

Всероссийское СМИ

«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»

Свидетельство о регистрации Эл №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.

(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых коммуникаций)

Сайт: [akademnova.ru](http://akademnova.ru)

e-mail: [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

*Дмитриев П.А. Создание конкурентного преимущества на рынке аудиторских и консалтинговых услуг // Академия педагогических идей «Новация». – 2019. – №11 (ноябрь). – АРТ 271-эл. – 0,2 п. л. – URL: <http://akademnova.ru/page/875548>*

**РУБРИКА: ЭКОНОМИЧЕСКИЕ НАУКИ**

**УДК 2964.33**

**Дмитриев Петр Андреевич**

студент, магистр

Национальный исследовательский ядерный институт «МИФИ»,

г. Москва, Российская Федерация

e-mail: [dmitriev.pa@mail.ru](mailto:dmitriev.pa@mail.ru)

## **СОЗДАНИЕ КОНКУРЕНТНОГО ПРЕИМУЩЕСТВА НА РЫНКЕ АУДИТОРСКИХ И КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ**

*Аннотация:* статья посвящена анализу конкурентных преимуществ на рынке аудиторских и консалтинговых услуг, путей реализации их на примере конкретных аудиторских компаний. В статье формируется понимание того, как конкурировать перспективным средним аудиторским фирмам на рынке с компаниями «Большой четверки». На примере анализа аудиторской компании BDO Unicon рассматриваются пути создания конкурентного преимущества.

*Ключевые слова:* аудит, аудиторский рынок, конкурентное преимущество, бренд, перспективы развития, SWOT анализ, анализ 5 сил Портера.

**Dmitriev Petr Andreevich**

student, magister

National Research Nuclear University «PEPhI»,

Moscow, Russian Federation

e-mail: dmitriev.pa@mail.ru

## **CREATING A COMPETITIVE ADVANTAGE IN THE MARKET OF AUDIT AND CONSULTING SERVICES**

*Abstract:* the article is devoted to the analysis of competitive advantages in the market of audit and consulting services, ways of their realization on the example of specific audit companies. The article forms an understanding of how to compete with promising audit firms in the market with the companies of the "Big four". On the example of the analysis of the audit company BDO Unicon, the ways of creating a competitive advantage are considered.

*Keywords:* audit, audit market, competitive advantage, brand, development prospects, SWOT analysis, Porter five forces analysis.

Для того чтобы организация смогла осуществить свои рыночные возможности, она должна создать конкурентное преимущество, систему ценностей, технологий и методов управления, которые сделают компанию неуязвимой, узнаваемой и позволит ей существовать в будущем. Таким образом, компания, обладая конкурентным преимуществом на высокотехнологическом рынке, станет конкурентоспособной и получит возможность более эффективно распоряжаться имеющимися ресурсами, то есть зафиксирует свое преимущество перед другими участниками высокотехнологического рынка.

Организация сопровождает свое конкурентное преимущество не только эксклюзивными характеристиками и свойствами товара (услуги), но и дополнительными услугами сбыта и продажи. В долгосрочной перспективе организация применяет стратегию, которая не применяется ни одним конкурентом на рынке и в ближайшем будущем применять не собирается, и создает устойчивое конкурентное преимущество. Для того чтобы его добиться, руководитель организации должен анализировать свои результаты деятельности и сопоставлять с результатами деятельности и показателями конкурентов, например, показатель выручки, себестоимости продукции, доли рынка, рентабельности, ликвидности, объемов продаж, цены и так далее.

Для оценки конкурентного преимущества предприятие может выбрать следующие факторы:

- ориентация на конкурентах, сравнение фирмы с ее ближайшими конкурентами;
- ориентация на клиентов и на удовлетворение их потребностей, особое внимание уделять мнениям клиентов о том, как фирма выглядит в сравнении с конкурентами;
- ориентация на рыночную перспективу, сочетание вышеуказанных концепций.

