**Содержание**

Введение

Глава 1 Проблемы присоединения России к ВТО

1.1 Современное состояния присоединения России к ВТО

1.2 Соглашение ВТО по услугам

1.3 Адаптация российского законодательства об услугах к требованиям ВТО

Глава 2 Структура рынка консалтинговых услуг и основные тенденции развития

2.1 Мировой рынок консалтинговых услуг

2.2 Российский рынок консалтинговых услуг и его структура

2.3 Сектор консалтинговых услуг

Глава 3 Проблема совершенствования менеджмента по оказанию консалтинговых услуг

3.1 Совершенствование российского законодательства. Законодательство по регулированию консалтинговых предприятий

3.2 Проблема продвижения услуг

3.3 Плюсы и минусы вступления в ВТО для России

Заключение

Список использованной литературы

Введение

Всемирная торговая организация (ВТО) начала свою деятельность 1 января 1995 года. ВТО призвана регулировать торгово-политические отношения участников Организации на основе пакета Cоглашений Уругвайского раунда многосторонних торговых переговоров. Эти документы являются правовым базисом современной международной торговли..

Соглашение об учреждении ВТО предусматривает создание постоянно действующего форума стран-членов для урегулирования проблем, оказывающих влияние на их многосторонние торговые отношения, и контроля за реализацией соглашений и договоренностей Уругвайского раунда. Неотъемлемой частью ВТО является уникальный механизм разрешения торговых споров.

Основополагающими принципами и правилами ВТО являются: торговля без дискриминации, т.е. взаимное предоставление режима наибольшего благоприятствования (РНБ) в торговле и взаимное предоставление национального режима товарам и услугам иностранного происхождения; регулирование торговли преимущественно тарифными методами; отказ от использования количественных и иных ограничений; транспарентность торговой политики; разрешение торговых споров путем консультаций и переговоров и т.д.

Важнейшими функциями ВТО являются: контроль за выполнением соглашений и договоренностей Уругвайского раунда; проведение многосторонних торговых переговоров и консультаций между заинтересованными странами-членами; разрешение торговых споров; мониторинг национальной торговой политики стран-членов; техническое содействие развивающимся государствам по вопросам, касающимся компетенции ВТО; сотрудничество с международными специализированными организациями.

Что даст России участие в ВТО? Членами Всемирной торговой организации являются уже более 140 стран мира, и в ближайшие годы их число будет увеличиваться. Это означает, что практически всякое государство, претендующее на создание современной, эффективной экономики и равноправное участие в мировой торговле, стремится стать членом ВТО. Россия в этом смысле не является исключением.

Участие в ВТО дает стране множество преимуществ. Их получение и является в прагматическом смысле целью присоединения к ВТО. Конкретными целями присоединения для России можно считать следующие:

- получение лучших, в сравнении с существующими, и не дискриминационных условий для доступа российской продукции на иностранные рынки;

- доступ к международному механизму разрешения торговых споров;

- создание более благоприятного климата для иностранных инвестиций в результате приведения законодательной системы в соответствие с нормами ВТО;

- расширение возможностей для российских инвесторов в странах-членах ВТО (в частности, в банковской сфере);

- создание условий для повышения качества и конкурентоспособности отечественной продукции в результате увеличения потока иностранных товаров, услуг и инвестиций на российский рынок;

- участие в выработке правил международной торговли с учетом своих национальных интересов;

- улучшение имиджа России в мире как полноправного участника международной торговли.

Задачей ведущихся переговоров о присоединении является: добиться наилучших условий присоединения России к ВТО, то есть наиболее выгодного соотношения преимуществ от вступления и уступок в виде снижения тарифов и открытия внутренних рынков.

Всемирная Торговая Организация ставит перед собой цель увеличения объема международной торговли путем снижения тарифов и устранения торговых ограничений. ВТО служит в качестве платформы для торговых переговоров, а также разрешения торговых конфликтов между странами-участницами. ВТО имеет четкие принципы действий. Во-первых, мировая торговая система не должна поддерживать дискриминационную практику, т.е. различную торговую политику по отношению к разным странам. Во-вторых, торговая система должна быть максимально свободной и открытой, с минимальным присутствием как тарифных, так и нетарифных торговых ограничений. В-третьих, торговая система должна быть конкурентной. В-четвертых, система должна быть более гибкой для развивающихся стран с целью их приспособления к новому режиму. Развивающимся странам должны предоставляться более длинные периоды адаптации и больше льгот.

При этом ВТО практикует уникальный метод работы. В отличие от абсолютно всех остальных международных организаций, которые принимают решения большинством голосов, в ВТО решения принимаются на основе консенсуса. С одной стороны, это позволяет избегать ущемления чьих-либо интересов, с другой - приводит к тому, что переговоры проходят крайне долго и сложно. Ричард Стейнберг\Richard Steinberg, профессор юриспруденции Калифорнийского Университета\UCLA, автор книги "Эволюция Торгового Режима"\The Evolution of the Trade Regime: Economics, Law, and Politics of the GATT/WTO, утверждает, что во многих случаях эта система дает сбой, поскольку "большие экономики" далеко не всегда согласны принять решения, выгодные "малым экономикам".

Еще одна проблема ВТО - система разрешения торговых споров. Для этого существует особое подразделение - Совет по Разрешению Диспутов\Dispute Settlement Body - особое совещание, в котором принимают участие представители всех государств, входящих в ВТО. Однако механизм проведения в жизнь подобных решений весьма аморфен, а наказаний для стран, не выполняющих подобных резолюций, не предусмотрено. Предусмотрено, что страны, нарушившие правила ВТО, будут выполнять решения Совета на добровольной основе. Сроки исправления ситуации также не предусмотрены. В результате, ВТО оказалось не в состоянии эффективно останавливать периодически вспыхивающие "торговые войны".

Таким образом, вступление в ВТО имеет как положительные, так и отрицательные последствия, поэтому актуальным представляется анализ плюсов, минусов и перспектив вступления России в ВТО с целью достоверного прогнозирования дальнейшего развития отраслей народного хозяйства.

Целью настоящей дипломной работы исследование возможностей развития консалтинговых услуг при условии вступления России в ВТО, для достижения которой в работе решены следующие задачи:

1. охарактеризованы этапы вступления России в ВТО;
2. проанализированы плюсы и минусы вступления России в ВТО, а также определены дальнейшие перспективы развития основных отраслей народного хозяйства при условии вступления России в ВТО;
3. рассмотрен международный и российский рынок консалтинговых услуг;
4. охарактеризованы возможности дальнейшего развития рынка консалтинговых услуг при условии вступления России в ВТО;
5. проведен анализ деятельности ООО «Шатс» и охарактеризовано его воздействие на процесс вступления России в ВТО.

Таким образом, объектом данного исследования является ВТО, предметом – проблемы вступления России в ВТО.

Дипломная работа написана на 80 листах и состоит из введения, трех глав, разбитых на параграфы, заключения и списка использованной литературы.

Глава 1 Проблемы присоединения России к ВТО

1.1 Современное состояния присоединения России к ВТО

Рассмотрение вопроса о вступлении России в ВТО представляет обоюдный интерес Правительства РФ и Государственной Думы РФ в силу того, что важно понимать отношение и позицию депутатов и парламента в целом к этому достаточно серьезному вопросу.

