**Стратегии интернационализации международных консалтинговых компаний**

**2017**

**Содержание**

Введение

. Стратегии интернационализации

.1 Понятие выхода на международную арену

.2 Основные стратегии интернационализации компаний

. Особенности деятельности компаний, предоставляющих консультационные услуги

.1 Основные характеристики консалтинговой деятельности

.2 Мировой рынок консалтинговых услуг

.3 Тенденции развития международного консалтинга

.4 Стратегии интернационализации консалтинговых компаний

. Международные консалтинговые компании в развивающихся странах

.1 Рынок консалтинговых услуг в России и Бразилии

.2 Сравнение стратегий интернационализации консалтинговых компаний в России и Бразилии

Заключение

Список литературы

Приложение

**Введение**

В связи со стремительным развитием глобализации в последние десятилетия страны стали более открытыми и взаимозависимыми. Многие компании, стремясь стать лидерами в своих отраслях, принимают решение о расширении своего бизнеса и выходе на внешние рынки. Это позволяет им обходить конкурентов, повышая конкурентоспособность своих товаров и услуг.

Для того чтобы успешно выйти на международную арену, необходимо правильно выбрать стратегию интернационализации. Существуют несколько способов выхода за рубеж: экспорт, лицензирование, франчайзинг, совместное предприятие, прямые иностранные инвестиции и др. Все эти методы имеют свои положительные и отрицательные стороны, которые необходимо проанализировать, прежде чем принимать решение об интернационализации.

В 21 веке для мировой экономики характерны стремительные изменения в рыночной среде. Поэтому компаниям необходимо быстро адаптироваться к изменяющейся среде для того, чтобы оставаться конкурентоспособными и продолжать развиваться. Иногда внутренних ресурсов для этого может быть недостаточно, и руководство фирмы может принять решение об использовании услуг консультантов. Они помогают организациям в решении различных проблем.

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)[Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)[Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |

Так как многие компании нуждаются в таких услугах, рынок консалтинга в последние года стремительно развивается и расширяется. Консалтинговые агентства открывают офисы в не только в новых городах, но также в других странах и регионах.

**Актуальность** выбранной темы обусловлена тем, что в условиях быстро изменяющейся экономики и высокой конкуренции, скорость выхода на международную арену может стать критически важным фактором для развития компании. Поэтому так важно разработать подходящий метод интернационализации. При этом **новизна** данной работы состоит в том, что исследуются стратегии выхода международных консалтинговых агентств на развивающиеся рынки.

**Вернуться в каталог готовых дипломов и магистерских диссертаций –**

[**http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml**](http://учебники.информ2000.рф/diplom.shtml)

При этом **объектом** данного исследования являются используемые стратегии интернационализации, а **субъектами** — международные консалтинговые компании, оперирующие в развивающихся странах.

**Целью данной работы** является выявление специфики стратегий интернационализации международных консалтинговых компаний, а также определение их особенностей на развивающихся рынках.

Для того чтобы достичь поставленную цель, необходимо решить следующие **задачи**:

.        Определить основные существующие стратегии выхода на зарубежные рынки;

.        Изучить консалтинговую отрасль и определить специфику деятельности международных консалтинговых компаний;

.        Проанализировать основных игроков рынка консалтинговых услуг;

.        Рассмотреть стратегии международных консалтинговых агентств на развивающихся рынках, на примере России и Бразилии.

Работа состоит из 3 глав. В первой рассматривается понятие интернационализации, изучены основные мотивы компаний, когда они принимают решение о выходе на внешние рынки. Также здесь описаны основные стратегии выхода на международные арену, их преимущества и недостатки.

Во второй части описываются характеристики консалтинговый сферы, особенности современного рынка консалтинговых услуг, а также главные мировые игроки. Кроме этого, анализируются стратегии интернационализации, которые применяют ведущие агентства в данной области.

В третьей главе сравниваются рынки консалтинга в России и Бразилии, а также проводится анализ способов выхода международных консалтинговых корпораций на эти развивающиеся рынки.

Основные выводы, полученные в ходе данного исследования, будут еще раз представлены и обобщены в заключении.

Данная работа базируется на учебных пособиях таких авторов, как В.Л. Чан, И.Г. Кратко, О.А. Орлова, Б.З. Мильнер, П.А. Гохан, О.В Кобелева и другие. Также была использована информация с официального сайта Всемирного Банка и Международного Валютного Фонда, а также сайты ведущих международных консалтинговых агентств: Ersnt&Young, PwC, KPMG и др.

международный консалтинг интернационализациия

**1. Стратегии интернационализации**

**.1 Понятие выхода на международную арену**

В связи с активным развитием глобализации в 21 веке мир становится все более связанным и взаимозависимым. Компании имеют больше возможностей, так как открываются перспективные рынки, появляются новые покупатели, поставщики и др. Поэтому многие фирмы начинают работать за рубежом.

Развиваясь и расширяя свою деятельность, большое количество компаний сегодня пытается выйти на международную арену. При этом они преследуют определенные цели. Среди основных можно выделить следующие.

·        Новые покупатели. Фирмы заинтересованы в расширении своего бизнеса, поэтому им необходимо привлекать новых клиентов. Осваивая новые рынки сбыта, корпорации получают доступ к новым потенциальным потребителям, что в свою очередь может привести к увеличению продаж и повышению доходов организации.

·        Повышение конкурентоспособности. Выходя на международную арену, фирмы становятся более конкурентоспособными по сравнению с компаниями, которые работают на локальном уровне. Они приобретают новые навыки, знания, технологии и инновации, делая свои товары или услуги более привлекательными для потребителей.

·        Снижение рисков за счет диверсификации. Организации, которые осуществляют свою деятельность в различных странах или регионах, снижают риск возможных потерь, которые могут возникнуть из-за экономического или политического кризиса в одном государстве, за счет продаж в другой стране.

·        Квалифицированные специалисты. Одной из причин выхода организации на международную арену может являться поиск высококвалифицированной рабочей силы. Компетентные специалисты могут лучше выполнять свои обязанности, эффективно решать проблемы, привносить новые идеи, что способствует развитию бизнеса.

При этом компании, которые планируют начать свою деятельность за рубежом, должны учитывать возможные риски. Среди них можно выделить следующие:

·        Валютные. Фирмы, работающие на иностранных рынках, сильно зависят от курса национальной валюты. В моменты кризиса в стране обменный курс может сильно измениться, и компания понесет большие убытки.

·        Политические. Правительство может изменить свое отношение касательно иностранных компаний на местном рынке и, проводя протекционистскую политику, ввести более высокие таможенные пошлины, квоты, ограничения или вообще запретить деятельность иностранных предприятий.

·        Культурные. Бизнес-среда может отличаться в разных странах. Это касается методов управления организацией, корпоративной культы, маркетинга, различий в правовой и налоговой системах и т.д.

По мнению американского экономиста Майкла Портера существует 4 обязательных аспекта, которые фирма должна изучить, если она хочет успешно начать деятельность в другой стране или регионе.

·        Ресурсы. Компания должна оценить развитость и достаточность своих ресурсов для того, чтобы понять, будет ли она компетентна на новом рынке.

·        Конкуренция. Необходимо изучить своих будущих конкурентов в новом регионе.

·        Спрос. До принятия решения об интернационализации компания должна проанализировать спрос на ее продукцию в стране, выяснить потенциальных потребителей и понять, будет ли товар востребован.

·        Поддерживающие виды деятельности. Нужно также изучить развитость вспомогательных отраслей, которые могут косвенно влиять на деятельность компании.

Процесс интернационализации фирмы можно разделить на 4 этапа, в зависимости от основных решений, которые принимаются на каждом шаге.

.        Подготовительная стадия. На данном этапе у компании появляется идея о возможной интернационализации. Руководство анализирует внутренние ресурсы и возможности фирмы, собирает информацию о потенциальных рынках, разрабатывает бизнес-план. После этого принимается решение о выходе на международную арену.

.        Начальное вхождение на рынок. На данной стадии выбирается модель и момент входа на новый рынок. Фирма начинает устанавливать контакты с местными властями, поставщиками, дистрибьюторами и покупателями. Также необходимо создать новые каналы сбыта и грамотно выстроить логистику.

.        Экспансия. Организация развивает новые направления в своей деятельности, увеличивает производственные линии, внедряет инновации и разрабатывает новые виды продукции. Сотрудники занимаются продвижение товаров или услуг на рынке.

.        Глобальная рационализация. К данной фазе относится разработка глобальной стратегии. Корпорация создает портфель бизнесов или брендов по всему миру.

Таким образом, принимая решение о выходе на международную арену, компания должна учитывать множество факторов. Необходимо не только правильно выбрать страну, изучить спрос, законодательство и т.д., но также проанализировать внутренние возможности фирмы и правильно определить момент входа на новый рынок.

**1.2 Основные стратегии интернационализации компаний**

Когда фирма уже приняла решение о выходе на международную арену, ей необходимо выбрать стратегию интернационализации, которую она будет использовать. Существуют множество различный способов начать деятельность за рубежом. Среди основных выделяют следующие: экспорт, лицензирование, франчайзинг, совместное предприятие, прямые иностранные инвестиции и др.

Одним из самых распространённых способов начать деятельность в другой стране — это **экспорт**. Такая стратегия интернационализации подразумевает меньшие издержки и затраты ресурсов, чем другие.

