VSQ1sBp>

57. Этапы развития консалтинговых услуг в России. Особенности консалтинга в России, тенденции и перспективы его развития [Электронный ресурс]/ – Режим доступа: [http://uchebniki.ws/10561127/menedzhment/etapy\\_razvitiya\\_konsaltingovyh\\_uslug\\_rossii\\_osobennosti\\_konsaltinga\\_rossii\\_tendentsii\\_perspektivy](http://uchebniki.ws/10561127/menedzhment/etapy_razvitiya_konsaltingovyh_uslug_rossii_osobennosti_konsaltinga_rossii_tendentsii_perspektivy)

58. Эффективная организация [Текст]: сборник исследований . – М.: Юнайтед Пресс, 2009. – 192 с.

59. Ereport.ru Мировая экономика [Электронный ресурс]/ – 2006-2016. – Режим доступа: <http://www.ereport.ru/>

60. Erik De Naan. Supervision in Action: A Relational Approach to Coaching and Consulting Supervision (Supervision in Context). – М.: , 2012. – 154 с.

61. FEACO, the European Federation of Management Consultancies Associations [the Internet resource]/ Official site FEACO. Access mode: <http://www.feaco.org/>

62. Heidi Thorne. Business Competitive Advantage: A Handbook for Small Business Owners, Entrepreneurs and Consultants. – М.: , 2012. – 62 с.

63. Holms A. Consulting market – key factors of development // SM-Consulting. – 2014. – №4 – С. 26–32.

64. Ibp Usa. Employment & Business Opportunities with International Law Firms & Consulting Companies Doing Business In Russia CIS & Europe (World Strategic and Business Information Library). – M.: , 2008. – 300 c.

65. Victor Cheng. Case Interview Secrets: A Former McKinsey Interviewer Reveals How to Get Multiple Job Offers in Consulting. – M.: Innovation Press, 2012. – 292 c.

66. Virginia LaGrossa, Suzanne Saxe. The Consultative Approach: Partnering for Results!. – M.: , 2008. – 208 c.

### Определения понятия «консалтинг»

Автор	Определение
С. Бисвас, Д. Твитчелл	Консалтинг – выявление, диагностика и разрешение проблем бизнеса.
Л. Н. Лобода	Консалтинг – процесс взаимодействия субъектов рынка с целью создания дополнительной потребительской ценности посредством использования научно-технических и организационно-экономических инноваций.
И. В. Захаров	Консалтинг – обучение и образование людей, которые по роду своих занятий не связаны с учебными заведениями и учебным процессом и которые могут остаться без информации и образования, необходимых для улучшения их экономических и жизненных условий, если кто-нибудь не организует это для них.
А. И. Ткалич	Консалтинг – это помощь высшему руководству в решении ключевых проблем и достижении заметного устойчивого успеха в делах организации, оказываемая специалистами извне.
В. В. Глухов	Консалтинг – вид предпринимательской деятельности, продуктом которой можно назвать услугу, анализ вариантов управленческих решений, разработку стратегии деятельности организации, подбор состава продукции, выбор вариантов структуры управления, подготовку бизнес-плана и т.п.
С.Б. Коваленко, З.Н. Козенко	Консалтинг – оказание услуг, способствующих повышению экономической эффективности производства и социальной устойчивости членов кооператива.
В.М. Попов, С.И. Ляпунов	Консалтинг – составная часть международных стандартов менеджмента бизнеса; важнейший элемент, поддерживающий функционирование бизнеса.
Я.П. Сударьянто, А.В. Гуреев	Консалтинг представляет собой вид интеллектуальной деятельности по оказанию консультантами временной помощи, независимой и профессиональной, на возмездной основе по широкому кругу вопросов, где основой служит тесное взаимодействие и индивидуальный подход к клиенту. Помощь носит рекомендательный характер.

Источник: [42].