С какой угрозой сегодня может столкнуться Россия в этой сфере? Эту угрозу, наверное, нужно назвать одним словом: глобализация. Каким может быть наш ответ, наше адекватное поведение в период глобализации? В первую очередь, я остановлюсь на происходящих экономических и торговых процессах в мире.

Происходит несколько сложных процессов, если говорить о международной экономике, международной торговле и мировом разделении труда: процесс глобализации, специализаций и процесс регионализации товарного производства и рынка услуг. Все больше намечается тенденция концентрации производства услуг в развитых странах и перенос товарного производства в страны, где это производство наиболее оптимально с точки зрения требований законодательства этих стран, стоимости рабочей силы и других, благоприятных для товарного производства факторов. Как итог - происходит глобализация правил мировой торговли.

На сегодняшний день воплощением этих правил и воплощением клуба стран, которые активно участвуют в формировании этих правил, стала Всемирная торговая организация. В ее составе на сегодняшний день - 144 страны, на долю которых приходится свыше 96 процентов мирового торгового оборота. Таким образом, можно сказать, что правила международной мировой торговли охватывают все, за исключением 4 процентов мировой торговли, из которых 1,5 процента приходится на Российскую Федерацию. То есть 1,5 процента нашей и еще 2,5 процента мировой торговли на земном шаре не регулируется правилами ВТО.

Какие возможности, какие альтернативные варианты есть сегодня у нашей страны для того, чтобы адекватно отреагировать на складывающуюся в мировой экономике и в мировой торговле ситуацию?

Безусловно, есть первый альтернативный вариант. Можно не вступать в ВТО и можно попытаться выстроить свою российскую торговую систему и российскую экономику в качестве некоего изолированного острова в этих мировых глобальных процессах, которые происходят сегодня. Можно попытаться выстроить свой региональный рынок со странами - не членами ВТО, допустим со странами ЕврАзЭС, хотя и там уже есть раскол: Киргизия уже стала членом ВТО. Тем не менее, можно попытаться построить такой рынок. На сегодняшний день во всем российском товарообороте доля стран - членов ВТО составляет свыше 85 процентов. То есть, если вычесть фактически страны СНГ - не члены ВТО, кроме Молдавии, которая стала в этом году членом ВТО, и Киргизии, то, собственно говоря, на их долю приходится 15 процентов. 85 процентов нашего торгового оборота - это торговый оборот со странами - членами ВТО.

Мы можем обсуждать еще одну тему - это сроки вступления в ВТО. Если мы понимаем, что не в состоянии выдержать первый из предложенных мною альтернативных вариантов, выстроить свой локальный или региональный торговый рынок, - думаю, большинство депутатов меня поддержат в том, что это на сегодняшнем этапе невозможно, - тогда мы стоим перед выбором либо вступать во Всемирную торговую организацию, либо играть на чужом поле по чужим правилам (а фактически на 86 процентов мы играем на чужом рынке и по чужим правилам) и не участвовать в создании правил этой торговли, не участвовать в регулировании этого рынка. Либо мы пытаемся попасть в состав клуба, который устанавливает правила мировой торговли, и пытаемся донести до наших партнеров особенности российской экономики, сложившуюся структуру и отстаиваем наши национальные интересы при установлении правил мировой торговли. Если мы делаем для себя вывод, что играть на чужом поле и по чужим правилам для нашей страны неприемлемо, нужно говорить о вступлении в ВТО, чтобы помогать формировать эти правила и сделать это поле, в том числе, своим.

Возникает вопрос: в какие сроки и на каких условиях? Это действительно серьезный вопрос, который является дебатируемым, в том числе и на заседаниях Правительства РФ, на которых достаточно часто рассматривается эта проблема, и в ходе переговорного процесса о вступлении России в ВТО. На какой стадии переговорного процесса мы находимся сегодня? На сегодняшний день мы ведем переговоры одновременно с более чем восьмьюдесятью странами.

Собственно говоря, весь процесс глобализации или регулирования рынков принято делить на четыре основные сферы: перемещение рабочей силы, так называемый рынок труда; перемещение капитала; предоставление и перемещение услуг; перемещение товаров. Но выделяется еще пятое направление, пятый сектор, - это системные вопросы, которые затрагивают правила регулирования, условия доступа, условия субсидий со стороны государства и т. д.

Какие, если говорить об этих четырех секторах, меры или угрозы мы видим при присоединении России к ВТО, и каковы действия Правительства РФ в связи с этим?

Открытие рынка труда не является предметом переговоров в рамках ВТО. Это, в основном, предмет переговоров при создании локальных межстрановых союзов, таких, как ЕЭС, Панамериканская группа и так далее. В рамках этих союзов так или иначе, если мы будем формировать для себя в качестве целей вступление в такого рода союзы, эта тема будет, конечно, дискутироваться.

В рамках ВТО сейчас является дискуссионной проблема в отношении так называемого социального демпинга. Это новый вопрос, который появился в повестке дня нового раунда переговоров по ВТО. Что имеется в виду? Имеется в виду, что в качестве расчета при антидемпинговых процедурах могла бы быть заложена в качестве социальной субсидии разница в оплате труда в разных странах. Понятно, что для нас это очень болезненная мера, если будут сравнивать уровень заработной платы в России с ее уровнем в развитых европейских странах или Соединенных Штатах - безусловно, это очень тяжелая позиция для нас. Поэтому мы заинтересованы участвовать в новом раунде переговоров в качестве членов ВТО, чтобы отстоять наши интересы.

Либерализация рынка перемещения капиталов. На наш взгляд, здесь проблема для России не критичная, не очень острая, так же, как и проблема открытия рынка услуг. Что имеется в виду? В первую очередь, это сектор банковских услуг, сектор услуг в области телекоммуникаций, связи и сектор страховых услуг. Вопрос является дискуссионным - насколько мы можем открыть эти сектора? На мой взгляд, мы можем пойти на достаточную степень либерализации правил торговли и доступа на наш рынок в секторах услуг, хотя в российской переговорной концепции пока сформулирована очень жесткая позиция для наших партнеров. Мы предлагаем от себя такие ограничения для иностранцев, которых нет сегодня и никогда не было в российском законодательстве. Допустим, ограничение участия в уставном капитале финансовых организаций финансовых консультантов: не более 15 процентов; через пять лет - не более 30 процентов. Рынок страховых услуг, рынок банковских услуг - это тяжелые переговорные позиции, и здесь нам нужно пойти значительно вперед, потому что тут реального риска для нашей страны по большинству секторов не существует.

И последний сектор, который, на наш взгляд, является очень важным для нас, - это сектор перемещения товаров и товарного производства. Безусловно, эта часть наиболее нас волнует и вызывает дискуссии в обществе, мы должны все усилия предпринять, чтобы в процессе вступления России в ВТО максимально учитывалась сложившаяся структура промышленного и товарного производства в стране.

