



# Факторы конкурентоспособности российских компаний на рынке консалтинговых услуг

Лапенков В.Ю.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

## АННОТАЦИЯ:

В данной статье были рассмотрены особенности конкурентных стратегий российских компаний на рынке консалтинговых услуг. По результатам анализа были сформированы факторы и основные конкурентные преимущества, которыми должны обладать отечественные консалтинговые фирмы.

**КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА:** консалтинг, конкурентоспособность, российский рынок консалтинговых услуг.

## Factors of competitiveness of Russian companies on the market of consulting services

Lapenkov V.Yu.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> The Financial University under the Government of the Russian Federation, Russia

### Введение

И нновации являются сегодня важнейшим фактором экономического роста, а целью инновационной политики любого государства является формирование эффективной государственной экономической политики, обеспечивающей экономический рост. Еще Й. Шумпетер отмечал, что инновации являются факторами улучшения существующих продуктов, коммерческих отношений и процессов, а также сырьевых источников [2] (*Bereznoy i dr., 2013*). Исходя из этого, основной причиной экономического развития становится творческая деятельность человека, которая выражается в инновациях.

Сегодня активно обсуждается проблема инновационного пути развития российской экономики. О том, насколько важно инновационно модернизировать отечественное производство, сделать более современными процессы управления предприятиями, говорят много ученых. Этот вопрос затрагивает и развитие рынка консалтинговых услуг. Так, например, российский экономист Г.Л. Азоев пишет, что современная компания может быть конкурентоспособной в современных рыночных отношениях только в том случае, если она адаптировалась к рыночным реалиям путем введения инноваций в производственный процесс [1] (*Aleksandrov, Kruglov, 2017*). Ученый советует дополнить

классификацию конкурентных стратегий М. Портера двумя дополнительными стратегиями – *стратегией введения инноваций* и *стратегией оперативного реагирования на рыночный спрос*.

Под инновационной конкурентной стратегией ученый имеет в виду такую деятельность хозяйствующего субъекта, при которой он начинает искать и внедрять инновационные технологии в производственный процесс, разрабатывать нужные, но ранее неизвестные рынку товары, применять новые приемы и способы стимулирования сбытовой деятельности и т.д. [1] (*Aleksandrov, Kruglov, 2017*). Ключевой целью использования данной стратегии является поиск такой рыночной ниши, которая еще не занята конкурентами, что даст возможность хозяйствующему субъекту стать в этой нише лидером или монополистом. В случае успеха компания не только получит сверхвысокие доходы, но и серьезно защититься от появления взаимозаменяемой продукции и вхождения других фирм-конкурентов в этот рыночный сегмент. Также компания приобретет статус новатора, что повысит к ней доверие потребителей.

Хотя очевидно, что вышеописанная стратегия не является панацеей, так как она, в отличие от трех основных конкурентных стратегий М. Портера, скорее всего не сможет защитить компанию от всех пяти рыночных конкурентных сил [9] (*Rubtsova, 2016*). Стратегия введения новшеств имеет немало дестабилизирующих факторов, поэтому в 80% она приводит компанию к банкротству. Дестабилизирующие факторы такие:

- рынок может быть неготовым к признанию инноваций;
- для внедрения инноваций нужны серьезные первоначальные вложения;
- отсутствие опыта масштабирования нововведения;
- отсутствие стабильных каналов распределения;
- риск, что конкуренты начнут незаконно тиражировать инновацию и т.п.

#### ABSTRACT:

This article discusses the features of competitive strategies of Russian companies in the market of consulting services. According to the results of the analysis, the factors and the main competitive advantages that domestic consulting firms should have were formed.

**KEYWORDS:** consulting, competitiveness, Russian consulting services market

JEL Classification: L84, M21, M29

Received: 20.08.2019 / Published: 31.08.2019

© Author(s) / Publication: CREATIVE ECONOMY Publishers

For correspondence: Lapenkov V.Yu. (slava.lapenkov@gmail.com)

#### CITATION:

Lapenkov V.Yu. (2019) Faktory konkurentosposobnosti rossiyskikh kompaniy na rynke konsaltingovyh uslug [Factors of competitiveness of Russian companies on the market of consulting services]. *Kreativnaya ekonomika*. 13. (8). – 1549-1562. doi: [10.18334/ce.13.8.40928](https://doi.org/10.18334/ce.13.8.40928)

Главный фактор успеха применения инновационной стратегии – готовность потребителя адекватно среагировать на него и признать новшество.