В теории конкурентных преимуществ, разработанной в исследованиях американского ученого М. Портера, выделяются два вида конкурентного преимущества предприятия: низкие издержки и дифференциация товаров [2]. Низкие издержки позволяют компании реализовывать товар с меньшими затратами, чем конкуренты. Дифференциация товара подразумевает обеспечение клиента уникальной продукцией (услугой) и большей ценностью в виде высокого качества товара, послепродажного обслуживания и новинок. Кроме того ученые выделяют еще несколько групп факторов конкурентного преимущества:

1. Экономические (экономия на масштабах, повышение чистой прибыли и рентабельности, эффективное использование ресурсов).
2. Структурные (интеграция с поставщиками, объединение предприятий, выпускающих однородную продукцию).
3. Технологические (распределение доли чистой прибыли на НИОКР, использование современного эффективного оборудования).
4. Информационные (сбор информации о конкурентах, покупателях, рынке, гудвилл, создание бренда).
5. Социально-культурные (повышение мотивации работников и рост производительности труда) [3].

На сегодняшнем этапе развития рынка консалтинговых и аудиторских услуг, по мнению многих специалистов, наиболее значимыми и применимыми являются две группы факторов конкурентного преимущества: технологические и информационные [2]. Экономические и структурные группы фактором практически не применимы для данного олигополистического рынка, занимаемого крупными иностранными компаниями. По данным Минфина доля 4 аудиторских организаций с наибольшим доходом составляет 49,2% за 2018 год [7]. Социально-культурные факторы также не окажут сильного влияния на формирование конкурентного преимущества. Это объясняется высокой текучкой кадров по отрасли за последние несколько лет.

Создание конкурентного преимущества на рынке аудиторских и консультационных услуг возможно только благодаря технологической и информационной группе факторов. В частности, особое место занимает внедрение НИОКР в деятельность компаний рынка.

В формировании конкурентных преимуществ фирмы И. Ансофф подчеркивал высокий уровень развития и применения НИОКР. К ним относятся инвестиции в НИОКР, новая технология и динамика ее развития, позиция в конкурентной борьбе, динамика обновления продукции и конкурентоспособности фирмы [1].

Аудиторская и консалтинговая компания Ernst & Young вкладывается в развитие НИОКР на протяжении многих лет. Результатом стала разработка специальных продуктов, связанных с роботизацией, машинным обучением и искусственным интеллектом. Например, чат-боты, которые применяются повсеместно для работы с клиентами. Кроме того разработана технология Blockchain Analyzer, которая позволяет увеличивать эффективность аудита блокчейн-решений и значительно расширяет возможности проведения углубленной проверки операций с криптовалютами [5]. Благодаря крупным инвестициям компании в НИОКР, Ernst & Young занимает одну из ведущих строчек рейтинга аудиторских и консалтинговых компаний в мире.

Но когда фирмы на рынке имеют примерно одинаковые естественные преимущества (цена услуги, опыт работы на рынке, авторитет компании) или фирмы не могут позволить себе располагать большим ассортиментом продукции, то они создают искусственные преимущества. Они представляют собой следующее [3]:

1. **Добавочная ценность.** Организация, не имея возможности вести ценовую конкурентную борьбу, повышает свою привлекательность перед потребителем дополнительными предложениями, необходимыми для данного типа услуг или товаров, создавая добавочную ценность, но при этом также немного повышает цену.

2. **Сила бренда.** Это конкурентное преимущество компании подразумевает демонстрацию лица фирмы всегда в самом положительном свете и демонстрация успеха в каждой сфере деятельности. Сюда также можно добавить ответственность персонала компании за проделанную работу.

3. **Отзывы.** Организация вырабатывает принципы давать клиентам возможность высказаться о продукции компании и дать отзыв о деятельности компании. К тому же формы не боятся плохих отзывов, а используют их для развития и исправления ошибок, а затем продемонстрировать проделанную работу в виде презентаций или видео.

На примере еще одного лидера аудиторского и консалтингового рынка компании PricewaterhouseCoopers можно рассмотреть и другой путь повышения конкурентного преимущества. Компания вошла по итогам года в десятку самых влиятельных брендов по данным рейтинга Brand Finance [6]. PwC делает акцент на уникальную аналитическую работу и предоставление консалтинговых услуг. Сегодня только PwC в России рассчитывает Engagement Rate (рейтинг вовлеченности). Таким образом, компания создала за годы работы сильнейший бренд, с которым трудно конкурировать другим фирмам.