Существует два вида экспорта — прямой и косвенный. **Косвенный экспорт** осуществляется при помощи посредников. Компания — производитель продает ему свои товары, а брокер уже продает его в другой стране. Он сам ищет покупателей за рубежом, осуществляет поставки, при этом получая вознаграждение в виде комиссии.

Косвенный экспорт имеет ряд преимуществ. Во-первых, такой способ наименее затратен. У компании нет необходимости нанимать людей, которые будут заниматься экспортом, устанавливать контакты в других странах. Во-вторых, такой вид экспорта более безопасный, так как все возможные издержки и риски ложатся на посредников, а не на производителей. Также компания избегает решения таких вопросов, как доставка товара в другие страны, тарифы и таможенные барьеры, иностранное законодательство и др. Но с другой стороны, фирма-производитель не может контролировать цену своей продукции на внешнем рынке, так как ее уже устанавливает посредник-экспортер.

Многие организации решают самостоятельно поставлять свою продукцию в другие страны, прибегая к **прямому экспорту**. В такой ситуации все обязанности посредника ложатся на саму компанию. Это позволяет производителю контролировать его товары на зарубежном рынке. Но в то же время появляются такие недостатки, как дополнительные затраты на персонал, доставку, таможенные тарифы и др.

Существует несколько путей организации прямого экспорта.

·        Экспортный отдел. Компания может принять решение о создании специального отделения, который будет заниматься всеми вопросами, касающимися экспорта продукции. К его обязанностям относятся сбор информации о потенциальном рынке сбыта, анализ спроса, изучение местного законодательства и организация поставок.

·        Зарубежный отдел продаж. Данное подразделение занимается реализацией и распределением продукции. Зарубежный отдел продаж позволяет компании-производителю непосредственно контролировать процесс выполнения маркетинговых программ.

·        Торговые представители. К их обязанностям относятся поиск потенциальных клиентов в других странах и налаживание торговых контактов с ними.

·        Иностранные дистрибьюторы. Фирмы иногда пользуются услугами иностранных агентов, которые уже имеют определенные связи в стране и могут помочь компании найти покупателей и наладить каналы сбыта.

Относительно других стратегий выхода на международную арену экспорт (прямой и косвенной) является наиболее простым и менее затратным способом начать свою деятельность в другом государстве, при этом не создавая производственные мощности в стране. Прежде чем принимать решение об экспорте, фирма должна проанализировать, будет ли ей это выгодно. Предприятие может столкнуться с проблемой, что затраты на производство и транспортировку будут высокими и сделают продукцию менее конкурентоспособной за рубежом, по сравнению с местными товарами.

При лицензировании одна организация предоставляет другой права на использования своих уникальных процессов производства, технологий, патентов, товарных знаков и других научных достижений. За определенную плату лицензиат получает знания, опыт другой компании или уже известный продукт и торговую марку.

Лицензирование позволяет организовать производство в другой стране без крупных капиталовложений. Но, с другой стороны, фирма-лицензиар не может полностью контролировать деятельность лицензиата. Также может это может привести к потери уникальности технологии или процесса производства. Более того, когда закончится срок действия контракта, существующий партнер может стать серьезным конкурентом, который уже имеет достаточный опыт в отрасли, технологии и информацию о процессах в фирме. Для того чтобы предотвратить такие негативные последствия, компания-лицензиар может поставлять только определенные ингредиенты или компоненты и при этом не раскрывать сам процесс производства и секретную технологию.

Одной из разновидностей лицензирования является **франчайзинг**. Компания-франчайзер передает право на использование свой торговой марки другой фирме (франчайзи). Договор франчайзинга является более строгим, чем контракт лицензирования, так как он предполагает наличие более жестких требований. Компания навязывает свои правила игры, т.е. встраивает франчайзи в свои бизнес процессы. При этом иностранная фирма имеет большую зависимость от фрайчазера, так как успех и популярность головной организации непосредственно влияет на имидж зарубежного филиала.

Франчайзинг сейчас довольно популярен во всем мире. Это связано с тем, что существует большое количество преимуществ для обоих сторон договора. К положительным сторонам для фрайчазера относят следующие:

·        За продажу франшизы фирма получает определенную плату.

·        Снижение рисков. Если компания-франчайзи разорилась, то все риски и убытки ложатся на нее, а не на головную организацию.

·        Корпорация увеличивает популярность и узнаваемость своего бренда, расширяет свое присутствие в мире.

Среди плюсов для франчайзи можно выделить такие как:

·        Возможность организовать свой собственный бизнес.

·        Получение опыта, знаний и технологий от известной компании.

·        Фирма получает помощь от головной компании, как в вопросах управления, так и в выборе сырье, поставщиков и др.

У данной стратегии интернационализации также есть свои недостатки. Так как компания, которая покупает франшизу находится в другой стране, то головной фирме сложно ее контролировать и следить за качеством применения технологий. Из-за этого может пострадать и испортиться имидж и бренд компании.

Не смотря на то, что франчайзи открывает свой бизнес, он не может нарушать правила использования технологи, бренда и т.д., указанные в договоре. То есть покупка франшизы накладывает на него определенные ограничения по осуществлению деятельности.

Следующая стратегия выхода на внешний рынок — **совместное предприятие**. Компании (две или более) кооперируются и создают отдельную фирму. При этом ответственность и риски разделяются между собственниками также, как и доходы, в зависимости от доли участия каждого предприятия.

Совместные предприятия являются средством привлечения современных передовых технологий и управленческого опыта. Также появляется возможность осуществлять проекты, которые сложно реализовать усилиями и ресурсами только одной компании.

Одной из отличительных характеристик совместных предприятий является тот факт, что участники имеют равные права на участие в процессе управления, принятии решений, контроле за деятельностью фирмы и др.

К основным чертам совместных предприятий относятся:

·        Участие двух и более компаний при создании предприятия;

·        Это юридически самостоятельная и отдельная единица, которая не принадлежит полностью ни одному из участников договора;

·        Материнские организации юридически не зависят друг от друга;

·        Головные организации (по крайней мере одна) и созданная фирма находятся в разных государствах.

Компании, основывающие совместные предприятия, получают большое количество преимуществ. Выделяют следующие причины создания:

·        Повышение своей позиции на рынке благодаря объединению ресурсов нескольких фирм;

·        Деление риска и издержек между участниками;

·        Получение новых технологий и опыта других организаций;

·        Получение конкурентных преимуществ;

·        Освоение новых рынков, увеличение количества клиентов и др.

Для того чтобы совместное предприятия оказалось успешным, необходимо правильно выбрать партнера. Цели участников должны быть схожими, а их бизнесы должны дополнять друг друга. В противном случае могут возникнуть проблемы, такие как недоверие, разногласия в вопросах управления организацией, развития, планирования дел и др. Сложности могут возникнуть из-за политики использования ресурсов (как человеческих, там и финансовых). Это все может привести к кризису и разорению компании. Поэтому участники должны иметь общие деловые интересы и долгосрочные цели.

Существуют также внешние факторы, которые оказывают влияние на деятельность совместных предприятий. К ним относятся политические и экономические условия, рыночная среда, спрос и предложение, конкуренция, культурные особенности страны, законодательство и др. Все эти условия могут измениться и внести неопределенность в развитие бизнеса. Поэтому прежде чем принять решение о создании общей организации, необходимо тщательно проанализировать все эти факторы.

Следующим способом интернационализации являются **прямые иностранные инвестиции (ПИИ)**. Такая стратегия позволяет обеспечить максимальный контроль за деятельностью фирмы. Существует несколько методов осуществления прямых иностранных инвестиций.

Во-первых, можно создать новую фирму за рубежом. Такой способ сопряжен с большими издержками, так как необходимо с нуля налаживать контакты и каналы сбыта в новом государстве, определить подходящее место, найти квалифицированных специалистов, купить оборудование и др.

Второй метод состоит в том, что фирма приобретает уже функционирующую на иностранном рынке компанию, при этом лишь вносит некоторые изменения в организационную структуру.

Прямые иностранные инвестиции имеют определенные положительные стороны по сравнению с другими стратегиями интернационализации.

·        Компания самостоятельно определяет маркетинговую стратегию, полностью контролирует все процессы на предприятии.

·        Организация напрямую контактирует со своими подрядчиками, поставщиками и клиентами.

·        Также снижаются издержки, связанные с транспортировкой продукции и таможенными пошлинами, так как производство находится непосредственно в стране сбыта.

Среди недостатков такого метода можно выделить следующие:

·        Период окупаемости таких вложений может оказаться очень долгим и иногда занимает несколько десятков лет.

·        Компания сильно зависит от внешних факторов, таких как политическая нестабильность, экономический спад, девальвация иностранной валюты. Из-за этого фирма может понести крупные финансовые потери.

·        Если организация примет решение покинуть зарубежный рынок, то это может повлечь за собой не только финансовый ущерб, но также нанести урон репутации.

Для того чтобы успешно использовать данный способ выхода за рубеж, фирме необходимо тщательно изучить местный рынок, оценить свои шансы и возможности быстрой адаптации, изучить существующих конкурентов. Более того, нужно проанализировать структурные и культурные различия между государствами.

Так как создание организации на иностранном рынке с нуля связано с огромными затратами, многие фирмы принимают решение об инвестировании в уже существующее предприятие. При этом они прибегают к **слияниям и поглощениям** местных организаций.