## Анализ конкурентоспособности консультационной фирмы

Сферы анализа	Основные показатели конкурентоспособности	Расшифровка основных показателей
Деятельность консультационной фирмы	Общие показатели по обслуживанию клиентов	1. Количество групп специализаций (отраслевых направлений), по которым консультационная фирма осуществляет продажу КУ 2. Количество контрактов на платной основе, их доля в отношении к консультационной деятельности фирмы в целом 3. Количество специализаций, по которым фирма присуждает сотруднику степень ведущего специалиста-консультанта
	Показатели структуры консультационной фирмы	1. Количество отраслевых подразделений фирмы, обслуживающих клиентов 2. Количество консультационных центров, проблемных и отраслевых студий к общему числу отраслевых подразделений. 3. Количество специализаций, по которым в консультационной фирме осуществляется дополнительное консультирование в отраслях народного хозяйства
	Показатели материально-технической базы	1. Количество и доля штатных консультантов, главных консультантов 2. Процент среди всех консультантов: независимых; с большим стажем работы; работающих в других консультационных фирмах 3. Объем нагрузки главного консультанта, ведущего консультанта, консультантов к общему числу нагрузки консультантов
	Показатели эффективности работы консультанта	1. Количество консультантов за пять лет, качественно обслуживающих клиентов, к общему числу консультантов 2. Количество консультантов, занимающихся научной работой
Качество обслуживания клиентов	Формы консультирования	1. Количество форм обучения клиентов 2. Количество учебных и научно- производственных комплексов и филиалов специализированных подразделений 3. Число новых специализированных и отраслевых подразделений 4. Количество центров обучения консультантов 5. Число запланированных консультаций с учетом возможностей клиента 6. Количество новых специальных форм обучения клиентов 7. Количество применяемого высококачественного оборудования и другой вычислительной техники при консультировании

Источник: [58].

## Приложение 3

## Структура выручки консалтинговых компаний

по итогам 2013-2015 гг., %

2015		2014		2013	
ИТ-консалтинг	59%	ИТ-консалтинг	56%	ИТ: разработка и системная интеграция	45%
Финансовое управление и оценка	18%	Финансовое управление и оценка	18%	ИТ: управленческий консалтинг	21%
Налоговый и юридический консалтинг	12%	Налоговый и юридический консалтинг	14%	Финансовый консалтинг и оценка	13%
Стратегическое планирование и маркетинг	5%	Стратегическое планирование и маркетинг	5%	Налоговый и юридический консалтинг	10%
Консалтинг в области производства товаров и услуг	4%	Консалтинг в области производства товаров и услуг	4%	Стратегии и маркетинг	4%
Управление персоналом	2%	Управление персоналом	2%	Производство товаров и услуг	3%
Другие консалтинговые услуги	1%	Другие консалтинговые услуги	1%	Управление персоналом	3%

Источник: составлено по данным рейтингового агентства RAEX (Эксперт РА).



## Приложение 4

Темпы роста выручки консалтинговых компаний по видам услуг,  
2013-2015 гг.

2013		2014		2015	
Консалтинг в области стратегий и маркетинга	41%	Финансовый консалтинг	28%	Консалтинг в области производства товаров и услуг	12%
ИТ: разработка и системная интеграция	24%	Юридический консалтинг	15%	ИТ-консалтинг	7%
Консалтинг в области производства товаров и услуг	19%	Консалтинг в области производства	12%	Финансовое управление и оценка	6%
Финансовый консалтинг	14%	ИТ-консалтинг	8%	Налоговый и юридический консалтинг	2%
Юридический консалтинг	9%	Управление персоналом	8%	Стратегическое планирование и маркетинг	-3%
Налоговый консалтинг	8%	Налоговый консалтинг	2%		
ИТ: управленческий консалтинг	6%	Оценочная деятельность	-6%		
Оценочная деятельность	4%	Консалтинг в области стратегий и маркетинга	-10%		
Управление персоналом	-2%				

Источник: составлено по данным рейтингового агентства RAEX (Эксперт РА).