Г.Л. Азоев отмечает, что даже несмотря на то, что использование инновационного способа рыночной деятельности является довольно рискованным процессом, некоторые компании, в погоне за сверхприбылями, идут на такие риски [1] (*Aleksandrov, Kruglov, 2017*). Поэтому нужно допускать ситуацию, что при определенных внешних условиях и организационных характеристиках компании стратегия внедрения новшеств может иметь успех в своей практической реализации.

Еще одной предложенной Г.Л. Азоевым стратегией, дополняющей конкурентные стратегии М. Портера, является стратегия быстрого реагирования на рыночный спрос. В этом случае базовой целью компании является слежение за покупательским спросом и незамедлительное реагирование на его удовлетворение. Хозяйствующий субъект в данной ситуации стремится реализовывать наиболее рентабельные проекты в тот или иной период времени. Он внимательно отслеживает покупательский спрос и оперативно реагирует на его изменение, предлагая соответствующее потребностям покупателя предложение – это усиливает конкурентоспособность компании на рынке.

Выпускаемая продукция завоевывает доверие потребителей, т.е. она соответствует их потребностям, поэтому хозяйствующий субъект приобретает возможность повышать цены на свой товар или услугу и, соответственно, получать высокие доходы, если на рынке еще не произошло засилье аналогичными товарами-субститутами [3] (*Goncharov, Lemzyakov, 2017*). Следование данной стратегии помогает компании создать собственный положительный имидж в глазах потребителей.

Следует заметить, что эта стратегия тоже имеет определенные риски, основными из которых являются:

- а) высокие первоначальные издержки на выпуск уникального товара или услуги;
- б) нет длительной перспективы в получении сверхприбыли, так как со временем на рынке может появиться аналогичный товар-субститут;
- в) много непредсказуемых факторов;
- г) нет гарантий, что товар покроет потребительские потребности, а поэтому существует реальный риск банкротства.

Итак, можно прийти к выводу, что концепции повышения конкурентоспособности Г.Л. Азоева строятся на двух важных факторах – *инновационной деятельности хозяйствующего субъекта и его способности оперативно сориентировать свою дея-*

#### **ОБ АВТОРЕ:**

*Лапенков Вячеслав Юрьевич*, аспирант департамента мировой экономики и мировых финансов (slava.lapenkov@gmail.com)

#### **ЦИТИРОВАТЬ СТАТЬЮ:**

Лапенков В.Ю. Факторы конкурентоспособности российских компаний на рынке консалтинговых услуг // Креативная экономика. – 2019. – Том 13. – № 8. – С. 1549-1562. doi: [10.18334/ce.13.8.40928](https://doi.org/10.18334/ce.13.8.40928)

тельность под покупательский спрос, существующий на рынке, то есть на факторе адаптивности.

Таким образом, бурные изменения рыночных реалий требуют от современных консалтинговых компаний иметь определенный уровень адаптивности к покупательскому спросу и инновационными в своих предложениях услуг. Но так как инновационная сфера имеет много своих нюансов, к ней предъявляются довольно специфичные требования по инновационности, ведь известно, что консалтинг сам по себе является инновацией, так как консультант предлагает клиенту новые и нестандартные пути решения проблем [2] (*Berezhnaya i dr., 2013*).

Современная консалтинговая деятельность является адаптивной под потребности клиента и инновационной в своем нестандартном подходе в решении поставленных задач. Она чутко следит за малейшими изменениями в потребностях клиентов и быстро разрабатывает определенные предложения (услуги) для их удовлетворения. Быть адаптивной и инновационной должна любая консалтинговая фирма, ведь на рассматриваемом рынке высокий уровень конкуренции, и она постоянно растет.

Так как конкуренция на рынке консалтинга довольно сильна и изменчива, то для твердых позиций на рынке и достаточного уровня конкурентоспособности консалтинговой фирме необходимо постоянно «держать руку на пульсе», адаптируясь под существующий потребительский спрос. Поэтому ее оргструктура, организация хозяйственной деятельности и управления, а также внутренняя корпоративная этика должны быть сформированы так, чтобы можно было достаточно быстро адаптироваться под рыночные изменения без нарушений основного производственного процесса, т.е. не потерять в качестве оказываемых услуг.