Рассмотрев некоторые компании «Большой четверки» и их способы создания конкурентного преимущества, трудно спорить об их силе бренда или финансовых ресурсах. Но что делать перспективным компаниям с меньшим влиянием на потребителя и конкурентов?

Примером перспективной компании, которая может составить конкуренцию «Большой четверки» на рынке аудиторских и консалтинговых услуг, является BDO Unicon. Это аудиторская компания, чьи возможности и ресурсы меньше, чем у компаний «четверки», но она обладает не меньшим потенциалом. На ее примере можно проследить, на что должно обратить внимание руководство средних и малых аудиторских (консалтинговых) компания, чтобы закрепиться на рынке. Рассмотрим таблицу 1, где представлен анализ 5 сил Портера компании BDO Unicon и направления работ по ним.

*Таблица 1 - Анализ 5 сил Портера BDO Unicon*

<b>Параметр</b>	<b>Значение</b>	<b>Описание</b>	<b>Направления работ</b>
Угроза со стороны товаров-заменителей	Средний	Компания не обладает уникальным предложением на рынке, но способы оказания услуг отличны	1. Рекомендуется придерживаться стратегии уникальности товара и придерживаться стратегии лидерства в определенной рыночной нише 2. Основные усилия компания должна сосредоточить на
Угрозы внутриотраслевой конкуренции	Высокий	Рынок компании является высоко конкурентным и перспективным. Есть возможность полного сравнения товаров разных фирм, но есть ограничения в повышении цен.	

Угроза со стороны новых игроков	Низкий	Риск входа новых игроков низкий. Новые компании появляются редко из-за высоких барьеров входа и высокого уровня первоначальных инвестиций.	построении высокого уровня знания товара и его особенностях. 3. Для сохранения конкурентоспособности необходимо постоянно проводить мониторинг предложений конкурентов.
Угроза потери текущих клиентов	Средний	Портфель клиентов обладает достаточными рисками (при уходе ключевых клиентов - значимое падение продаж). Неудовлетворенность текущим уровнем работ по отдельным направлениям.	4. Снижать влияние ценовой конкуренции на продажи компании. 5. Сконцентрироваться на построении длительных отношений с покупателем.
Угроза нестабильности поставщиков	Низкий	Стабильность со стороны поставщиков	6. Требуются специальные программы для VIP - клиентов и программы для потребителей, чувствительных к цене. 7. Сосредоточиться на устранении всех недостатков товара

*Составлено автором*

В таблице 2 представлен SWOT анализ по компании BDO Unicon.

*Таблица 2 - SWOT анализ BDO Unicon*

<i>СИЛЬНЫЕ СТОРОНЫ</i>		<i>СЛАБЫЕ СТОРОНЫ</i>	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Стабильный рост финансовых показателей	1	Отсутствие общей корпоративной культуры
2	Мировой бренд BDO Group	2	Большая доля выручки за счет консалтинговых услуг
3	Рост географии присутствия	3	Социальный пакет для сотрудников
4	Высокая проектная заинтересованность	4	
<i>ВОЗМОЖНОСТИ</i>		<i>УГРОЗЫ</i>	
Рейтинг	Параметр	Рейтинг	Параметр
1	Вхождение в "Большую четверку"	1	Усиление позиций «Большой четверки»

2	Изменение законодательства по регулированию аудиторской деятельности	2	Снижение финансовых показателей из-за сокращения объемов аудита
3	Рост спроса на консалтинговые услуги	3	Развитие и становление отечественных аудиторских компаний
4	Рост спроса на аутсорсинг бухгалтерии	4	

*Составлено автором*

Как видно из таблицы руководству организации необходимо делать акцент на сопровождающие услуги по аудиту, например, налоговое консультирование и аутсорсинг бухгалтерских услуг. Такая сильная сторона, как мировой бренд BDO Group, не так очевидна для потребителей и нуждается в более эффективной коммуникации. Кроме того компании необходимо проанализировать готовящиеся изменения законодательства аудиторской деятельности и использовать возможности развития.