Какие изначальные подходы сформулировало Правительство РФ для переговорщиков при формировании нашего предложения странам - членам ВТО? Один из первых принципов - это не ухудшение той ситуации, которая сложилась сегодня. Практически по всем позициям российского оффера защитные меры нашего предложения странам - членам ВТО соответствуют либо выше тех уровней импортных таможенных тарифов, которые мы имеем на сегодняшний день. Сохраняются экспортные таможенные тарифы, что является на самом деле нонсенсом для стран - членов ВТО, потому что во многих странах экспорт субсидируется. В нашей стране есть более двухсот позиций, по которым мы взимаем экспортные пошлины. И если по ряду позиций это объяснимо той же сложившейся структурой экономики, в первую очередь это углеводородное сырье, то по ряду позиций нет. Позиция, которая была сформулирована Думой, нам близка, В.Г. Драганов ее регулярно озвучивает - мы постепенно уходим от экспортных тарифов на все товарные позиции, в особенности на позиции товарного производства с высокой степенью добавленной стоимости. Но, в принципе, экспортная составляющая не регулируется правилами ВТО, хотя целый ряд стран, с которыми мы сейчас ведем переговоры, заявляют нам о необходимости отмены экспортных пошлин, в первую очередь на энергоносители и выравнивание внутреннего и внешнего тарифа, это мы сразу же выводим за рамки переговорного процесса и говорим, что нам это неприемлемо в силу сложившейся структуры товарного производства. Потребуется не менее 10-15 лет, чтобы российская экономика могла постепенно адаптироваться.

Теперь о нашем переговорном процессе. Очевидно, что по ряду позиций нам придется уступать. В рамках ВТО есть так называемые имплементационные, то есть переходные, сроки. Они составляют период до восьми лет. Страны, которые долго вели переговорный процесс (например, Китай), на такие условия пошли по целому ряду чувствительных для себя позиций. Мы берем на себя обязательства по первоначальному уровню связывания после вступления в ВТО, то есть уровню тарифов, и окончательному уровню связывания, то есть тому, к чему должны привести свой уровень тарифной зашиты после окончания имплементационного срока. И сроки, и первоначальный и конечный уровни связывания тарифов являются предметом очень жарких дебатов в ходе переговоров по ВТО.

Важные позиции вырисовываются по целому ряду секторов. В рамках ВТО существует правило присоединения к так называемым необязательным соглашениям. Мы называем это правилом "ВТО плюс", то есть когда к Российской Федерации предъявляются требования, которые не предъявлялись раньше к другим странам. В том числе это соглашения по авиации, по телекоммуникациям. Мы говорим, что эти отрасли чрезвычайно чувствительны для развития российской экономики, и мы к ним сейчас присоединяться не будем.

В то же самое время Правительство РФ разработало целый ряд мер по авиации, вы это почувствовали в бюджете текущего года. В течение 2002 года впервые проинвестировано будет в эту отрасль только государственных средств свыше 6 миллиардов рублей. Будут созданы механизмы лизинга, проведена реструктуризация и т.д. Это же касается принятия некоторых программ структурных реформ по ряду других важных отраслей. В прошлом году была утверждена программа реструктуризации ОПК, реструктуризации сельскохозяйственного сектора, в том числе проведения реструктуризации налоговой задолженности и оздоровления этого сектора. В этом году Правительство РФ рассмотрит целый ряд мер по оздоровлению таких секторов, как автомобильная промышленность, лесная промышленность, перерабатывающая промышленность в лесном секторе. Собственно говоря, это зачастую будет связано не только со структурными и институциональными реформами в этих секторах, но и с мерами протекционистской защиты и создания механизмов кредитования, субсидирования кредитных ставок для того, чтобы максимально быстро подготовить эти чувствительные отрасли для адаптации их вступления в этап международной конкуренции.

Еще несколько слов о ВТО. На сегодняшний день против Российской Федерации в мире применяется свыше 120 антидемпинговых процедур, которые оцениваются нами как ежегодный ущерб свыше 4 миллиардов долларов США. Только для примера хочу сказать, что пять лет назад такого рода процедур против нас было применено меньше 30. Каждый год отсрочки, каждый год не вступления в ВТО будет приводить к тому, что этот поток будет нарастать.

Конечно, после вступления в ВТО антидемпинговые процедуры не устранятся, и в рамках ВТО существует такая практика. Но мы будем включены в общую систему правил международной торговли в рамках ВТО и сможем адекватно защищать каждое российское предприятие, потому что на сегодняшний день к нам применяются правила как к странам с нерыночной экономикой и общие нормы субсидирования как к странам с так называемой суррогатной экономикой, зачастую чрезвычайно несправедливые и не учитывающие, что у нас конкретные предприятия имеют совершенно рыночный характер и не получают никаких дотаций из бюджетов всех уровней.

На сегодняшний день у нас есть неплохая перспектива, в первую очередь в сложившейся доброжелательной политической ситуации вокруг России, когда мы с использованием целого ряда механизмов согласования со странами - нашими торговыми партнерами можем отстоять на достаточно высоком уровне защиту интересов наших отечественных товаропроизводителей. Я скажу, что вступление в ВТО - не самоцель. И Президент РФ, и Правительство РФ ставят перед нами цель вступления в ВТО на приемлемых для России условиях. Если эти условия не приемлемы, значит, о вступлении в ВТО на таких условиях речи быть не может. ВТО - это средство для вписания России в международную систему разделения труда, в международную интеграцию. Это наш ответ на глобализацию мировой торговли и мировой экономической системы разделения труда.

Этот процесс происходит вне зависимости от нашей воли. В последние годы страны тратят колоссальные усилия для того, чтобы попасть (и закрепиться) на международные рынки. Ведь китайцы недаром потратили столько усилий за последние годы, чтобы вступить в ВТО. В Китае сейчас занимаются процессом регулирования внешнеторговых отношений полторы тысячи человек, в Соединенных Штатах Америки - 3 тысячи человек, в Российской Федерации (в Министерстве экономического развития и торговли РФ - Департамент многосторонних переговоров) - 46 человек. Переговорным процессом занимаются в Министерстве буквально десять человек.

Последний момент. Переговорный процесс ведет не Министерство экономического развития. Это так называемый секторальный процесс. Если ведутся переговоры по доступу на рынок сельскохозяйственной продукции, то главными в переговорном процессе являются Министерство сельского хозяйства и отраслевые союзы. Во всех переговорах участвуют Масложировой союз, Зерновой союз и т. д. Если это касается переговоров, допустим, по доступу на рынок стали, то это обязательно Металлургический союз. Они являются участниками всех переговоров по ВТО, полноправными определяющими участниками, потому что их позиция определяет нашу позицию, которая может меняться только в соответствии с постановлением Правительства РФ. У представителей, ведущих переговоры, нет возможности вольно определять ставки, позиции, уровень субсидий. Это каждый раз утверждает Правительство РФ[[1]](#footnote-1).

1.2 Соглашение ВТО по услугам

Россия, присоединяясь к ВТО, должна согласовать перечень обязательств по доступу иностранных поставщиков услуг на отечественный рынок, в том числе в форме коммерческого присутствия. Такие обязательства могут быть общими для всех услуг и конкретными, затрагивающими только определённые сектора.

В отличие от торговли товарами, любая количественная оценка последствий присоединения к ВТО для российской индустрии услуг вряд ли может считаться корректной. Тем более, что согласовывать обязательства России приходится по десяткам видам услуг совершенно разных по своему характеру, степени вовлечённости в систему международной конкуренции, особенностям национального контроля и регулирования.