Согласно классификации, разработанной экономистом Н.Е. Николаичуком, консалтинговые услуги являются подвидом деловых услуг, так как они предоставляются хозяйствующим рыночным субъектам для повышения эффективности и прибыльности их присутствия на рынке [14] (*Shumpetter, 2011*). Консалтинговая деятельность появилась благодаря развитию рыночной конкуренции, которая заставила многие компании искать новые пути укрепления своих конкурентных преимуществ и действенных инструментов управления бизнес-процессами. На сегодняшний день консалтинговая деятельность является независимой областью предпринимательской деятельности, которая имеет большое значение для развития рыночной экономики в целом, которое по своей значимости не уступает производственной деятельности и торговле.

Услуги консалтинга обладают некоторыми специфичными характеристиками, присущими только им [4] (*Kudinov, 2010*):

1. Проблематичность в понимании, что является товаром при оказании консалтинговой услуги, т.е. до сих пор нет однозначного понимания, является ли товаром продажа самой услуги консалтинга, направленной на совершенствование бизнес-процессов в клиентской компании, либо товаром является полученный эффект от услуги и все ее последствия, которыми клиент остался удовлетворен.

2. Отсутствие стандартных потребностей в консалтинговых услугах, т.е. проблемы любого хозяйственного субъекта индивидуальны, они разные, поэтому консультанты каждый раз должны искать новые нестандартные решения, учитывая особенность окружения и бизнеса компании;

3. Проходит довольно много времени с момента оказания консалтинговой услуги и наступления эффекта от нее, ведь ее нужно сначала внедрить и адаптировать под рыночный спрос.

4. Эффективность услуги консалтинга сильно зависит от того, насколько компетентно менеджмент и сотрудники компании-клиента ориентированы на ее внедрение в свой производственный процесс, так как большинство консалтинговых услуг оказываются при тесном сотрудничестве с клиентом.

5. Консалтинговая услуга в основном направлена на удовлетворение потребностей высшего управленческого звена, при последовательном вовлечении в процесс ее оказания иных трудовых ресурсов компании-клиента.

Как правило, различные консалтинговые агентства конкурируют за денежные средства клиентов, которые те им выплачивают за практическое решение своих рыночных потребностей и проблем и повышение эффективности бизнес-процессов. Консалтинг становится товаром, который можно продавать в условиях рынка, в том случае, когда оказывается услуга, помогающая клиентской компании устранить имеющиеся проблемы в управлении и организации бизнеса [12] (*Sheyn, 2017*).

Проанализируем основополагающие факторы, которые в разной степени оказывают влияние на интенсивность и разновидность конкуренции на отечественном консалтинговом рынке.

На российском рынке консалтинговых услуг довольно большая конкуренция, так как на нем представлено значительное количество консалтинговых фирм. Так, согласно недавнему исследованию рейтингового агентства «Эксперт РА», на отечественном рынке сегодня работает более трехсот консалтинговых фирм [13] (*Shuvalova, 2018*). Рынок консалтинга в нашей стране быстро развивается, а конкуренция на нем относится к категории ожесточенной.

Интенсивность конкуренции на отечественном рынке консалтинга обусловлена следующими факторами:

- серьезная конкурентная борьба в секторе производства заставляет хозяйствующие субъекты использовать консалтинговые услуги для повышения эффективности бизнес-процессов и увеличения уровня конкурентоспособности;
- все больше производственных субъектов среднего и малого бизнеса начинают понимать, что с консультативной помощью они могут развиваться более эффективно и получать больше прибыли;
- проблемы, с которыми обращаются компании в консалтинговые фирмы, становятся все более сложными. Этому способствует очень высокий уровень конкуренции в производственной сфере, который обуславливает довольно изменчи-

вый потребительский спрос, к которому производственные компании должны уметь быстро адаптироваться;

- всеобщая технологическая информатизация современных бизнес-процессов и повышение уровня предпринимательской деятельности и потребительских запросов в целом.

Если рассматривать сферу консалтинга с точки зрения теории пяти конкурентных преимуществ М. Портера, то самой главной движущей силой, безусловно, выступают потребительские потребности [9] (*Rubtsova, 2016*). В экономике потребителем является субъект, который способен принимать решение купить товар или услугу. Соответственно, потребителями консалтинговых услуг является собственник или высшее руководство компании-клиента. Так как бизнес любого хозяйствующего субъекта довольно специфичен, то и возникающие проблемы клиентских компаний сугубо индивидуальны и зависят от многих субъективных факторов. Исходя из этого, особенности консалтингового труда заключаются в том, что даже традиционная проблема клиента должна решаться с учетом его индивидуальных особенностей. С учетом этого консалтинговые услуги можно воспринимать как высоко дифференцированный товар, предлагающийся на рынке, соответственно, клиент выбирает исполнителя такой услуги довольно ответственно и качественно.