К слияниям относится объединение компаний, при котором создается новая фирма, которой принадлежат все активы, права и обязательства. Поглощение — это ситуация, когда одна организация приобретают другую, при этом поглощающая компания является главной и управляет бизнес процессами образовавшейся корпорации.

Существует несколько типов слияний:

·        Горизонтальные — объединяются две конкурирующие компании.

·        Вертикальные — интеграция фирм, которые находятся в взаимоотношениях покупателя и продавца.

·        Конгломератные — происходят, когда соединяются две организации из разных сфер деятельности, которые не являются конкурентами друг другу.

Высокая конкуренция среди иностранных корпораций заставляет их расширять свою деятельность, осуществлять инвестиционные проекты и устанавливать контроль над другими фирмами. Среди основных причин слияний и поглощений выделяют:

·        Расширение бизнеса и географического присутствия;

·        Получение синергетического выигрыша;

·        Повышение рыночной стоимости компании;

·        Диверсификация товаров и услуг;

·        Финансовые выгоды и др.

Существует определенные этапы осуществления слияний и поглощений компаний. К основным из них относят следующие:

.        Разработка стратегии. На данном этапе организация выбирает направление своего развития, анализируя стоит ли использовать метод слияния и поглощения.

.        Выбор критериев для отбора фирмы. Необходимо определить критерии, которым должна отвечать искомая компания, например, объемы продаж, рентабельность, предлагаемые товары и услуги, клиенты и др.

.        Определение потенциальные кандидатов. Агенство выбирает подходящую фирму, которая отвечает большинству требований и критериев.

.        Оценка фирмы. На данном шаге необходимо оценить объект слияния, провести всесторонний анализ компании в т.ч. финансовую, операционную, юридическую, экологическую оценку.

.        Проведение переговоров. На данной стадии начинаются переговоры по потенциальному приобретению компании.

.        Исполнение сделки. Когда все договоренности достигнуты происходит юридическое оформление сделки и заключение договора.

.        Финальная интеграция. Это непосредственно объединение компаний, формирование новой бизнес структуры и т.д.

Таким образом, существуют различные стратегии интернационализации. Каждая из них имеет свои положительные и отрицательные стороны. Поэтому прежде чем фирма принимает решение о начале своей деятельности за рубежом, ей необходимо проанализировать свои возможности и ресурсы, сопоставив их с требованиями каждого способа интернационализации.

**2. Особенности деятельности компаний, предоставляющих консультационные услуги**

**.1 Основные характеристики консалтинговой деятельности**

В последние десятилетия консалтинг начал стремительно развиваться, так как многие компании нуждаются в такого рода услугах. В странах с развитой экономикой использование консультационных услуг является неотъемлемой оставляющей при разработке и внедрению новых проектов и оптимизации работы корпорации.

Консалтинг — деятельность, направленная на предоставление советов и помощи другим компаниям касательно стратегии развития, структуры, управления, достижении их долгосрочных целей и т.д. Такая помощь подразумевает разработку рекомендаций, предоставление дополнительных ресурсов, внедрение в работу предлагаемых решений проблем и др. Консультанты показывают руководству компании целостную картину бизнеса, на основании которой предлагают какие-либо рекомендации и пути решения проблем.

Когда компания становится клиентом консалтингового агентства, то консультанты принимаются за работу. Сначала они собирают всю необходимую информацию о фирме, ее деятельности, о руководстве и сотрудниках. Затем консультанты анализируют собранную информацию выявляют те области, которые нуждаются в улучшении. При этом они используют свой опыт и знания, которые помогают им найти решение проблем компании и дать рекомендации. Кроме этого, они также разрабатывают стратегию и технологию по внедрению предложенного ими решения в работу клиента.

Если придуманная технология приводит к положительным результатам в одной фирме, то она может быть применима и к другим компаниям. Поэтому в консалтинге разрабатываются специальные методы решения типичных проблем, с которыми сталкиваются компании.

Можно выделить следующие характеристики консалтинга:

·        Знания. Результат предоставления консалтинговых услуг зависит от индивидуальных знаний, навыков, умений и опыта каждого консультанта, который должен уметь правильно обработать полученную от клиента информацию, выявить проблемные места и, применяя свои знания, предложить эффективное решение.

·        Инновации. Консультанты могут предлагать как стандартные, так и инновационные решения, в зависимости от каждой конкретной ситуации.

·        Предпринимательский характер. Консалтинговая деятельность связана с работой с людьми, существованием рисков, получением доходов и т.д.

Основными причинами, почему руководители компаний решают нанять консультантов являются следующие:

.        Оценка существующих проблем. Консультанты являются внешними сотрудниками, деятельность и советы которых не зависят от решений руководства фирмы. У них нет личной привязанности и предвзятости в отношении предлагаемых идей. Поэтому они могут проанализировать ситуацию объективно, что поможет в принятии оптимального решения.

.        Знания и опыт. Консультанты имеют большой опыт в каждой конкретной индустрии, так как работают с большим количеством компаний. Они могут помочь руководству фирмы в решении определенных проблем, исходя из своего знания отрасли.

.        Дополнительные ресурсы. Иногда организации не имеют достаточного количества квалифицированных сотрудников, необходимых для решения всех проблем. Некоторые компании не могут позволить себе иметь большой штат сотрудников, поэтому нанимают консультантов, если возникает такая необходимость.

.        Помощь в кризисных ситуация. Еще одна причина популярности консалтинга заключается в том, что консультанты способны предоставить оперативную помощь в критических ситуациях, например, поменять стратегию развития компании, изменить корпоративную культуру, методы управления, провести реструктуризацию фирмы и др.

Можно выделить несколько направлений деятельности консалтинговых агентств:

·        практика корпоративных финансов;

·        стратегический и операционный консалтинг.

Практика корпоративных финансов включает в себя такие виды деятельности как решение проблем развития компании, видов выпускаемой продукции, стратегии слияний и поглощений, финансовой политики и т.д.

Стратегический консалтинг дает представление о рынке, конкурентах, предлагает заказчику стратегию развития, исходя из постоянных изменений рынка.

Операционный консалтинг необходим, если заказчику нужна помощь при применении ранее предложенной стратегии. То есть компания получает практические рекомендации для дальнейшего развития.

Существует другая классификация консалтинговых услуг, согласно которой есть 3 вида услуг:

.        Экспертный. Консультанты анализируют текущую деятельность компании заказчика, а потом, исходя из полученной информации, разрабатывают предложения по решению проблем и дальнейшему развитию. Этот вид консалтинга относится к традиционному.

.        Процессный. Консультанты, внедряя определенные решения проблем, активно взаимодействуют с персоналом и руководством компании.

.        Обучающий. Такой вид услуг предполагает, что консультанты дают лишь теоритические и практические рекомендации руководству фирмы, но при этом сами не участвуют в процессе их применения.

Согласно Европейскому справочнику-указателю по менеджменту существует 84 вида консультационных услуг, которые можно объединить в 8 групп:

.        Общее управление. Консультанты занимаются решением проблем, связанных с существованием бизнеса и перспективами его развития.

.        Администрирование. Такой вид услуг предполагает решение сложностей касательно ведения дел и управлением компанией.

.        Финансовое управление. Данный тип консалтинга помогает в привлечении финансирования, анализе финансовой деятельности фирмы и повышении ее эффективности и др.

.        Управление кадрами. Главными задачами являются привлечение человеческих ресурсов и их эффективное использование.

.        Маркетинг. Консультанты занимаются вопросами рынка сбыта, ценообразования, рекламы и т.д.

.        Производство. Производственный консалтинг занимается задачами, связанными с использованием оборудования и его техническим обслуживанием, схемой организации и управление производства, повышением производительности, контролем качества и т.д.

.        Информационные технологии. Консультанты разбираются в вопросах внедрения и применения информационных технологий в компании.

.        Специализированные услуги. Они включают в себя такие виды консалтинга, как обучающий, инженерный, информационный, экологический, юридический и другие.

Сфера деятельности консалтинговых компаний неоднородна, поэтому нельзя выделить одну определенную классификацию такого рода услуг.

Также консалтинговые агентства сами могут столкнуться с рядом серьезных проблем. Среди них можно выделить основные:

.        Привлечение новых клиентов. С этой проблемой сталкиваются все консалтинговые компании. Несмотря на то, что многие бизнесы нуждаются в советах консультантов, не все прибегают к их услугам.

.        Конкуренция. Консалтинговая отрасль является высоко конкурентной, поэтому бывает сложно удерживать свои позиции на рынке.

.        Квалифицированные кадры. Довольно трудно подобрать высоко квалифицированных специалистов, имеющих знания и опыт в разных сферах бизнеса.

.        Инновации и новые идеи. Консультантам необходимо постоянно создавать что-то новое, придумывать новые решения проблем, исходя из особенностей бизнеса каждого клиента.

В современном мире появляются новые роли консалтинга. Среди основных можно выделить следующие:

.        Консалтинг как институт рыночной экономики.

.        Консалтинг как способ создания интеллектуального капитала компании.

.        Консалтинг как инструмент для установления межфирменных отношений.

.        Консалтинг как часть бизнес-сети.

.        Консалтинг как связующее звено между теорией и практическим применением.