Мировой рынок услуг развивается в условиях интенсивной конкуренции и сильного влияния неценовых факторов. Рыночные позиции многих услуг критически зависят от их научно-технического уровня и качества: фирменный знак производителя, его профессиональный опыт и деловая репутация обычно служат главными критериями при выборе услуг потребителями.[[2]](#footnote-2)

Отрасли услуг в России находятся на начальной стадии становления и испытывают явный недостаток собственных ресурсов для активного расширения. Объём производимых услуг на душу населения в России (в сопоставимых ценах) не превышает 3 тыс. долл. в год, в то время как в США он равен 25, в Западной Европе и Японии – 15-16 тыс. долл. Без ускоренного развития этой сферы создать в России цивилизованный рынок и повысить эффективность экономики не удастся. Интеграция в мировое хозяйственное пространство ( в том числе через присоединение к ВТО) расширит возможности для использования мирового опыта, приобщения к высокой рыночной деловой культуре, перехода на новейшие технологии и методики, международные стандарты и нормы обслуживания.

Не менее важно и то обстоятельство, что конкурентное давление со стороны иностранных провайдеров оживит внутреннюю конкурентную среду и заставит отечественных производителей услуг расширять их набор, совершенствовать качество, снижать цены, более полно учитывать запросы клиентуры. Это принесет непосредственные выгоды потребителям и будет, в свою очередь, стимулировать расширение спроса как основу для дальнейшего прогресса рассматриваемых отраслей, оздоровление бизнес-среды, способствовать устранению многочисленных искажений рыночных отношений, улучшению инвестиционного климата, общей модернизации экономики.

В более отдалённой перспективе можно ожидать и улучшения ситуации во внешней торговле рассматриваемыми услугами. Сейчас дефицит в торговле услугами составляет у России 7-8 млрд. долл. Используя предоставляемые ГАТС возможности доступа и деятельности на рынках других стран и ряд конкурентных преимуществ, российские поставщики услуг могут осваивать зарубежные рынки прежде всего в странах СНГ, Центральной и Восточной Европы и ряде развивающихся стран.

Принятие наработанных ВТО нормативов в секторе услуг поможет ликвидировать множество пробелов в правовом обеспечении этого сегмента российского рынка, формированию правовой системы, сопоставимой с западным и международным законодательством.

Интеграция России в мировой рынок услуг, как и любое новое значимое событие, имеет в то же время негативные стороны и сопряжена с целым рядом неизбежных издержек. При сложившемся в рассматриваемой сфере довольно либеральном внешнеторговом режиме возможно проникновение на российский рынок фирм-однодневок и недобросовестных производителей, разнообразные злоупотребления с их стороны. Наибольшие опасения вызывает угроза захвата рынка мощными и многоопытными зарубежными конкурентами, их утверждение в самых выгодных секторах, использование наиболее квалифицированной части российской рабочей силы. И действительно, практически все российские рынки слабы по любому критерию, и опасения относительно потери контроля над ними вполне обоснованы. Но, оценивая степень опасности рыночной экспансии иностранных конкурентов, следует принимать во внимание целый ряд моментов, касающихся особенностей российского рынка, а также потенциала конкурентоспособности российских производителей.

Во-первых, следует оценить реальность захвата иностранными конкурентами большей части российских рынков. В сложившихся условиях захват конкурентами рынков услуг и до вступления в ВТО не представлял бы большого труда. Однако этого не произошло. Иностранных конкурентов отпугивают как чрезвычайно неблагоприятный общий инвестиционный климат в стране, так и невостребованность рассматриваемых услуг хозяйством из-за неразвитости рыночных отношений и конкуренции. Исключение составляют лишь аудиторско - консультационные и бухгалтерские услуги, где ведущая пятерка транснациональных компаний занимает 60% российского рынка, а также связь (свыше 40%).

Наиболее конфликтная ситуация складывается на рынках финансовых услуг, российские провайдеры которых требуют для себя специальной протекционистской защиты. Действительно, по своей капитализации все российские банки уступают одному «Ситибэнк», а все страховые компании – швейцарской «Цюрих». Однако этот аргумент можно с равным успехом использовать как для обоснования необходимости протекционистской защиты, так и мер по стимулированию притока иностранного капитала для развития этого сектора. [[3]](#footnote-3)

В этом отношении характерна ситуация в банковском секторе. В соответствии с соглашением о партнёрстве и сотрудничестве с Европейским Союзом, Россия предоставляет дочерним банкам ЕС (с долей нерезидентов в уставных капиталах до 100%) национальный режим, т.е. тот же, что и российским банкам Однако присутствие иностранного банковского капитала на российском рынке остаётся довольно ограниченным (по сравнению, например, с аналогичным показателем для стран Восточной и Центральной Европы) не из-за существующих барьеров, а в силу достаточно высоких рисков и непредсказуемости ситуации на рынке. В Москве, где традиционно осуществляется 85% финансовых операций, на долю банков с участием иностранного капитала приходится около 12% операций по вкладам населения, 10% операций по покупке ценных бумаг и 15% кредитования корпоративных клиентов.

В целом банки с иностранным капиталом представляют собой на сегодняшний день сравнительно замкнутое сообщество, члены которого охотнее контактируют друг с другом, нежели с российскими банковскими институтами. Из-за этого позитивное влияние иностранных банков на российскую банковскую систему крайне ограничено.

Крупные российские коммерческие банки видят в банках с иностранным капиталом скорее потенциальную, нежели реальную угрозу. Они рассуждают о гипотетической экспансии иностранного банковского капитала в Россию, требуя при этом более активной государственной поддержки частных отечественных банков, которые до сих пор демонстрировали свою полную несостоятельность в вопросах эффективного финансового посредничества в экономике.[[4]](#footnote-4)

В целом лояльны к иностранному банковскому капиталу мелкие банки. Угрозу своим интересам они видят в усилении позиций банков, пользующихся государственной поддержкой: как федеральной, так и региональной.

Разрабатывая перспективы политики в отношении иностранного банковского капитала, необходимо принимать во внимание то, что со временем ситуация на российском рынке финансовых услуг стабилизируется. Если к тому же в стране улучшится инвестиционный климат, присутствие иностранного банковского капитала будет расширяться, а его активность на российском рынке повышаться. Для российских банков это будет означать усиление конкуренции. А для промышленности и сельского хозяйства — улучшение доступа к кредитным ресурсам. Однако такая ситуация, по-видимому, наступит ещё не скоро.

В обозримой перспективе успешно противодействовать конкуренции со стороны иностранных банков могут банки с государственным участием - Сбербанк и Внешторгбанк.

Страхование. В России критически высокая степень рисков по сравнению с большинством стран мира. Однако национальная система страхования не выполняет своих основных функций по защите потенциальных рисков. Во многом деятельность отечественных страховых компаний связана с реализацией «зарплатных схем» для ухода предприятий от налогов. Система страхования в отличие от других стран не осуществляет функций по инвестированию долгосрочных ресурсов в экономику. Через систему перестрахования российские страховщики держат основные денежные средства за рубежом. Серьёзных иностранных инвестиций в страховой бизнес не поступает, несмотря на снятие 49% лимита для иностранных провайдеров в капитале российских компаний. Доля иностранцев на российском страховом рынке - порядка 7%.

Российские потребители страховых услуг (особенно по страхованию рисков в хозяйственной деятельности) объективно заинтересованы в расширении иностранного присутствия в этом секторе. Присоединение к ВТО может активизировать этот процесс. Его масштабы будут зависеть не столько от условий такого присоединения, а прежде всего от того, насколько улучшится общий климат в экономике. При любых вариантах уничтожение национального страхового рынка не произойдёт. Ведущие отечественные компании имеют свою нишу рынка (особенно в регионах), основанную на «неформальных» отношениях с губернаторами и директорами заводов. За национальными компаниями останутся также обязательные виды страхования.