Следующей серьезной силой на рынке консалтинга является конкурентная борьба. Консалтинговых компаний на рынке предостаточно, они активно применяют маркетинговые технологии и уверяют клиентов, что способны качественно решить его проблему. Так как услуга консалтинга является высоко дифференцированным товаром, то существует большая вероятность того, что клиент, получив от консультанта качественную услугу, обратится к нему повторно [11] (*Khalevinskaya, 2017*). Это можно объяснить тем, что в процессе оказания услуги и решения проблемы клиента, консультант тесно обращается с заказчиками, изучает множество информации, касающейся предприятия клиента, знакомится с существующими бизнес-процессами и корпоративной культурой. В итоге, когда возникает необходимость, клиенту выгодно обратиться к этому консультанту повторно, зная о его глубокой осведомленности об особенностях деятельности компании. Консультант, обладая таким опытом сотрудничества, быстрее сможет диагностировать проблему и разработать соответствующие рекомендации.

Поэтому, если менеджмент компании остался удовлетворен сотрудничеством с консалтинговой фирмой, он с большой вероятностью заново обратится туда за помощью. Для клиента такая консалтинговая фирма обладает существенным конкурентным преимуществом перед другими исполнителями.

Именно так многие консалтинговые фирмы создают свою постоянную клиентуру, работа с которой нередко формирует их основной доход. Увеличение количества постоянных клиентов повышает деловую репутацию компании – она способствует привлечению в фирму новой клиентуры. Поэтому важнейший аспект конкурентной борьбы на рынке консалтинговых услуг – борьба за лояльность клиентов [7] (*Posadskiy, 2016*).

Поставщики на рынке консалтинговых услуг не играют такой значительной роли, как, например, в производственной сфере, особенно это касается консалтинговых компаний, у которых действуют самостоятельные подразделения по различным направлениям их деятельности. В некоторых случаях консультанты обращаются к сторонним исполнителям, например, если фирма занимается управленческим консалтингом, и необходимо внедрить в бизнес-процессы клиента информационные технологии, то компания обращается к стороннему поставщику ИТ-услуг [15]. В такой ситуации управленческий консультант становится довольно сильно зависимым от своего поставщика, так как если ИТ-компания окажет услугу низкого качества, то некачественной окажется и вся итоговая услуга, в итоге компания может потерять своего клиента. С учетом этого в последнее время немало консалтинговых компаний, специализирующихся на различных сферах консалтинга, стали активно осваивать ИТ-консалтинг и формировать собственные ИТ-отделы, так как этот вид консалтинга становится все более вплетенным в различные управленческие и организационные процессы.

При конкуренции есть угроза наполнения рынка аналогичными товарами или услугами-заменителями, которые могут оказываться и по более низким ценам. Хотя такая угроза является довольно абстрактной, так как довольно проблематично придумать консалтинговую услугу-заменитель, учитывая дифференциацию консалтингового труда и то, что каждая проблема клиента индивидуальна и под нее каждый раз оказывается уникальная услуга. Для ее равнозначной замены клиенту должны предложить такую услугу, которая окажется более выгодной для него.

Поэтому любой профессиональный участник рынка консалтинговых услуг имеет возможность предложить клиенту более интересную услугу, заменяющую подобную, и обойти своих конкурентов. Это говорит о том, что конкурентная борьба взаимозаменяемых услуг – это то же самое, что и конкуренция между работающими на рынке консалтинговыми компаниями. Однако необходимо обратить внимание на то, что есть вероятность появления на рынке абсолютно нового способа разрешения клиентских организационно-управленческих проблем, который снизит уровень конкуренции на рынке, так как многие клиенты пойдут к данному поставщику этой новой услуги. Но, как показывает нынешняя конкуренция на консалтинговом рынке, пока такой чудоспособ никто не разработал.