Таким образом, консалтинг является неотъемлемой частью развития бизнеса. Консультанты дают свои советы и рекомендации в абсолютно разных сферах деятельности. Они помогаю компаниям в нахождении оптимальных решений и способствуют дальнейшему развитию фирм.

**2.2 Мировой рынок консалтинговых услуг**

Под мировым рынком консалтинговых услуг подразумевают сотрудничество консалтинговых компаний и клиентов из разных стран, целью которого является поиск оптимального решения различных проблем компании.

С развитием глобализации в 21 веке международный рынок консалтинга расширяется. Так согласно данным Plunkett Research мировые доходы консалтинговых компаний в 2016 году составили 470 миллиардов долларов США, что на 4, 67% больше по сравнению с 2015 годом, когда доходы составили 449 миллиардов долларов. При этом лидерами являются консалтинговые агентства из Северной Америки, доходы которых составляют 46% от общемировых. Затем следует регион ЕМЕА ( Европа, Ближний Восток и Африка) — 39%, Азия — 11% и Южная Америка 4%. Так в США доходы от всех видов консалтинга, включая управленческий, научный, технический и др., составили 257, 6 миллиардов долларов в 2016 году, что на 10% больше, чем в 2015 году (233, 9 миллиардов долларов).

Несмотря на тот факт, что сейчас США лидируют в области консалтинга, в ближайшем будущем ситуация может измениться. По данным Ernst&Young мир становится многополярным. В 2025-2030 годах доходы на душу населения в развивающихся странах будут сравнимы с данным показателем в развитых государствах. Эксперты из компании PwC пришли к схожим выводам. Согласно их расчетам, к 2050 году суммарное ВВП стран БРИК (Бразилия, Россия, Индия, Китай), а также Индонезии, Мексики и Турции будет в два раза больше, чем этот показатель у стран «большой семерки».

В связи с этим развивающиеся государства сейчас являются привлекательными рынками для продвижения и развития отрасли консультационных услуг. Поэтому известные международные консалтинговые фирмы открывают свои филиалы в развивающихся странах.

Согласно данным великобританского исследовательского центра в области консалтинга в развитие рынка консалтинговых услуг в последнее время тесно связано с развитием мировой экономики. Когда экономика в целом находится на подъеме, то консалтинговые агентства получают генерируют большие доходы и имеют большее количество клиентов. И в противоположном случае, в периоды экономического спада, компании вынуждены сокращать свои бюджеты, количество клиентов уменьшается, и доходы падают. Так во время кризиса 2008-2009 годов многие компании разорялись, не имея достаточно средств для того, чтобы оплачивать услуги консультантов. Поэтому и в области консалтинга наблюдался спад. Но затем с ростом экономики, спрос на услуги консалтинговых компаний увеличивался, и они снова начали повышать свои доходы.

Согласно приложению 1, в 2011 году консалтинговый рынок оценивался в 205 миллиардов долларов. И в период с 2011 по 2016 гг. он увеличивался со среднегодовым темпом рост в 4, 1%, достигнув 251 миллиарда долларов в 2016 году. Самым большим сегментом отрасли является операционный консалтинг, на долю которого приходится 28, 2% всего рынка. За ним следуют финансовый (27, 9%), ИТ (19, 1%), стратегический (12, 4) и HR (12, 4%).

Сегодня существует большое количество мировых консалтинговых компаний. Сложно выявить абсолютного лидера, так как конкуренция высокая, и многие корпорации могут быть сопоставимы по разным показателям. Но в то же время рейтинговые агентства пытаются учесть как можно больше факторов и выявить сегодняшних лидеров рынка консалтинговых услуг.

Так американское рейтинговое агентство Vault составило рейтинг самых престижных консалтинговых фирм 2017 (см. Приложение 3). Респонденты оценивали консалтинговые фирмы от 1 до 10 в зависимости от их престижа (где 1 — не престижная компания, 10 — очень престижная). При этом респондентами являлись работающие консультанты. Но они не могли оценивать свою компанию. Этот рейтинг не учитывает никаких других показателей, кроме престижа фирмы.

Если рассматривать рынок консалтинговых услуг по регионам, то первое место занимает регион ЕМЕА (см. Приложение 2). На Европу, Ближний Восток и Африку приходится 41% всего рынка консалтинговых услуг. Потом следует Северная Америка, на чью долю приходится 40%. При этом большая часть относится к консалтинговому рынку США, на Канаду приходится лишь 7%. Азия и Океания имеют 16%, и 3 % относится к другим регионам.

В топ-10 вошли следующие компании (в порядке от первого места до десятого): McKinsey & Company, The Boston Consulting Group, Inc., Bain & Company, Deloitte Consulting LLP, Booz Allen Hamilton, PricewaterhouseCoopers Advisory Services LLC, EY (Ernst &Young) LLP Consulting Practice; Accenture; KPMG LLP (Advisory) и Oliver Wyman. При этом в 2016 году картина была практически такая же. Все компании занимали те же места, что и в 2017 году, кроме фирмы Oliver Wyman, которая в прошлом году занимала 11 строчку. 10 место в 2016 году занимала компания IBM Global Services.

Данный рейтинг отражает лишь мнение самих консультантов о престиже компании. Рейтинговое агентство Vault также составила другой список, определив топ-50 консалтинговых компаний для работы (см. приложение 4). Несмотря на то, что престиж компании важен, когда специалист ищет работу, но все же существуют и другие весомые факторы. Поэтому чтобы распределить консалтинговые компанию по привлекательности для работы в них, Vault учитывала и другие показатели. Оценка компании складывалась из 30% престижа, 15% удовлетворения от работы, 15% заработной платы, 10% корпоративной культуры, 10% баланса работа-дом, 10% общей характеристики бизнеса, 5% политики карьерного продвижения, 5% возможности испытать себя. В данном опросе участвовали работающие консультанты из известных консалтинговых агентств, они оценивали компании конкурентов, так как им было запрещено ставить оценки своим фирмам.

В десятку лучших для работы компаний в 2017 году вошли следующие (начиная с первого место до десятого): Bain & Company, The Boston Consulting Group, Inc., McKinsey & Company, Deloitte Consulting LLP, Oliver Wyman, PricewaterhouseCoopers Advisory Services LLC, A.T. Kearney, LEK Consulting, The Bridgespan Group, The Brattle Group.

Эти рейтинги показывают, что такие компании как McKinsey & Company, Bain & Company, The Boston Consulting Group, Inc., Deloitte Consulting LLP, Oliver Wyman, PricewaterhouseCoopers Advisory Services LLC и другие занимают лидирующие позиции в консалтинговой отрасли вне зависимости от учитываемых показателей. Они меняются местами в различных рейтингах, но при этом все равно остаются лидерами на рынке.

Таким образом, в последние десятилетия мировой рынок консалтинговых услуг развивается достаточно стабильно, несмотря на кризисные периоды в экономики.

**2.3 Основные тенденции развития международного консалтинга**

Мировым консалтинговым компания сегодня приходится адаптироваться к быстро меняющейся экономики. Поэтому в их деятельности появляются новые приоритеты и новые способы ведения дел. Сейчас консалтинговые агентства концентрируются на работе в определенных регионах и на долгосрочное сотрудничество с клиентами. Это определяется тем фактом, что консультанты должны учитывать местные особенности каждой страны, в которой они работают, а также каждого конкретного покупателя.

Другой важной характеристикой развития современного консалтинга являются информационные технологии. В связи с ростом необходимости обезопасить конфиденциальные данные в интернете, консалтинговые агентства содействуют бизнесу в защите информационных сетей и персональных данных. Также Интернет поспособствовал развитию онлайн-бизнесов, которые тоже нуждаются в рекомендациях консультантов.

Новые технологии уже используются для повышения эффективности деятельности фирм, сокращению издержек, повышения качества обслуживания клиентов и др. Но при этом компании, которые внедряют современные технологии, могут столкнуться с рядом проблем, таких как отсутствие необходимых знаний и навыков работы, управление изменениями, неэффективная координация работы и др. Поэтому спрос на квалифицированных консультантов высокий, особенно в таком направлении в консалтинге, как ИТ. В связи с этим многие международные консалтинговые агентства создают отдельные подразделение, которые специализируются на информационных технологиях.

Более того, современные технологии позволяют автоматизировать некоторое значимые процедуры при осуществлении консалтинга. Это не значит, что профессия консультанта полностью исчезнет, так как люди будут заменены машинами. Но совмещение человеческих ресурсов и возможностей современной техники может повысить эффективность бизнеса. Новые автоматизированные процессы могут стать хорошим помощником для профессионального консультанта.

Другая особенность деятельности консалтинговых фирм на современном этапе — это аналитика данных. Важным аспектом является не просто обладание огромных количеством данных, а умение их правильно интерпретировать, так как это способствует развитию бизнеса и созданию конкурентного преимущества. Аналитика данных нужна для того, чтобы модернизировать операционные процессы, снизить издержки, выявить предпочтения потребителей, оценить маркетинговые, логистические и финансовые риски и т.д.

Кроме этого, консалтинговые компании стали предоставлять свои услуги малому и среднему бизнесу. Данный сегмент рынка является быстро развивающимся и привлекательным для проникновения. Но пока что многие консалтинговые агентства все еще ориентируются в основном на крупных клиентов.