В целом по финансовым услугам позиция на переговорах с будущими партнёрами по ВТО по доступу иностранных компаний на российский рынок под давлением банковского и страхового лобби выглядит чересчур протекционистской. Вряд ли это оправдано. Если и надо кого-то защищать в российской экономике при присоединении к ВТО, то это в первую очередь сельское хозяйство, пищевую и лёгкую промышленность, часть машиностроения.[[5]](#footnote-5)

В маловероятном случае стремительного наступления иностранного капитала после присоединения к ГАТС вряд ли можно ожидать пассивного рыночного поведения российского бизнеса. Он уже накопил определённый потенциал конкурентоспособности, способен его мобилизовать и противостоять угрозе потери рынков. Многие российские производители быстро освоили западный опыт, совершенствуют профессионализм и предлагают рынку достаточно широкий набор услуг должного качества.

В качестве примера можно привести аудиторско-консалтинговые услуги. За 10 лет отрасль была практически создана с «чистого листа». Благодаря комбинации сравнительно низких цен, растущего качества услуг, профессионализма и предприимчивости российские производители сумели, несмотря на наплыв мощных иностранных конкурентов закрепиться на рынках. После кризиса 1998 г. российские компании развиваются даже более высокими темпами и серьёзно теснят иностранных конкурентов.

По оценкам российских профессионалов, они имеют на рынке аудита и консалтинговых услуг ряд существенных конкурентных преимуществ перед иностранцами: по цене, качеству, исчерпывающему знанию российской действительности. Компании разрабатывают собственные аудиторские методики.

Конкурентные позиции российских производителей в последнее время укрепляются за счёт укрупнения, слияний и поглощений фирм.

Сходная ситуация складывается в секторе компьютерных услуг. Отрасль разработки программного обеспечения также сформировалась под воздействием и при участии ТНК. Отечественные фирмы в целом рентабельны и развиваются высокими темпами. Значительная часть отечественной продукции конкурентоспособна на внутреннем рынке (программы по автоматизации и управлению корпоративных систем, бухгалтерские и по налогообложению, образовательные программы, поисковые системы и т.п.) Ряд продуктов успешно конкурирует на мировом рынке (электронные игры, антивирусные программы).

Предприниматели в своем большинстве не бояться иностранной конкуренции, полагая, что конкурировать с западниками «мозгов» у них достаточно. Что касается поддержки со стороны правительства, то она нужна, но должна ограничиваться следующими мерами: содействие выходу на мировые рынки (не оправданы жёсткие барьеры по лицензированию ФАПСИ и ФАПРИД); создание благоприятного климата для мелкого и среднего бизнеса, содействие образовательной подготовке специалистов и т.п.

По некоторым другим секторам услуг ситуация складывается следующим образом.

Торговля. Российский капитал почти монополен (99,7%) в оптовом звене, однако в рознице его активно теснят сети иностранных магазинов («Рамстор», «Метро», ИКЕА» и т.п.). Эти процессы будут продолжаться, по крайней мере, в крупных городах, в т. ч. под влиянием ВТО. В 2002 г. доля иностранных провайдеров в общих инвестициях в отрасль ожидается на уровне 50-60%. Иностранные инвестиции до последнего времени оседают преимущественно в Москве и Петербурге и к тому же работают в сегментах, обслуживающих состоятельную часть населения.

Значение иностранного капитала для развития российской торговли представляется очевидным, поскольку несмотря на прогресс за годы реформ, она продолжает серьёзно уступать западным странам и по количественным параметрам, и по качеству обслуживания. С приходом иностранных компаний модернизация отрасли значительно ускоряется, под воздействием конкуренции распространяются эффективные и новые для страны модели и формы дистрибуции, усиливается её влияние на производство. Значительно снижаются и издержки обращения. Так, оптово-розничная германская сеть «Метро», открывающая в крупных городах свои предприятия, устанавливает торговую наценку на уровне 2-5% против 8% в российском опте в среднем и 12-15% для мелких и средних магазинов.

Российский капитал упрочивает свои конкурентные позиции, устремляясь на периферию и в более «дешёвые» сектора торговли. В этой отрасли, прежде всего в крупных городах, где конкуренция иностранного капитала особенно сильна, наблюдается активный процесс укрупнения фирм, рост слияний и поглощений и других форм совместной деятельности. Мнения торговцев относительно вступления страны в ВТО разделяются. Одни опасаются экспансии иностранного капитала и требуют от правительства защиты, другие считают, что рынок торговых услуг огромен и на нем места хватит всем. Выигрыш для потребителей от такой экспансии сомнений не вызывает.[[6]](#footnote-6)

Туризм. Зарубежный туризм – высокоприбыльная сфера ми служит во многих странах крупным источником дохода. Между тем потенциал страны в развитии этого вида услуг огромен, учитывая множество природных достопримечательностей, исторических и культурных памятников и других туристских объектов. В то же время для использования этого потенциала страна не располагает необходимыми ресурсами и потому максимально заинтересована в притоке иностранного капитала для развития этой высоко капиталоемкой сферы. Сотрудничество с иностранцами с этой сфере уже принесло плоды: бум строительства гостиниц в Москве в начале 90-х годов финансировался в основном за счёт капитала гостиничных ТНК. Такое сотрудничество очевидно продолжится независимо от ВТО, распространяясь на другие города и на строительство гостиниц среднего класса, но с высоким стандартом обслуживания, которых в стране практически нет и которые служили бы материальной базой для массового притока зарубежных туристов.

Связь. Отставание России в научно-техническом прогрессе обусловило её слабость на его передовых направлениях – в связи и в информатике. Их развитие поддерживается притоком иностранного капитала, который контролирует 44% объёма услуг связи, и присоединение России к ВТО лишь будет стимулировать такой приток. Можно ожидать от ВТО более благоприятных условий для осуществления коммерческих космических запусков, в т.ч. в целях связи.

В науке и научном обслуживании при доле иностранного капитала всего в 4% главной проблемой является её недофинансирование и отток кадров за рубеж присоединение к ВТО мало что изменит

Особое значение для России имеют транспортные услуги. Однако и здесь вряд ли стоит идти на излишне протекционистские меры. Морской транспорт и авиаперевозки и без вступления в ВТО функционируют в условиях жёсткой международной конкуренции. Что касается водного и автомобильного транспорта, то меры, направленные против зарубежных перевозчиков по территории РФ, будут невыгодны для российской стороны. Потеря транзитных перевозок будет означать упущенную выгоду, удорожание транспортных расходов для российских отправителей и получателей грузов, т.е. негативно скажется на российской экономике. Что касается железных дорог, то они не обеспечивают должного качества перевозок, сохранности грузов, сжатых сроков доставки. При вхождении в ВТО и введении свободного режима для транзитных грузов российские железные дороги упустят новые возможности выгодных транзитных операций, если положение кардинальным образом не изменится.

Сильная сторона российских производителей услуг - детальное знание общих хозяйственных условий и конкретных проблем бизнеса в России. Западные специалисты, привязанные к стандартным подходам и схемам, сталкиваясь с нетипичными российскими условиями и ситуациями, часто проигрывают российским производителям в способности принимать адекватные решения.