Всегда есть вероятность того, что на рынок консалтинга придет новый сильный игрок, но на фоне жесточайшей конкурентной борьбы такая угроза не выглядит пугающей. Однако она может стать реальной при потере консалтинговой фирмой важных сотрудников, когда они открывают свои компании и уводят туда из компании бывших клиентов. Также рассматриваемая угроза может иметь место и в том случае, если другая компания-конкурент начинает укомплектовывать свой кадровый состав новыми высококвалифицированными работниками, тем самым повышая свою конкурентоспособность на рынке.

Для начала деятельности на рынке консалтинга существуют различные барьеры – это препятствует появлению на рынке слабых игроков. Консалтинговый бизнес строится на наличии постоянных клиентов, а их может быть много в том случае, если консультант имеет безупречную деловую репутацию – нематериальный актив, наработку которого нужно время. Новые игроки, как правило, не имеют большой клиентской базы, поэтому главным барьером для входа на консалтинговый рынок является отсутствие постоянной лояльной клиентуры [4] (*Kudinov, 2010*).

Итак, проанализировав конкуренцию на современном рынке консалтинга с позиций концепции четырех основных типов рынков, можно прийти к выводу, что она является монополистической. А с точки зрения пяти основных конкурентных сил М. Портера, можно отметить, что на отечественном консалтинговом рынке сегодня правят потребительский спрос и конкурентная борьба [9] (*Rubtsova, 2016*). Менее серьезными видятся угрозы со стороны некачественных поставщиков и новых консалтинговых фирм, и практически никакой опасности не представляют так называемые консалтинговые услуги-заменители.

Проведенный анализ отечественного рынка консалтинга позволяет отметить ряд конкурентных преимуществ, которые дают возможность консалтинговым фирмам быть конкурентоспособными на этом непростом рынке. Так как потребитель стоит во главе угла на этом рынке и формирует спрос, то он непосредственно влияет на уровень конкурентной борьбы на нем, поэтому главным фактором, влияющим на доходы консалтинговых компаний, является количество лояльных постоянных клиентов. В итоге, серьезная клиентская база консалтингового агентства является его первостепенным конкурентным преимуществом. Исходя из этого, краеугольным стратегическим камнем любого игрока отечественного рынка консалтинга должна быть кропотливая работа над созданием и удержанием большой базы лояльной и довольной услугами клиентуры – это повысит устойчивость и конкурентоспособность компании на рынке [5] (*Kraschenko, 2017*).

Стратегия формирования такой базы состоит в том, что успешная консалтинговая фирма должна быть ориентированной на клиентские потребности, иначе она не удержится на высококонкурентном рынке.

В 2018 году было проведено исследование параметров привлекательности консалтинговой компании для клиентов. Респонденты по десятибалльной шкале оценили основные факторы, на которые они обычно ориентируются при выборе компании-поставщика консалтинговых услуг.

Из *таблицы 1* видно, что хорошая деловая репутация фирмы, высокий уровень профессионализма и опыта ее сотрудников, позитивные отзывы о работе, а также рекомендации от других клиентов являются ключевыми факторами, влияющими на выбор компании. Структурно важнейшие конкурентные преимущества игроков консалтингового рынка можно отразить в виде следующей «пирамиды конкурентных консалтинговых преимуществ».

Таблица 1

**Общая оценка респондентами основных факторов, на которые они ориентируются при выборе консалтингового агентства**

Деловая репутация	9,7
Опыт/профессиональные навыки/компетентность	9,5
Отзывы о работе компании /рекомендации	9,3
Соотношение ценового фактора и качества услуг	9,1
Цепочка клиентов	7,5
Психологический образ заказчика – нахождение общего языка	7,2
Конфиденциальность оказываемых услуг	5,9
Укомплектованность компании необходимыми штатными единицами и объемом ранее оказанных услуг	4,4
Авторитет фирмы на рынке консалтинговых услуг	3,6
Иные факторы	2,2

*Источник:* разработано автором

Таблица 2

**Пирамида конкурентных преимуществ консалтинговых компаний**

1	Отличная деловая репутация, высокий уровень профессионализма, высокая квалификация консультантов, постоянный профессиональный рост	24%
2	Оказание клиентам комплексной услуги «все включено», в которую может входить и помощь по внедрению рекомендаций эффективное использование имеющегося опыта работы	18%
3	Оказание высококачественных услуг, надежность, соблюдение установленных сроков	14%
4	Гибкий подход к ценообразованию, лучшее соотношение цена/качество, клиент оплачивает только достигнутый результат	12%
5	Разработка индивидуальных решений для каждого клиента, отсутствие шаблонных решений, высокий уровень конфиденциальности	11%
6	Построение долгосрочных деловых взаимоотношений с клиентами, наличие специализации	9%
7	Наличие собственного центра обучения кадров, поощрение инновационных инициатив, наличие собственных методических разработок	6%
8	Услуги соответствуют общепринятым международным стандартам, большой географический охват деятельности	4%
9	Управление личными финансово-промышленными активами	1%
10	Продвижение своих инвестиционных проектов, инвестиционная активность	1%