Другим трендом консалтинговой сферы является привлечение нескольких консалтинговых агентств одновременно. В последние года участились случаи, когда компании нанимают нескольких консультантов из разных агентств для работы на одном проекте. Это позволяет получить большее количество решений проблемы, рассмотрев ее с разных углов. Тем самым это может помочь найти оптимальное решение определенной проблемы.

Консалтинг является высоко конкурентной сферой деятельности. Рост конкуренции только продолжится в ближайшие годы. Одной из причин этого явления является борьба за талантливые кадры. Успех консалтинговой компании полностью зависит от результата услуг, которые предоставляются консультантами. Поэтому их квалификация, навыки и знания очень важны в данном бизнесе. Многие консалтинговые агентства соперничают друг с другом, пытаясь удержать наиболее ценных сотрудников и привлечь новых специалистов.

Таким образом, консалтинговым компаниям также приходится адаптироваться к мировым изменениям в различных сферах. Наиболее распространенным видом консалтинга является управленческий, хотя в последнее время стремительно растет спрос на консалтинг в сфере информационных технологий. Также для международного консалтинга характерна ориентированность на долгосрочное сотрудничество с клиентами и поиск новых заказчиков среди малого и среднего бизнеса.

**2.4 Стратегии интернационализации консалтинговых компаний**

Интернационализация консалтинговых агентств начала бурно развиваться в середине 20 века, когда американские компании стали выходить на рынки развивающихся стран. При этом стратегии интернационализации у консалтинговых фирм немного отличаются от традиционных и имеют свои особенности.

Как уже говорилось, одним из самых распространённых способов выйти на международную арену является **экспорт**. Для консалтинговой индустрии данная стратегия не самая популярная, хотя тоже имеет место быть. Экспорт в данной сфере состоит в том, что сотрудники одной консалтинговой компании едут к иностранному клиенту в другую страну. Такой способ был распространен, когда консалтинг только начинал интернационализироваться, и у компаний еще не было офисов по всему миру. Сейчас международные консалтинговые фирмы имеют свои отделения в большинстве стран мира, поэтому сократилась необходимость ездить на переговоры к клиентам в другие государства, так как они могут воспользоваться услугами местного офиса. Но все же сейчас тоже бывают ситуации, когда сотрудники едут за границу к клиенту, если вдруг в той стране еще нет отделения данной компании.

Самая распространенная стратегия интернационализация консалтинговых агентств — это **прямые иностранные инвестиции**. Это связано с тем, что для открытия нового филиала консалтинговой компании за рубежом требуют относительно небольшие финансовые вложения. Для этого необходимо арендовать офис и нанять консультантов. Больше других крупных затрат не требуется. Главная проблема интернационализации в данной сфере является поиск клиентов и создание долгосрочных отношений с ними. Также есть риски, связанные с местными законами, стандартами, налоговым регулированием и др.

Международные консалтинговые компании для того, чтобы выйти на иностранные рынки, используют слияния и поглощения. Так, компании «большой четверки» в процессе своего развития и расширения также применяли данную стратегию. В 1989 году произошло слияния Deloitte, Haskins and Sells и Touche Ross. Впоследствии корпорация стала называться Deloitte&Touche. В том же году Ersnt&Whinney и Arthur Young объединились в Ernst&Young. В 1998 году Price Waterhouse и Coopers&Lybrand произвели слияние, и образовалась фирма PwC.

Сейчас международные консалтинговые компании также используют стратегию слияний и поглощений. По данным исследовательского агентства Source Global Research, в период 2014 — 2016 гг. топ-6 консалтинговых компаний по количеству сделок по слияниям и поглощениям являются следующие: KPMG (38 сделок), Deloitte (35 сд.), Accenture (34 сд.), EY (23 сд.), Capita (20 сд.) и PwC (19 сд.). Первые три компании совершали как минимум одну сделку каждый месяц.

По данным Source Global Research, с января по август 2016 года было зафиксировано 168 сделок по слиянию и поглощению в сфере консалтинга. При этом 62 из низ были проведены ИТ компаниями (из них 10 приходилось на Accenture, а 7 на IBM). 34 из 168 сделок в 2016 году были осуществлены компаниями «большой четверки».

Таким образом, слияния и поглощения — самый распространенный способ интернационализации среди консалтинговых агентств. Такая стратегия позволяет не только расширить своего мировое присутствие, увеличить капитализацию и повысить узнаваемость бренда, но также становится возможным получить новых клиентов, которые раньше были покупателями поглощаемой фирмы. Именно поэтому международные консалтинговые компании часто выходят на международные рынки именно при помощи слияний и поглощений.

**3. Международные консалтинговые компании в развивающихся странах**

**.1 Рынок консалтинговых услуг в Бразилии и России**

**Латинская Америка и Бразилия**

Латинская Америка в последние годы является привлекательным рынком для иностранных инвесторов. В силу большого количества природных ресурсов и относительно дешевой рабочей силы международные компании заинтересованы в ведении бизнеса в данном регионе. Поэтому им требуются услуги консалтинговых агентств. По оценкам аналитического агентства ALM Intelligence, в 2017 году размер рынка консалтинговых услуг в Латинской Америки снизится на 0, 9% по сравнению с 2016 годом, составив 6, 72 миллиардов долларов США (см. Приложение 5 ). Это связано с глубоким экономическим кризисом в некоторых южноамериканских странах, как Венесуэла, а также с избранием Дональда Трампа президентом США и его внешней политикой. Но в 2017-2019 годах ожидается, что среднегодовой теп роста консалтинговой отрасли в Латинской Америке составит 3, 7%, достигнув отметки в $6, 97 миллиардов в 2019 г.

Консалтинговый рынок Латинской Америки характеризуется большой долей стратегического и операционного консалтинга — 42% (см. Приложение 6). Что касается финансового консалтинга, то он составляет 27% от рынка консалтинговых услуг данного региона, так как финансовый рынок Латинской Америки еще только развивается. На долю ИТ консалтинга приходится 19%, а на HR консалтинг — 12%.

На рынке консультационных услуг Латинской Америки доминируют Бразилия и Мексика. Вместе они составляют 72% от общего консалтингового рынка региона (см. Приложение 7). Рынки этих двух стран растут быстрее, чем общий латиноамериканский консалтинговый рынок. Спектр услуг предоставляемых в Бразилии и Мексике шире и более развит, чем в других странах региона. На долю стран Андского региона приходится 13%, Южного конуса — 9%, а Карибского Бассейна — 6%.

В приложении 8 представлен рейтинг консалтинговых агентств в Латинской Америке, ранжированных по выручке в 2015 году. В тройку лидеров входят Deloitte, E&Y и PwC, выручка которых составляет $655, $603 и $441 миллиардов соответственно. На их долю в совокупности приходится 25, 4% рынка консультационных услуг Латинской Америки. Далее в топ-10 входят McKinsey&Company, IBM, The Boston Consulting Group, Accenture, KPMG, Bain&Compnay, Mercer.

По данным ALM Intelligence в 2016 году на долю Бразилии приходилось 42% от консалтингового рынка региона, что составляет $2.93 миллиарда. В 2017 году ожидается спад на 3, 6% (до $2, 82 миллиардов), что является результатом экономического кризиса в Бразилии (см. Приложение 9). Но ожидается, что рынок консалтинговых услуг в Бразилии будет расширяться, и среднегодовой темп роста в 2019 году составит 1, 9%. К причинам данного роста можно отнести новые реформы, направленные на восстановление экономики и выход из рецессии. Упрощен процесс осуществления прямых иностранных инвестиций в некоторых областях экономики, а также процесс получения разрешений. Производители автомобильных комплектующих возобновили свои планы по развитию и набору персонала, поэтому они нуждаются в консультантах, которые помогут им эффективно распределить ресурсы и расширить деятельность компаний.

По данным рейтингового агентства Source Global Research рынок консультационных услуг Бразилии в последние несколько лет находится в рецессии. В 2015 году был спад в 4%, а в 2016 году — 1%. Но уже в 2017 ожидается рост в 4%. При этом указанные выше цифры соотносятся с темпами роста ВВП Бразилии. Согласно данным Всемирного Банка в 2015 году ВВП сократился на 3, 8%, в 2016 — на 3, 4%, а в 2017 ожидается увеличение на 1, 8%.

Рынок консультационных услуг тесно связан с экономикой и политикой страны. Поэтому одним из факторов упадка рынка консалтинга Бразилии в 2015-2016 годах считается коррупционный скандал государственной нефтяной компании Petrobras, начавшийся в 2014 году. Руководство корпорации было обвинено в ценовом сговоре с некоторыми подрядчиками, а также в отмывании денег. Скандал Petrobras оказал негативное влияние на бразильский бизнес, что, в свою очередь, отрицательно отразилось на консалтинговой индустрии.

Экономическая нестабильность в Бразилии в 2015 году также является одним из показателей существовавшей рецессии. По данным Всемирного Банка инфляция в 2015 году составила 7, 9%, безработица — 8, 5%, а в 2016 году эти показатели возросли до 8, 7% и 11, 2% соответственно. Обменный курс бразильского реала в 2016 году упал на 38% относительно доллара США. Все эти факторы свидетельствуют об неустойчивой экономической ситуации в стране, которая оказывает прямое воздействие на работу консультационных компаний.