Рыночная устойчивость российских поставщиков услуг основывается пока на ценовых преимуществах. Дешевый труд высокой квалификации определяет более низкие (иногда до пяти и более раз) цены на аналогичные услуги, чем у зарубежных конкурентов. Присутствие на рынке иностранных конкурентов будет способствовать повышению оплаты труда российских специалистов (причём не только в сфере услуг). [[7]](#footnote-7)

Зарубежные провайдеры специализируются преимущественно на обслуживании иностранных компаний и в меньшей степени крупного российского бизнеса. За пределами этого сегмента остается обширное и малоосвоенное рыночное пространство. «Белые пятна» на рынках услуг особенно велики в регионах, за пределами Москвы, Санкт-Петербурга и еще нескольких крупных городов. Если наметившаяся тенденция к нормализации хозяйственной среды сохранится, а конкурентное давление будет усиливаться, то перед российскими поставщиками будут открываться благоприятные перспективы утвердиться в новых рыночных нишах.

В целом угроза захвата зарубежными конкурентами российского рынка услуг явно преувеличена и выгоды для страны от интеграции в ВТО будут превосходить возможные минусы. Протекционизм нанес бы больший ущерб национальным интересам, так как затормозил бы развитие отраслей, насущно необходимых для развития страны и повышения конкурентоспособности национальной экономики. Выход из этой ситуации - нахождение разумного баланса интересов страны и производителей.[[8]](#footnote-8)

При вступлении в ВТО целесообразно, на мой взгляд, сохраняя в общем сложившийся либеральный внешнеторговый режим в рассматриваемом секторе, скорректировать его в деталях. Учитывая мировой опыт и опираясь на правила, сформулированные ГАТС, возможно установить ряд стандартных для ВТО ограничений в доступе иностранных поставщиков услуг на отдельные российские рынки и в предоставлении им национального режима. При этом, во-первых, барьеры для доступа не должны быть высокими и не должны включать количественные ограничения, обойти которые, как показывает опыт России и других стран, при современных технологиях и известном умении не представляет трудности. Возможно введение тех или иных ограничений для иностранных поставщиков по соображениям национальной безопасности.

Естественно, необходимо использовать и допускаемую правилами ГАТС возможность поэтапного снятия ограничений по доступу и национальному режиму. Это позволит сохранить в ряде услуг в той или иной степени защитные меры, и производители смогут воспользоваться этой отсрочкой для наращивания сил в дальнейшей борьбе за рынки.

Оптимальное сочетание конкуренции и регулирования требует полноценного законодательства и соответствующей нормативной базы. Здесь проблемы особенно остры - до последнего времени не приняты основополагающие законы об аудиторской деятельности (она регламентируется устаревшим Указом Президента от 1993 г.), о частной медицине и т.д. В свете вступления страны в ВТО крайне необходима отработка важнейшего регулятора в рассматриваемых отраслях - системы регистрации, лицензирования, сертификации, аккредитации и т.п. Эти процедуры должны быть транспарентными, проводиться по объективным критериям, что поставило бы заслон проникновению на рынок недобросовестных иностранных компаний.

В интересах ускорения развития рассматриваемых отраслей крайне важно переломить утвердившееся со времен плановой экономики отношение к услугам, как к второстепенному виду деятельности. Необходимо ликвидировать пробелы в информационном обеспечении индустрии услуг. Без подробной и достоверной статистики эффективно регулировать эту сферу вряд ли возможно.

В центре внимания правительства и самих российских производителей должны быть такие решающие с точки зрения конкурентоспособности на рынках услуг и крайне уязвимые для них факторы неценовой конкуренции, как качество и технологический уровень услуг, комплексное обслуживание клиентуры и т.д.

Наступлению мощного и интегрированного зарубежного бизнеса будет легче противостоять на основе консолидации отечественного капитала путём слияний и поглощений действующих российских компаний. Конкурентоспособность можно повышать и объединяя ресурсы и усилия самостоятельных производителей на временной основе для реализации тех или иных сложных и крупных проектов. На современном этапе ключевым условием конкурентоспособности российского бизнеса является расширение взаимодействия с зарубежными поставщиками услуг.

В целом выгоды для страны в сфере услуг от присоединения к ВТО превосходят, по моему мнению, возможные потери. Вместе с тем, очевидно, что для снижения последних необходимо применение защитных мер и механизмов при активизации внутренних источников и стимулов повышения конкурентоспособности российских производителей.

1.3 Адаптация российского законодательства об услугах к требованиям ВТО

Стратегической задачей в сфере законодательной деятельности является создание единой системы хозяйственного законодательства, обеспечивающего конкурентоспособность государства на мировых рынках.

Вопрос о вступлении России в ВТО - вопрос о применении правовых концепций, институтов и категорий законодательства государств - членов ВТО, которые благодаря развитому международному сотрудничеству в области экономических отношений уже давно стали частью международных стандартов регулирования тех или иных отношений. В условиях совершенствования механизма регулирования рыночных отношений в России нельзя не учитывать, что государства, участвующие в ВТО, говорят на едином и понятном для всех языке права международной торговли. Поэтому, чтобы расширять сферу предпринимательской деятельности как у себя в стране, так и за рубежом, необходимо свободно владеть этим языком. Особенности национальной юриспруденции способны создать известные препятствия на пути международной торговли. За истекшие века человечество усовершенствовало международное частное право настолько, что и при условии национальных различий в правовом регулировании можно обеспечить предсказуемость и определенность в применении судебными органами норм национального законодательства. Однако международное частное право ни одного государства не может обеспечить предсказуемость и определенность, когда речь идет о действиях государства, связанных с выполнением государственных функций при реализации экономической политики.

Достигнутые в рамках ВТО договоренности обеспечивают предсказуемость и определенность экономической и торговой политики государства. Принятие концепций, институтов и категорий законодательства государств - членов ВТО способствует тому, что государство при реализации своей внешней политики пользуется уже признанными в международной организации правомерными мерами регулирования при решении своих экономических проблем.

Вступление в ВТО решает основную проблему экономического развития в XXI в. - проблему перехода на принципы регулирования рыночной экономической системы. В настоящее время работа по совершенствованию российского законодательства ведется в направлении создания правового механизма регулирования рыночных отношений в условиях сохраняющегося в сознании людей социалистического метода хозяйствования. Одним из наиболее сложных направлений в проведении Россией переговоров по вступлению в ВТО являются переговоры по системным вопросам, в содержание которых входит определение мер, которые Россия должна будет предпринять в области законодательства для выполнения своих обязательств как будущего члена ВТО.

Для переходного периода характерным является широкое использование таких методов регулирования, как заключение договоров на основании государственного заказа, когда в договорных отношениях хотя и участвует орган управления, государственная организация, находящаяся в структуре министерства и наделенная властными полномочиями, однако заключаемый государством или от имени государства договор является гражданско-правовым договором и регулируется нормами гражданского права. К такой же категории договоров относится и концессионный договор (соглашение), который в отличие от государственного заказа предоставляет частному предпринимателю свободу не только произвести определенный продукт, но и самому использовать его для покрытия затраченных на его создание средств из полученных в результате такого использования доходов. И государственный заказ и концессионные соглашения могут широко применяться в переходный период. К чисто рыночным правовым формам, т.е. к договорным формам, исключающим прямое участие государства в договоре, применяются рыночные методы регулирования. Однако и применяемые в переходный период правовые формы договоров относятся к правомерным методам регулирования рыночных отношений в отличие от методов прямого вмешательства государства в частнопредпринимательские отношения. Унификация правового регулирования в указанной области отношений ведется в ЮНСИТРАЛ (Комиссия ООН по праву международной торговли) и в ВТО. Изучение документов, готовящихся для обсуждения в этих организациях, представляет большой интерес для целей совершенствования российского законодательства.