Одной из существенных слабых сторон компании можно назвать отсутствие корпоративной культуры. BDO Unicon с легкостью сможет исправить эту проблему и сделать ее своей сильной стороной, но уменьшить долю выручки от консалтинговых услуг не получится. Аудиторская деятельность реализуется по большей степени «Большой четверкой».

BDO Unicon выбрал свой путь создания конкурентного преимущества. Компания фокусируется на оказание консалтинговых и налоговых услуг. По данным 2019 года фирма стала лидером рынка M&A консультантов по сумме сделок за 2018 год. А также заняла 1-е место по выручке от услуг финансового консалтинга в 2018 году, 1-е место по выручке от услуг аутсорсинга учетных функций в 2018 году [4].

Таким образом, для создания конкурентного преимущества на рынке аудиторских и консалтинговых услуг средние и малые компании должны найти свою нишу рынка. Поскольку фирмы «Большой четверки» акцентируют свое внимание на крупные корпорации, группы фирм или влиятельные бренды, то менее крупным аудиторским и консалтинговым компаниям

необходимо создать преимущество среди таких же небольших организациях. Стандартным преимуществом выступает более низкая цена, чем у конкурентов. Уникальным преимуществом может стать предложение стать с организацией, которой оказываются услуги, стратегическими партнерами и консультировать ей бесплатные дополнительные услуги. В результате, создать добавочную ценность товару (услуге).

#### **Список использованной литературы:**

1. Ансофф Игорь. Стратегическое управление [Электронный ресурс] // Электронная библиотека Литмир. URL: <https://www.litmir.me/br/?b=138&p=1> (дата обращения: 15.11.2019);
2. Портер Майкл. Конкурентная стратегия. Методика анализа отраслей конкурентов [Электронный ресурс] // Электронная библиотека Либра. URL: <https://e-libra.ru/read/505876-konkurentnaya-strategiya-metodika-analiza-otrasley-i-konkurentov.html> (дата обращения: 15.11.2019);
3. Портер Майкл. Конкурентное преимущество: Как достичь высокого результата и обеспечить его устойчивость [Электронный ресурс] // Электронная библиотека Либра. URL: <https://e-libra.ru/read/505455-konkurentnoe-preimuschestvo-kak-dostich-vysokogo-rezul-tata-i-obespechit-ego-ustoychivost.html> (дата обращения: 15.11.2019);
4. 25 лет в лидерах профессиональных рейтингов РАЕХ [Электронный ресурс] // Источник: bdo.ru. URL <https://www.bdo.ru/about/accreditation-ratings-and-awards/ratings/>;
5. ЕУ объявляет о технологии аудита блокчейн-решений [Электронный ресурс] // Публикация, источник: ey.com. URL: <https://www.ey.com/ru/ru/newsroom/news-releases/ey-news-announces-blockchain-audit-technology-2018>;
6. Самый ценный бренд в «Большой четверке» – у PwC [Электронный ресурс] // Публикация, источник: GAAP.ru. URL: <https://gaap.ru/news/155158/>;
7. Основные показатели рынка аудиторских услуг в Российской Федерации 2018 г. [Электронный ресурс] // Источник: minfin.ru URL: [https://www.minfin.ru/ru/performance/audit/audit\\_stat/MainIndex/](https://www.minfin.ru/ru/performance/audit/audit_stat/MainIndex/).

**Дата поступления в редакцию: 20.11.2019 г.**

**Опубликовано: 27.11.2019 г.**

**© Академия педагогических идей «Новация», электронный журнал, 2019**

**© Дмитриев П.А., 2019**

**Всероссийское СМИ**  
**«Академия педагогических идей «НОВАЦИЯ»**  
Свидетельство о регистрации ЭЛ №ФС 77-62011 от 05.06.2015 г.  
(выдано Федеральной службой по надзору в сфере связи, информационных технологий и массовых  
коммуникаций)

---

**Сайт:** [akademnova.ru](http://akademnova.ru)  
**e-mail:** [akademnova@mail.ru](mailto:akademnova@mail.ru)

**Для заметок**