Кроме этого существует ряд политических событий, которые повлияли на рынок консультационных услуг. Среди них — политические беспорядки при президенте Бразилии Дилме Русеф, находящейся у власти в период 2011-2016 гг. В 2015 году началась процедура импичмента в отношении Русеф. С 2003 по 2011 год она была председателем совета директоров в компании Petrobras. В связи с коррупционным скандалом в данной компании, Дилма Русеф была обвинена в использования своего служебного положения для экономической выгоды, а также в неспособности предотвратить крупнейший факт коррупции в стране.

В августе 2016 года президент Бразилии Дилма Русеф была признана виновной в злоупотреблении служебным положение и финансовых махинациях и была отстранена от власти. 31 августа 2016 года ее место занял Мишел Темер. По прогнозам многих экспертов в области консалтинга уход от власти Партии трудящихся, к которой принадлежала Дилма Русеф, и появлении нового президента выведет страну из кризиса. Реформы Тремера направлены на восстановление инвестиционной привлекательности Бразилии для иностранных бизнесов, сокращение дефицита государственного бюджета, сдерживание темпов роста инфляции и безработицы.

Экономическая и политическая неясность в Бразилии в 2015-2016 годах негативно сказалась на ситуации в стране, вогнав ее в рецессию. Это повлияло на консалтинговый рынок страны. Во-первых, снизилось количество клиентов, так как многие из них отложили свое решение о привлечении консультантов на неопределенный срок. Особенно это затронуло такие отрасли, как консалтинг государственного сектора, нефтегазовой сферы и строительства. Более того, такая ситуация качественно изменила спрос на консалтинговые услуги. Покупатели теперь стали заинтересованы в сокращении издержек и улучшении продуктивности, а не в инвестировании в инновационные продукты и технологии.

Также клиенты в связи с возникшим коррупционным скандалом стали уделять больше внимания внутренним процессам управления и прозрачности. Поэтому возрос спрос на консультантов — специалистов в финансовом менеджменте и оценке рисков.

Еще одним из результатов экономической рецессии в стране является сокращение количества консультантов, работающих на постоянной основе. Многим сотрудникам пришлось уйти из своих агентств и начать работать фрилансерами, так как некоторые консалтинговые фирмы были вынуждены сокращать свой постоянный штат, уменьшая свои расходы ввиду кризиса.

В приложении 10 представлена таблица, описывающая рост или падение консультационного рынка Бразилии в 2015-2017 годах по областям экономики. В 2015 году максимальный рост наблюдался в таких видах консалтинга, как финансы и фармацевтика — 6%, здравоохранение — 5%, медиа и телеком — 4%. В 2016 году в эти же области увеличились: финансы, фармацевтика и здравоохранение на 7%, а медиа и телеком на 6%. Рост услуг в 2016 году составил всего лишь 1%, а в 2015 году никак не изменился. Под данную категорию попадают услуги по внедрению технологий, операционные улучшения, разработка стратегий, оценка рисков, подбор и развитие кадров и финансовое управление.

В 2015 году наблюдался спад в оказании консалтинговых услуг для компаний розничной торговли — 10%, государственного сектора — 14%, энергетической отрасли — 15% и производства — на 14%. Похожая ситуация сохранилась и в 2016 году. Это, как уже говорилось, связано с экономической и политической нестабильностью, а также с коррупционным скандалом Petrobras и импичментом Дилмы Русеф.

В 2017 году ожидается рост во всех областях консалтинга. В середине 2016 года к власти пришел новый президент, который провел новые реформы в стране. Поэтому ожидается развитие в сферах, которые раньше находились в депрессии: государственный сектор (4%), энергетика и производство (по 3%), розничная торговля (2%). Рост консалтинговых услуг компаниям, работающих в остальных сферах, ожидается примерно такой же как и в 2016 году: фармацевтика — 7%, финансовый сектор, здравоохранение, медиа и телеком — по 6%, услуги — 3%.

Таким образом, рынок консалтинговых услуг в Бразилии в переживает сложные времена. Это связано с общей экономической ситуацией в стране. Экономическая и политическая нестабильность в стране в 2015-2016 годах оказало сильно негативное влияние на различные отрасли. Крупнейшее коррупционное дело нефтяной компании Petrobras, а также импичмент президента Бразилии также оказали воздействие на бизнес в стране. Но в 2017-2019 годах ожидается, что Бразилия выйдет из депрессии. Многие отрасли экономики уже выходят из рецессии. Это окажет прямое воздействие на рынок консалтинга в стране и регионе и будет увеличиваться в ближайшие несколько лет.

**Регион ЕМЕА и Россия**

Российская Федерация принадлежит к региону ЕМЕА, в который входит Европа, Ближний Восток и Африка. Рынок консалтинговых услуг в данном регионе довольно развит и продолжает свой рост. В 2015-2016 годах размер рынка увеличился на 3% с $113, 91 миллиардов до $117, 27 миллиардов (см. Приложение 11). По прогнозам ALM Intelligence в 2017-2019 годах будет наблюдаться рост в 5, 4%, достигнув в 2019 году $126, 91 миллиардов. Такая положительная динамика, с одной стороны, связана с выходом Великобритании из состава ЕС. Многим компаниям теперь требуются услуги консультантов, чтобы быстро адаптироваться к поменявшимся законам и стандартам. С другой стороны, падение цен на нефть и снижение доходов от ее добычи заставили правительства стран Персидского залива начать реструктуризацию экономики, для которой необходимы услуги консалтинговых агентств.

На рынке консалтинговых услуг региона ЕМЕА доминируют Соединенное Королевство Великобритании и Ирландии (30%) и Южная Европа (29%). За ними следует Германский регион (Северно-Центральная часть Европы) — 27%. На долю Восточной Европы приходится 8%, а на Ближний Восток и Африку — 6% (см. Приложение 12).

В 2016 году Брексит стал основным фактором роста консалтингового рынка Европы. В услугах консультантов нуждаются теперь не только компании из Великобритании, но также из других европейский стран, с которыми сотрудничает Англия. Но с другой стороны, Брексит повлек за собой экономическую и политическую нестабильность в некоторых странах, что привело к сокращению инвестиций в регион.

Рынок консалтинговых услуг в странах Восточной Европы сейчас также развивается. В 2015-2016 годах был зафиксирован рост в 5% (с $8, 67 миллиардов до $9, 11миллиардов). В следующие три года ожидается рост в 10, 3%, достигнув отметки в $10, 46 миллиардов в 2019 году (см. Приложение 13).

Среди стран Прибалтики и Восточной Европы самыми быстро развивающимся являются Польша и Эстония. Эстония считается одной из стран, которые больше всех используют цифровые технологии. Россия имеет огромный потенциал для развития рынка консалтинговых услуг. Это связано с падением цен на нефть и поиском возможных путей решения возникшего экономического спада.

В приложении 14 представлен рейтинг консалтинговых компаний региона ЕМЕА, которые ранжированы по выручке за 2015 год. Первые места занимают фирмы из «большой четверки»: PwC ($9, 642 млрд), KPMG ($7, 540 млрд), E&Y (6, 606 млрд), Deloitte ($6, 537 млрд). Также в топ-10 входят Accenture, McKinsey&Comopany, the Boston Consultung Group, IBM, Capgemini, Bain&Company.

По данным рейтингового агентства Source Global Research консалтинговый рынок России в 2015 году оценивался в $513 миллионов, при этом в 2016 году наблюдался спад в примерно 8%. Согласно данным Всемирного Банка темпы роста ВВП в 2015 году составили -3, 7%, в 2016 — -0, 7%. По прогнозам в 2017 году этот показатель станет положительным и будет равен 1, 5%.

Согласно данным российского рейтингового агентства RAEX (“Эксперт РА”), российский рынок консалтинга в 2015 году оценивался в 126 млрд рублей, что больше на 7%, чем в 2014 году. Но в долларовом эквиваленте ситуация выглядит по другому: размеры консалтингового рынка снизились на 33%. И по оценкам ситуация будет ухудшаться в ближайшие несколько лет.

Если рассматривать консалтинговый рынок России по секторам, то наибольший спад как в 2015, так и в 2016 годах наблюдался в сфере энергетики (снижение в 2015 на 20%, 2016 — 15%) и услуг (снижение в 2015 на 20%, 2016 — 14%). Также кризис затронул такие области как финансы, государственный сектор, производство, розничная торговля. В 2016 году страна постепенно начала отходить от кризиса, снижение темпов роста ВВП сокращается, поэтому и спад в данных отраслях немного ниже, чем в 2015 году. В 2015-2016 гг. был небольшой рост только в деятельности фармацевтических компаний (2%).

Такое падение рынка консалтинговых услуг в РФ связано с глубоким экономическим кризисом, начавшимся в 2014 году. В марте 2014 года большая часть Крымского полуострова была включена в состав Российской Федерации. Это повлекло за собой возмущение мирового сообщество и применение санкций в отношении России. Позже в октябре 2014 года произошло падение цен на нефть, что также повлияло на ослабление национальной валюты — рубля. Все эти события вогнали страну в депрессию, затронув почти все сферы деятельности.

Резкое падение цен на нефть в 2014 году сильно отразилось на России, так как экономика страны зависит от нефти и газа. Примерно две трети экспорта РФ приходится на экспорт природных ресурсов. Государственный бюджет на 2015 год был посчитал, исходя из более высоких цен за баррель нефти, поэтому это еще сильнее углубила начавшийся кризис в России.