Расхождение российского законодательства с международными стандартами регулирования можно показать на примере правового регулирования иностранных инвестиций. Отдельные категории и понятия, используемые в российском законодательстве об иностранных инвестициях, отличаются от сложившихся в мировой практике. В современном законодательстве об иностранных инвестициях, применяемом в промышленно развитых капиталистических странах, в основе государственного управления инвестициями лежит законодательство о конкуренции. Такой же подход к регулированию инвестиций отражают нормы международных соглашений, в том числе Соглашения ГАТТ'94.

Так, например, прямое участие государства в гражданско-правовых отношениях требует особых правил международной торговли. Такие правила конкурентной борьбы содержатся в нормах Соглашения ГАТТ'94, носящего название "Соглашение по правительственным закупкам". Это Соглашение является необязательным для участия при вступлении в ВТО, однако оно позволяет сориентироваться при разработке национального законодательства в этой сфере отношений.

Отдельные случаи участия государства в экономической деятельности рассматриваются как исключения из общих правил ГАТТ и регулируются специально. К таким исключениям, в частности, относятся случаи: когда государство (или государственная организация) участвует в производственной деятельности, одновременно осуществляя функции управления; когда государство (или государственная организация) заключает соглашения с иностранным частным инвестором, в котором присутствует одновременно условие о предоставлении иностранному частному лицу разрешения на осуществление предпринимательской деятельности (концессионные соглашения); когда государство или государственная организация становится участником совместных или смешанных (государственно-частных) предприятий и т.п. Эти случаи регулируются нормами ТРИМС.

В 80-х гг. стало возможным говорить о появлении нового типа законодательства об иностранных инвестициях. Оно появилось в промышленно развитых странах и его целью стало выравнивание условий конкурентной борьбы на внутреннем рынке в соответствии с правилами международной торговли, предусмотренными в ГАТТ[[9]](#footnote-9). Принятый в 1985 г. Закон об инвестициях в Канаде и Регламент об инвестициях в Канаде 1986 г. включают в себя нормы, касающиеся иностранных инвестиций, иного содержания, чем законодательство развивающихся стран 60 - 70-х гг. В законодательстве об иностранных инвестициях нового типа основу составляют нормы, определяющие условия допуска иностранных инвесторов на национальный рынок.

По нашему мнению, для перехода к новому типу правового регулирования иностранных инвестиций в российском законодательстве следует изменить понимание самой категории "инвестиция", "иностранная инвестиция". Необходимо принять определение инвестиции как совершение юридических действий, связанных с передачей денежных средств и (или) иного имущества, стоимость которого имеет денежную оценку (необходимость в денежной оценке передаваемого имущества объясняется тем, что и в случае передачи материальных объектов речь идет о передаче денежных средств) с целью извлечения прибыли. Лицо, передающее денежные средства, или инвестор, в этих обстоятельствах (если он передает средства исключительно для целей получения прибыли) может сохранять право контроля за порядком использования переданных им денежных средств (прямые инвестиции) или вправе претендовать на предусмотренные в законе или в ином акте, принимаемом государством, особые средства защиты своих имущественных интересов (портфельные инвестиции). Эти средства защиты прав инвестора должны быть максимально приближены к средствам защиты, предоставляемым собственникам имущества, вещным правам.

Важным элементом в определении иностранной инвестиции является критерий контроля, который иностранный инвестор сохраняет за собой или приобретает при инвестировании капитала. В современном законодательстве об иностранных инвестициях критерий контроля приобретает самостоятельное значение, когда речь идет о мерах государственного регулирования при осуществлении иностранных инвестиций в форме слияния, поглощения и приобретения действующих компаний (предприятий) иностранными физическими и юридическими лицами. Для России использование критерия контроля при регулировании иностранных инвестиций приобретает особое значение в переходный период, когда речь идет о выполнении программы приватизации предприятий[[10]](#footnote-10).

Критерий контроля широко используется в регулировании иностранных инвестиций во всех промышленно развитых странах, в том числе и в тех, которые приняли специальный закон об иностранных инвестициях. О применении критерия контроля в практике зарубежных стран писали в нашей литературе[[11]](#footnote-11). В части использования критерия контроля особый интерес представляет законодательство Европейского общего рынка, которое применяет особые критерии оценок соглашений на передачу технологий, соглашений, связанных со специализацией и кооперированием производства (квалифицируя их в определенных случаях как соглашения типа joint venture, т.е. как инвестиции). Так, критерий оценки соглашений, связанный с определением цели соглашения и анализом условий о переходе права контроля за деятельностью лица - участника сделки его контрагенту, означает использование "критерия контроля" при принятии государственным органом решения о соответствии соглашения требованиям антимонопольного законодательства, т.е., в конечном счете, о допуске иностранного капитала. В Федеральном законе от 9 июля 1999 г. N 160-ФЗ "Об иностранных инвестициях в Российской Федерации" критерий контроля не имеет применения при регулировании иностранных инвестиций, так как отсутствует система допуска иностранного капитала.

Принятие в промышленно развитых странах законов об иностранных инвестициях было вызвано усилением взаимного проникновения иностранного капитала и возникшей в связи с этим потребностью защитить национальный рынок от негативных последствий деятельности иностранных монополий. В основу мер, принимаемых государством по регулированию инвестиций, была положена доктрина конкуренции. Назначение доктрины конкуренции заключается в том, чтобы дать обоснование принятию государством актов в области регулирования экономических отношений, в которых одна сторона совершает действия, направленные на ограничение деятельности другой стороны в гражданском правоотношении. Рассматривая инвестиции как правовую форму гражданско-правовых отношений, государство может, основываясь на нормах законодательства о конкуренции, защитить интересы национальных производителей и инвесторов, не допуская при этом нарушений международного "законодательства о конкуренции", частью которого являются положения Соглашений ГАТТ'94[[12]](#footnote-12).

Глава 2 Структура рынка консалтинговых услуг и основные тенденции развития

2.1 Мировой рынок консалтинговых услуг

Рынок управленческого консалтинга в последнее десятилетие является одним из самых быстро развивающихся рынков в мире. Его рост составляет 15-20% в год, что в 2-3 раза выше, чем темпы развития рынков наукоемкой продукции и потребительских услуг.

Что же делает консалтинг таким популярным?

Рост конкуренции на национальных и мировых рынках требует постоянного обновления организационных структур, систем и методов управления. Очень велик при этом риск ошибочного решения, последствия неправильно проведенных преобразований весьма значительны, а нередко - фатальны. Старые организационные приемы и управленческие концепции уже не позволяют добиваться желаемых результатов. В таких сложных условиях абсолютно необходимы профессиональные и компетентные консультанты, специально изучающие опыт и ошибки лучших компаний, владеющие самыми современными методическими средствами и приемами организационного проектирования, подготовки и принятия стратегических и оперативных решений.