*Источник:* разработано автором

Среди основополагающих конкурентных преимуществ консалтинговых агентств, осуществляющих свою деятельность в России, 24% респондентов отметили отличную деловую репутацию компаний, а также высокую квалификацию и компетентность консультантов. Следующими по значимости факторами конкурентных преимуществ

консалтинговой компании 20% респондентов отметили: ориентированность фирмы на увеличение доверия своих клиентов, построение с ними доверительных взаимоотношений на длительной основе; разработка индивидуальных решений для каждого клиента, отсутствие шаблонных решений, соблюдение компанией высокого уровня конфиденциальности в своей работе. Остальные 18% респондентов отметили, что основным фактором конкурентного преимущества является оказание фирмой комплексной услуги по разрешению клиентских проблем, в которую может входить также помощь в практическом внедрении рекомендаций. В итоге можно отметить две основные группы факторов, характеризующих важнейшие направления деятельности современного консалтингового агентства, которое стремится к увеличению клиентской лояльности: необходимо разными способами привлекать новую клиентуру и удерживать высоким качеством оказываемых услуг клиентов, которые обращались ранее.

Важнейшими рыночными факторами, помогающими привлекать новую клиентуру, являются:

- разумное позиционирование консалтингового агентства на рынке;
- наличие позитивных отзывов о работе компании и положительные рекомендации от бывших клиентов;
- безукоризненная деловая репутация фирмы;
- наличие гибкого подхода к ценообразованию, хорошее соотношение цены и качества предлагаемых услуг [10] (*Fatkhutdinov, 2016*).

Упрочение рыночного положения консалтинговой компании может быть достигнуто путем проведения следующих мероприятий:

- необходимо анализировать рыночные тенденции развития, разбивать на сегменты группы потребителей услуг, обращать пристальное внимание на имеющиеся и возможные потребности клиентов;
- создать и продвигать на рынке новую услугу, разработанную на основе анализа сегментов рынка и потребностей потребителей;
- грамотно представить новую услугу на рынке;
- заняться эффективным продвижением услуги на рынке;
- контролировать проводимые маркетинговые мероприятия для отслеживания их эффективности;
- осуществлять маркетинговые исследования поведения, вкусов, проблем и предпочтений клиентов, смотреть, как они относятся к тем или иным новшествам на рынке и т.д.

Итак, можно констатировать, что вышеописанные факторы и процессы являются конкурентными преимуществами консалтинговых фирм, работающих на отечественном рынке консалтинга. Данные преимущества являются основой их конкурентоспособности, причем она строится на доверии и лояльном отношении клиентов. В консалтинговом бизнесе отношение потребителей является важнейшей предпосылкой успеха компании на рынке – если есть хорошая клиентская база, довольная ока-

занными услугами, то положение такой компании на рынке будет прочным. Исходя из этого, конкурентная стратегия компании должна быть нацелена на формирование лояльности и доверия клиентов, на построение длительных отношений с ними. Для практического осуществления такой стратегии, нужно знать основные условия получения компанией вышеупомянутых конкурентных преимуществ.

*Во-первых*, консалтинговой фирме необходимо использовать индивидуальный подход к решению проблем каждого клиента и избегать шаблонных решений. Для этого необходим эффективный управленческий инструмент, при помощи которого данные о клиентах можно хранить, изучать и систематизировать. Это поможет компании учитывать особенности каждого клиента в построении с ним долгосрочных доверительных отношений.

*Во-вторых*, оказываемые консалтинговым агентством услуги должны быть высококачественными.

*В-третьих*, необходимо активно использовать в консалтинговой деятельности различные инновационные разработки и приемы, так как на рассматриваемом рынке очень интенсивна конкурентная борьба. Например, менеджменту фирмы нужно уметь отслеживать всякие колебания в потребительском спросе, быть хорошо осведомленным о потребностях своей целевой аудитории и, с ориентиром на эти данные, разрабатывать рыночный продукт.