Результатом Украинского кризиса, санкций и снижения цен на нефть стало падение обменного курса рубля. Это оказало громадное воздействие на экономику страны, так как рубль обесценился примерно в два раза.

Наиболее сложные времена настали для компаний, деятельность которых была привязана к иностранным валютам, так как обменный курс рубля сильно упал. Также многие бизнесы пострадали от наложенных санкций. С другой стороны, дешевый рубль позволил экспортным фирмам продавать свои товары по относительно меньшей цене и стать более конкурентоспособными на зарубежных рынках.

Экономическая и политическая нестабильность в России также оказала негативное влияние на привлекательность страны для инвестиций. Многие иностранные бизнесы перестали вкладывать деньги в российские компании.

Клиенты консалтинговых агентств по разному реагируют на сложившуюся ситуацию в стране. Более зрелые фирмы на рынке заинтересованы в трансформации и реструктуризации деятельности и прибегают к услугам консультантов. Другие — продолжают свою деятельность без особых изменений. При этом многие развивающиеся фирмы отказываются от услуг консультантов из-за необходимости сокращать свои расходы.

Из-за разногласий РФ с Европой и США, российский бизнес начинает сотрудничество с такими Восточными странами, как Китай. Для того чтобы делать это успешно, российским компаниям нужны услуги консалтинговых агентств.

Таким образом, рынок консалтинга в РФ переживает сейчас трудные времена. Это связано с экономическим и политическим кризисом, начавшимся в 2014 году, последствия которого продолжаются на протяжении нескольких лет. Спад темпов роста ВВП сокращается и по данным Всемирного Банка, начиная с 2017 года, этот показатель станет положительным. Это является свидетельством того, что Россия постепенно выходит из кризиса, и рынок консалтинговых услуг будет расширяться.

**Сравнение рынка консалтинговых услуг в России и Бразилии**

Рынки консалтинга в Бразилии и России имеют как общие, схожие черты, так и различия. Среди общих тенденций можно выделить следующие:

·        Сейчас оба государства переживают последствия кризисов, которые имели место несколько лет назад. При этом существует как экономическая, так и политическая нестабильность. В связи с этим консалтинговый рынок переживает спад.

·        По прогнозам в ближайшие годы и Россия и Бразилия будут постепенно выходить из кризиса, что положительно повлияет на сферу консалтинга. Спрос на услуги консультантов возрастёт в 2017-2019 годах.

·        Лидерами в данной отрасли в обоих странах являются такие международные консалтинговые агентства, как компании «большой четверки» — PwC, EY, KPMG, Deloitte, а также McKinsey&Co, The BCG и другие.

При этом существует масса различий между консалтинговыми сферами в данным государством. Можно выделить следующие расхождения:

·        Из-за кризиса в Бразилии спад консалтинговых услуг наблюдался в розничной торговле, производстве, государственном и энергетических секторах. В России же рецессия наблюдалась во всех сферах, кроме фармацевтической. Наиболее сильно пострадали такие области, как энергетика, услуги и финансы.

·        Как уже говорилось, по оценкам Source Global Reserach, консалтинговый рынок обоих государств выйдет из рецессии в ближайшие годы. Но если в Бразилии это произойдет уже в 2017 году, то в России — через 2-3 года.

·        Кроме этого, различаются пути выхода из рецессии. Президент Бразилии Мишел Тремер, вступивший в должность в августе 2016 года, проводит экономические реформы, направленные на вывод страны из кризиса и привлечение иностранных инвесторов (из Северной Америки и Европы). Что касается РФ, то европейские санкции против нее еще имеют место быть, поэтому России начинает тесно сотрудничать со странами Востока (например, Китаем и Японией).

Таким образом, не смотря на то, что рынки консалтинговых услуг обоих государств находится переживал спад, они все равно имеют различные характеристики. Они отличаются по степени потрясений, по затронуты сферам деятельности, периоду и способу выхода из рецессии.

**.2 Сравнение стратегий интернационализации консалтинговых компаний в России и Бразилии**

К крупнейшим мировым консалтинговым агентствам относят компании «большой четверки»: PwC, EY, KPMG и Deloitte. Они являются лидерами в сфере предоставления консалтинговых и аудиторских услуг, и каждый из них имеет офисы более, чем в 150 странах мира. Данные компании имеют большой опыт в способах выхода на международные рынки как развитых, так и развивающихся стран.

Стратегии интернационализации, используемые «большой четверкой» в России и Бразилии, довольно схожи. В основном эти корпорации выходили на новые рынки, следуя за своими крупными клиентами, которые были заинтересованы в инвестировании в развивающиеся рынки. Компании «большой четверки» открывали филиалы в крупных городах, таких как Москва и Санкт-Петербург в России или Рио-Де-Жанейро в Бразилии путем слияний или поглощений местных консалтинговых фирм. Далее по мере необходимости и развития они открывали новые офисы в других городах стран.

Участники «большой четверки» являются примерами горизонтально интегрированных транснациональных корпораций, так как представляют собой сети компаний и не имеют одного единственного собственника. Все фирмы в данных сетях являются независимыми, но при этом имеют общие корпоративные нормы и стандарты. Стратегическое управление совершается головным офисом.

Компания Ernst&Young вышла на рынок России в момент, когда местные фирмы нуждались в услугах консультантов. В конце 1980-х годов в СССР происходила перестройка: имели место коренные изменения в идеологии, политики и экономики страны. В связи с этим многих организациям была необходима помощь при адаптации к проводимым реформам и меняющемуся строю. В 1989 году EY открыл первый офис в Москве, при этом создав совместного консалтинговое предприятие с советскими партнером — Внешконсалт. Уже через 3 года (в 1992 году) был открыт офис в Санкт-Петербурге.

В 2002 году произошло слияние EY и Arthur Anderson. Компании объединили свои практики в 57 странах мира, в том числе в России. Arthur Andersen — крупнейшая международная аудиторская фирма из США, которая в начале 2000-х входила в «большую пятерку». В 2001 году произошел скандал, связанный с банкротством одного из клиентов Andersen — компании Enron. В связи с этим началось уголовное дело в отношении Arthur Andersen. Данной компании были предъявлены обвинения в преднамеренном искажении финансовой отчетности и недобросовестном аудите. Это сильно повлияло на имидж компании во всем мире, и руководству пришлось начать срочные переговоры о продаже фирмы. В результате этого фирма KPMG поглотила офисы Arthur Andersen в Японии, ЮАР, Великобритании, Германии и Польше, а EY — подразделения в Восточной Европе, СНГ и др.

По мере развития и установления бренда в России, компания открывала новые офисы в других городах, расширяя свое присутствие. При этом EY как поглощала небольшие местные аудиторские конторы, так и открывала новые филиалы. При этом сотрудники из уже существующих офисов (из Москвы и др.) направлялись в новые города для развития подразделений, передачи корпоративной культуры, стандартов сети и др.

Сейчас у EY есть офисы в 10 городах РФ: Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Тольятти, Казань, Краснодар, Владивосток, Новосибирск, Ростов-на-Дону и Южно-Сахалинск.

Стратегии интернационализации Ersnt&Young на рынках Бразилии и России схожи. Компания также имеет офисы во многих городах, таких как Блуменау, Бразилиа, Белу-Оризонти, Кампинас, Куритиба, Форталеза, Гояния, Порту-Алегри, Ресифи, Рио-де-Жанейро, Сальвадор и Сан-Паулу.

В августе 2010 года Ernst&Young приобрела бразильскую консалтинговую и аудиторскую фирму Terco, которая входила в международную организацию Grant Thornton. Организация Terco была одним из лидеров на консалтинговом рынке Бразилии и имела более 1400 клиентов. В ее постоянный штаб входило 630 консультантов и 21 партнер. При этом в 2009 году ее доходы составили $63 млн. Образовавшаяся компания стала называться Ernst&Young Terco, но в 2013 году была переименована в EY, как в других странах мира. В результате этого поглощения EY не только расширила свое присутствие в стране, завоевала долю рынка, но также получила большое количество новых клиентов, завоевав лидерство на Бразильском рынке.

В 2012 году произошло еще одно поглощение. Компания EY купила Axia Value Chain — консалтинговое агентство, специализирующееся в области корпоративного управления. Штат данной фирмы состоял из 140 консультантов, а выручка в 2012 году составила $17 млн, что на 38% больше, чем в предыдущем году.

Таким образом, компания Ernst&Young при выходе на иностранные рынки использует стратегию слияний и поглощений. При этом корпорация начала свою деятельность как в России, так и в Бразилии путем приобретений уже функционирующих на данных рынках консалтинговых и аудиторских компаний. Присутствие в новых городах в Бразилии EY получила за счет офисов поглощенной фирмы Terco. В РФ это происходило постепенно, новые офисы открывались в других городах в зависимости от необходимости и наличия клиентов.

Другие организации «большой четверки» также используют слияния и поглощения для развития и распространения своей деятельности. Это говорит о том, что данный способ лучше остальных подходит для сферы консалтинга. Он позволяет расширить свой бизнес, при этом получить дополнительных сотрудников и клиентов в новых точках присутствия.