*В-четвертых*, с учетом того, что конкуренция на рассматриваемом рынке очень высока и динамична, для стабильного положения на этом рынке компания должна иметь высокую конкурентоспособность. Для этого необходима высокая адаптивность – умение фирмы быстро перестроить свою деятельность в соответствии с рыночными потребностями. Поэтому, система управления, корпоративные отношения, организация бизнес-процессов в консалтинговой фирме должны быть построены так, чтобы любые оперативные изменения их не нарушали, а компания дальше могла эффективно работать в обычном темпе.

Самой подходящей стратегией для соблюдения обозначенных выше требования является стратегия, ориентированная на потребности потребителей, которая называется CRM – *Customer Relationship Management*.

Анализ способности CRM-стратегии противодействовать основным конкурентным силам, указанным в концепции М. Портера, дает возможность отметить высокую эффективность ее использования на высококонкурентных рынках, на которых у клиентов довольно высокие требования к поставщикам услуг. Рынок, на котором главными являются потребности потребителя, значительно влияет на организационные аспекты и стратегические приоритеты компаний, осуществляющих деятельность на нем. Потребительские вкусы и предпочтения становятся все более первостепенными в современных рыночных отношениях, именно потребительский спрос формирует уровень конкуренции на рынке. Исходя из этого, наличие доверительных отношений со

своими клиентами, их высокая лояльность является для современной консалтинговой фирмы серьезным конкурентным преимуществом.

Конкуренция является основой рыночных отношений, она стимулирует развитие сфер производства и распределения, обмена и потребления товаров и услуг, кроме того, конкуренция – основной «контролер» качества на рынке, так как некачественные товары и услуги становятся неконкурентоспособными [15]. Поэтому повышение конкурентоспособности как отдельных хозяйствующих субъектов, так экономики страны вообще, на сегодняшний день остается важнейшей проблемой на любом уровне развития рыночных отношений. Поддержание здоровых конкурентных отношений на рынке и создание эффективных механизмов повышения конкурентоспособности хозяйствующих субъектов в последнее время стало особенно важным для отечественной экономики. Конкурентоспособность с научной точки зрения состоит из двух аспектов – *текущего и перспективного*. Она показывает текущий уровень конкурентоспособности, так как различные конкурентные преимущества компании, которыми она обладает на текущий момент, а также как компания может улучшить свою конкурентоспособность в перспективе.

Анализ специфики современных конкурентных отношений дает возможность определить следующие базовые конкурентные преимущества, которыми должны обладать отечественные консалтинговые фирмы, желающие иметь оптимальную конкурентоспособность: высокий уровень доверия и лояльности собственных клиентов, оказание высококачественных услуг, безупречная деловая репутация, хорошо обученный профессиональный кадровый состав, организационная структура фирмы, способная к быстрой адаптации к изменчивым рыночным потребностям, применение инноваций и IT-технологий в организации собственных бизнес-процессов.

## Заключение

На основе рассмотрения особенностей различных конкурентных стратегий, мы пришли к выводу о том, что наиболее адаптированной и эффективной конкурентной стратегией для отечественного рынка консалтинговых услуг, которая с большой долей вероятности приведет хозяйствующий субъект к оптимальному уровню конкурентоспособности, является стратегия, ориентированная на потребности потребителей, при которой стратегической целью хозяйствующего субъекта является его ориентация на качественное удовлетворение клиентских потребностей и построение со своими клиентами доверительных отношений. В итоге можно констатировать, что модель конкурентоспособности отечественных консалтинговых услуг можно определить как совокупность обозначенных конкурентных преимуществ, вместе с использованием клиент-ориентированной бизнес-стратегии.

**ИСТОЧНИКИ:**

1. Александров Е.Л., Круглов В.Н. Мировая экономика и международные экономические отношения. / Учебное пособие. - М.: Финансовый университет, 2017. – 68-83 с.
2. Березной А.В. и др. Мировая индустрия управленческого консалтинга. Мировая экономика. Глобальные тенденции за 100 лет. - Москва: Экономистъ, 2013. – 280-350 с.
3. Гончаров М.И., Лемзяков Г.А. Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика. - М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2017. – 141-145 с.
4. Кудинов А.А. Что может консалтинг. - Москва: Консалтинговый центр УНИКОН, 2010. – 55-105 с.
5. Кращенко Л.Н. Российский консалтинг: итоги 2017 года // Аудит и консалтинг. – 2017. – с. 44-57.
6. Ожегов С.И., Шведова Н.Ю. Толковый словарь русского языка: 80 000 слов и фразеологических выражений. - М.: Азбуковник, 2010. – 541 с.
7. Посадский А.П. Основы консалтинга. - Москва: Высшая школа экономики, 2016. – 98-115 с.
8. Розенберг Д.И. Комментарии к «Капиталу» К.Маркса. - Москва: Экономика, 1983. – 350-495 с.
9. Рубцова Н.В. Сектор услуг в структуре современной экономики. - М.: Эксмо, 2016. – 78-101 с.
10. Фатхутдинов Р.А. Управление конкурентоспособностью организации. / учеб. 5-е изд., перераб. и доп. - М.: Маркет ДС, 2016. – 301-334 с.
11. Халевиная Е.Д. Мировая экономика и международные экономические отношения. - Москва: Экономистъ, 2017. – 125-181 с.
12. Шейн Э.Г. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант». - СПб.: Питер, 2017. – 177-189 с.
13. Шувалова И.А. Ведущие консалтинговые компании России (итоги 2018 года) // Аудит и консалтинг. – 2018. – с. 15-28.
14. Шумпеттер И. Теория экономического развития. - М., 2011. – 81-178 с.
15. KPMG. Совершенствование бизнес-модели. Консультационные услуги. KPMG. 2018. – стр. 78-96

**REFERENCES:**

- Aleksandrov E.L., Kruglov V.N. (2017). *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye ekonomicheskie otnosheniya* [World economy and international economic relations] М.: Finansovyy universitet. (in Russian).
- Bereznoy A.V. i dr. (2013). *Mirovaya industriya upravlencheskogo konsaltinga. Mirovaya ekonomika. Globalnye tendentsii za 100 let* [Global industry management consulting. The world economy. Global trends for 100 years] М.: Ekonomist. (in Russian).

- Fatkhutdinov R.A. (2016). *Upravlenie konkurentosposobnostyu organizatsii* [Management of competitiveness of the organization] M.: Market DS. (in Russian).
- Goncharov M.I., Lemzyakov G.A. (2017). *Konsalting v antikrizisnom upravlenii (teoriya i praktika)* [Consulting in crisis management (theory and practice)] M.: ZAO «Izdatelstvo «Ekonomika». (in Russian).
- Khalevinskaya E.D. (2017). *Mirovaya ekonomika i mezhdunarodnye ekonomicheskie otnosheniya* [World economy and international economic relations] Moscow: Ekonomist. (in Russian).
- Kraschenko L.H. (2017). *Rossiyskiy konsalting: itogi 2017 goda* [Russian consulting: the results of 2017]. *Audit i konsalting*, 44-57. (in Russian).
- Kudinov A.A. (2010). *Chto mozhet konsalting* [What the consulting can do] Moscow: Konsaltingovyy tsentr UNIKON. (in Russian).
- Ozhegov S.I., Shvedova N.Yu. (2010). *Tolkovyy slovar russkogo yazyka: 80 000 slov i frazeologicheskikh vyrazheniy* [Explanatory dictionary of Russian language: 80 000 words and phraseological expressions]M.: Azbukovnik. (in Russian).
- Posadskiy A.P. (2016). *Osnovy konsaltinga* [Foundations of consulting] Moscow: Vysshaya shkola ekonomiki. (in Russian).
- Rozenberg D.I. (1983). *Kommentarii k «Kapitalu» K.Marksa* [Comments to “Capital” by Karl Marx] Moscow: Ekonomika. (in Russian).
- Rubtsova N.V. (2016). *Sektor uslug v strukture sovremennoy ekonomiki* [The service sector in the structure of the modern economy] M.: EKSMO. (in Russian).
- Sheyn E.G. (2017). *Protsess konsaltinga. Postroenie vzaimovыgodnyh otnosheniy «klient-konsultant»* [The process of consulting. Build mutually beneficial relationships “the client-consultant”] SPb.: Piter. (in Russian).
- Shumpetter I. (2011). *Teoriya ekonomicheskogo razvitiya* [The theory of economic development] M.. (in Russian).
- Shuvalova I.A. (2018). *Vedushchie konsaltingovye kompanii Rossii (itogi 2018 goda)* [Leading consulting companies of Russia (the results of 2018)]. *Audit i konsalting*, 15-28. (in Russian).