Другой способ выхода на рынок России продемонстрировала компания Morison International. Это международная ассоциация независимых аудиторов и консультантов. В РФ Morison International работает через своего представителя — «2К Аудит». Данная фирма была создана в 1994 году, а вступила в ассоциацию в 2009. Стратегия Morison International заключается в том, что она объединяет фирмы, предоставляющие консалтинговые, аудиторские, бухгалтерские услуги. При этом каждая организация не теряет своей самостоятельности, но становится частью сети с общими стандартами качества. В Бразилию Morison International применяет такую же стратегию. Компания функционирует через 3 независимых представителей: KSI Brazil, M/Legate и Promissor Contabilidade.

Таким образом, стратегии выхода международных консалтинговых компаний на рынки Бразилии и России совпадают. При этом фирмы прибегают к слияниям и поглощениям уже существующих на рынках организаций, открывают офисы с нуля или же действуют через своих постоянных представителей.

**Заключение**

В данной работе были рассмотрены стратегии интернационализации, которые используются международными консалтинговыми компаниями на развивающихся рынках. При этом были изучены способы выхода на рынки России и Бразилии.

В теоритической части проанализировано понятие интернационализации, выявлены основные цели и причины этого явления, также представлены основные этапы выхода компании на зарубежный рынок. Далее были описаны основные стратегии интернационализации, которые применяют различные компании: экспорт, лицензирование, франчайзинг, прямые иностранные инвестиции и др. Каждый из методов имеет свои положительные и отрицательные стороны. Поэтому если фирма хочет успешно начать свою деятельность за рубежом, ей необходимо подобрать оптимальный для нее способ интернационализации, изучив достоинства и недостатки каждой стратегии.

Особое место в данном исследовании отводится изучению консалтинговой сферы. Были определены основные характеристики данной отрасли, разобраны основные причины высокого спроса на услуги консультантов, а также приведена классификация консультационных услуг. Далее был рассмотрен мировой рынок консалтинговых услуг, его основные игроки и основные тенденции развития.

В ходе анализа данной отрасли были выявлены способы интернационализации, которые применяют консалтинговые агентства. Среди них можно выделить стратегию экспорта, когда сотрудники консалтинговой фирмы едут в другую страну к своего клиенту, а также прямые иностранные инвестиции. Второй способ заключается в непосредственно открытии офисов в других странах или слияниях и поглощениях иностранных фирм.

С другой стороны, есть ряд характеристик, которые отличают ситуации в России и Бразилии. Так, кризис затронул различные сферы консалтинга. В России в 2016 году наблюдался спад во всех областях консалтинга, кроме фармацевтики, то в Бразилии он затронул в основном государственный сектор, энергетику и производство.

Лидеры в консалтинговой области как в России, так и в Бразилии являются компании «большой четверки». Поэтому были исследованы стратегии интернационализации, которые применяла фирма Ernst&Young на данных рынках. Были получены следующие результаты. Основной способ выхода на рынки развивающихся стран является метод слияний и поглощений. При этом как в России, так и в Бразилии международные компании покупают местные консалтинговые фирмы. Таким способом они не только расширяют свое физическое присутствии, но также получают новых клиентов и сотрудников. Также организации могут открывать новые офисы, не прибегая к слияниям и поглощения, а следуя за своими крупными клиентами.

Другая стратегия выхода на международные рынки продемонстрировала ассоциация Morison International. Она начала свою деятельность в России и Бразилию через своих постоянных представителей, заключив соглашение с местными компаниями. При этом они не потеряли свою независимость, но стали входить в глобальную сеть.

Таким образом, международные консалтинговые компании применяют схожие стратегии интернационализации в России и Бразилии. Они открывают новые офисы, покупают местные агентства или работают через своих представителей.

**Список литературы**

1.       Гохан П. А. Слияния, поглощения и реструктуризация компаний. — Альпина Паблишер, 2010. Стр. 22-23

.        Калюжнова Н. Я., Мрочковский Н. С. Роль консалтинга в современной экономике // Вестник Иркутского государственного технического университета, 2013. №. 7 (78).

.        Кобелева О.В., Характеристики особенностей мировой консалтинговой индустрии на разных этапах ее развития // Аудит и финансовый анализ, 2014. № 4 (10.4).

.        Кратко И.Г., Пантелеева Е.К. Управление процессом интернационализации фирмы // Проблемы теории и практики управления, 2003. № 1

.        Мильнер Б. З. Теория организации //М.: ИНФРА-М, 2012. Стр. 848

.        Орлова О.А. Франчайзинг как форма организации бизнеса // Российское предпринимательство №3(27), 2002. Cтр. 79-83

7.       Официальный сайт английского исследовательского центра в области консалтинга. [Электронный ресурс]: #»908200.files/image001.gif»>

Источник: Официальный сайт английского исследовательского центра в области консалтинга. [Электронный ресурс]: #»908200.files/image002.gif»>

Источник: Официальный сайт английского исследовательского центра в области консалтинга. [Электронный ресурс]: #»908200.files/image004.gif»>

Источник: Pitkaeniemi L. Competitive landscape analysis: Global consulting 2016: Latin America // ALM Intelligence. — 2016

**Приложение 6**

**Рынок консалтинговых услуг в Латинской Америке по сегментам (2016)**

Источник: Pitkaeniemi L. Competitive landscape analysis: Global consulting 2016: Latin America // ALM Intelligence. — 2016

**Приложение 7**

**Рынок консалтинговых услуг в Латинской Америке по регионам (2016)**

Источник: Pitkaeniemi L. Competitive landscape analysis: Global consulting 2016: Latin America // ALM Intelligence. — 2016

**Приложение 8**

**Топ-10 консалтинговых агентств в Латинской Америке (2015)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Компания | Доходы ($ млрд) | Доля на рынке |
| 1 | Deloitte | 655 | 9, 8% |
| 2 | EY | 603 | 9, 0% |
| 3 | PwC | 441 | 6, 6% |
| 4 | McKinse&Co | 298 | 4, 4% |
| 5 | IBM | 263 | 3, 9% |
| 6 | The BCG | 173 | 2, 6% |
| 7 | Accenture | 168 | 2, 5% |
| 8 | KPMG | 164 | 2, 5% |
| 9 | Bain&Co | 137 | 2, 0% |
| 10 | Mercer | 89 | 1, 3% |

**Приложение 9**

**Рынок консалтинговых услуг в Бразилии, 2015-2019**

Источник: Pitkaeniemi L. Competitive landscape analysis: Global consulting 2016: Latin America // ALM Intelligence. - 2016

**Приложение 10**

**Рынок консалтинговых услуг в Бразилии по сегментам экономики и по услугам, 2015-2017**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Сфера | 2015 | 2016 | 2017 (прогноз) |
| Финансовый сектор | 6% | 7% | 6% |
| Здравоохранение | 5% | 7% | 6% |
| Фармацевтика | 6% | 7% | 7% |
| Медиа и телеком | 4% | 6% | 6% |
| Услуги | 0% | 1% | 3% |
| Розничная торговля | -10% | -4% | 2% |
| Гос. Сектор | -14% | -9% | 4% |
| Энергетика | -15% | -10% | 3% |
| Производство | -14% | -11% | 3% |
|  |  |  |  |
| Услуги | 2015 | 2016 | 2017 (прогноз) |
| Технологии | 0% | 2% | 7% |
| Операционные улучшения | 0% | 0% | 2% |
| Стратегия | -14% | -3% | 4% |
| Оценка риска | 1% | 1% | 5% |
| Кадры | -30% | -22% | 1% | -1% | 0% | 0% |

Источник: Pitkaeniemi L. Competitive landscape analysis: Global consulting 2016: Latin America // ALM Intelligence. - 2016

**Приложение 11**

**Рынок консалтинговых услуг в регионе ЕМЕА, 2015-2019**

Источник: Pitkaeniemi L. Competitive landscape analysis: Global consulting 2016: EMEA // ALM Intelligence. - 2016

**Приложение 12**

**Рынок консалтинговых услуг в ЕМЕА по регионам (2016)**

Источник: Pitkaeniemi L. Competitive landscape analysis: Global consulting 2016: EMEA // ALM Intelligence. - 2016

**Приложение 13**

**Рынок консалтинговых услуг в Восточной Европе, 2015-2019**

Источник: Pitkaeniemi L. Competitive landscape analysis: Global consulting 2016: EMEA // ALM Intelligence. - 2016

**Приложение 14**

**Топ-10 консалтинговых агентств в ЕМЕА (2015)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Компания | Доходы ($ млрд) | Доля на рынке |
| 1 | PwC | 9, 642 | 8, 5% |
| 2 | KPMG | 7, 54 | 6, 6% |
| 3 | EY | 6, 606 | 5, 8% |
| 4 | Deloitte | 6, 537 | 5, 7% |
| 5 | Accenture | 3, 76 | 3.3% |
| 6 | McKinsey&Co | 2, 885 | 2, 5% |
| 7 | The BCG | 2, 205 | 1, 9% |
| 8 | IBM | 1, 859 | 1, 6% |
| 9 | Capgemini | 1, 285 | 1, 1% |
| 10 | Bain&Co | 1, 123 | 1, 0% |

|  |
| --- |
| [Вернуться в библиотеку по экономике и праву: учебники, дипломы, диссертации](http://учебники.информ2000.рф/index.shtml)[Рерайт текстов и уникализация 90 %](http://учебники.информ2000.рф/rerait-diplom.shtml)[Написание по заказу контрольных, дипломов, диссертаций. . .](http://учебники.информ2000.рф/napisat-diplom.shtml) |