В мире насчитывается около 1720 фирм, специализирующихся в области управленческого консалтинга. По параметрам численности специалистов и объёма годового оборота услуг 40 фирм из этого числа можно считать крупными, 180 фирм - средними, а 1500 фирм - мелкими. Мировой рынок управленческих консультационных услуг при этом поделен следующим образом: 40 самых крупных консалтинговых фирм обслуживают 66% этого рынка, 180 средних фирм - 25%, 1500 мелких фирм - 9%. Крупная фирма имеет от 300 до 30000 профессионалов и годовой доход от 68 млн. до 3 млрд. долларов. В средней фирме трудится от 100 до 300 профессионалов, генерируя годовой доход до 20 млн. долларов. Мелкие фирмы - это фирмы, в которых в среднем около 4-х профессиональных консультантов и годовой доход не более 0.5 млн. долларов.

Анализ структуры услуг, производимых 40 крупнейшими управленческими консалтинговыми фирмами, дал следующие результаты:

* 31% - консалтинговые услуги по вопросам управления операциями и процессами, включая вопросы реорганизации бизнеса и всеобщего управления качеством (TQM),
* 17% - консультирование по вопросам корпоративной стратегии,
* 17% - консультирование по вопросам информационно-технологической стратегии,
* 16% - консультирование по вопросам развития бизнеса,
* 11% - консультирование по вопросам организационного проектирования,
* 6% - финансовое консультирование,
* 2% - услуги по вопросам маркетинга и продажам.

Все эти результаты представлены в виде гистограммы на рис. 2.1:

Рис. 2.1 – Анализ структуры консалтинговых услуг

Анализ оказываемых консалтинговых услуг по различным сферам деятельности имеет следующий вид:

* 22% - заказы от предприятий финансового сектора экономики,
* 11% - от предприятий по производству товаров народного потребления,
* 11% - от других промышленных предприятий,
* 10% - от компаний сферы телекоммуникаций,
* 9% - от предприятий энергетического сектора,
* 9% - от правительственных учреждений,
* 9% - от учреждений здравоохранения,
* 8% - от научно-исследовательских учреждений,
* 3% - от средств массовой информации и предприятий шоу-бизнеса,
* 2% - от предприятий оптовой и розничной торговли,
* 6% - от других источников.

Вышеуказанные данные представлены на рис. 2.2:

Рис. 2.2 – Анализ оказываемых консалтинговых услуг по различным сферам деятельности

Следует отметить, что на долю США приходится около 49% всего мирового рынка управленческих консалтинговых услуг.

По данным «Нью Йорк Таймс», 15% компаний пользуются услугами консультантов на регулярной основе и 35% прибегают к помощи консультантов по мере необходимости.

Исследование удовлетворенности услугами консультантов, проведенное «Кеннеди Информейшен Групп», в 242 западных компаниях, показало, что, чем больше размеры консалтинговой фирмы, тем в меньшей степени клиенты удовлетворены их услугами (см. рис. 2.3 и рис. 2.4). Исследование также показало, что президенты компаний в большей степени удовлетворены услугами консультантов, чем вице-президенты и директора. Особенно интересно, что компании, тратящие больше денежных средств на консалтинг, считают полученные услуги более полезными, чем компании, истратившие на консалтинг меньше средств.

Компании, нанимающие консультантов, чаще всего недовольны следующим:

1) Предложением "консервативных" (уже известных) решений за большие деньги

2) Игнорированием мнения клиента

3) Рекомендациями, которые трудно претворить в жизнь

Рис. 2.3 – Удовлетворенность клиентов консультантами в зависимости от типа нанимаемой компании

Наряду с международными консалтинговыми компаниями есть и крупные фирмы общего профиля, специализирующиеся на определенном регионе или стране. Они могут быть как местными, так и иностранными.

Помимо специализации в направлениях консалтинга, существует целый ряд фирм, которые ориентируются на клиентов из определенных отраслей. Например, крупная международная консалтинговая компания «Симат Хеллисен & Эйхнер», имеющая ряд проектов в странах СНГ, специализируется исключительно на авиапредприятиях. Консалтинг в области авиа-бизнеса является основным видом деятельности и ряда небольших региональных фирм, таких, как английская "Атлас Проджект Менеджмент» и российско-ирландская "Авиа Интернейшенел ЛТД», большинство клиентов которых - авиапредприятия бывших союзных республик.

Рис. 2.4 – Удовлетворенность клиента консультантами в различных отраслях

Раз в четыре года проводится Всемирная конференция менеджмент-консультантов. В документах 4-го Всемирного конгресса консультантов констатируется, что консалтинг уже является всемирной отраслью экономики - индустрией, находящейся в процессе становления.

Проводят Всемирные конференции менеджмент – консультантов профессиональные консалтинговые ассоциации и объединения.

Профессиональные консалтинговые ассоциации существуют в настоящее время в 42 странах мира. Обычно членство в них является корпоративным, т.е. они объединяют не индивидуальных консультантов, а консалтинговые фирмы. Индивидуальные консультанты создали специальные формы объединений, которые называются "Институты менеджмент-консалтинга". Национальные консалтинговые институты объединены в Международный совет консалтинговых институтов со штаб-квартирой в Торонто (Канада).

Существуют два ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм:

1. Европейская федерация ассоциаций по экономике и управлению (ФЕАКО). Она была основана в 1960 г. в Париже, а в 1991 г. ее штаб-квартира была перенесена в Брюссель. В настоящее время членами «ФЕАКО» являются 25 национальных ассоциаций стран Европы (по одной от каждой страны, в том числе 17 - из стран Западной Европы и 8 - из стран Центральной и Восточной Европы). Ассоциации-члены «ФЕАКО» включают 1200 консалтинговых фирм, насчитывающих более 12 000 консультантов.
2. Ассоциация менеджмент – консалтинговых фирм (АМКФ). Она основана в 1929 г. и является старейшей в мире консалтинговой ассоциацией. Будучи изначально национальной ассоциацией консалтинговых фирм США (АКМЕ), в середине 1990-х гг. она де-факто обозначила себя как международную ассоциацию, введя в свое название подзаголовок "Всемирная ассоциация консалтинговых фирм". В отличие от «ФЕАКО», «АМКФ» пока не межнациональное, а транснациональное объединение, так как ее международный статус основывается на том, что членами этой организации являются крупнейшие американские консалтинговые фирмы, имеющие филиалы практически во всех регионах мира.

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

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

В целом сектор консалтинговых услуг развивается опережающими темпами по сравнению с другими отраслями мировой экономики. Особенное развитие рынка консалтинговых услуг ожидается в странах Центральной и Восточной Европы, СНГ и Китае. В качестве наиболее перспективного рынка с точки зрения объема спроса рассматривается Китай.

2.2 Российский рынок консалтинговых услуг и его структура

Темпы роста консалтингового рынка за последний год значительно снизились. Если по итогам предыдущих двух лет (2004 и 2005 г.г.) доходы консультантов росли ежегодно на 47% и 54% соответственно, то за 2006 год объем выручки 150 крупнейших консалтинговых групп увеличился всего на 40% и составил почти 50 млрд рублей (см. рис. 2.5).

Причиной очередных перемен на рынке вновь стали айтишники — консультанты, специализирующиеся на предоставлении услуг в области информационных технологий (ИТ). Уже не первый год именно они превалируют на рынке консалтинга. Так, например, 2004 и 2005 годы ознаменовались бурным ростом компаний, занимающихся разработкой программного обеспечения и системной интеграцией. За пару лет их доходы увеличились более чем вдвое. В этот период наблюдался информационный бум, когда любое мало-мальски значимое предприятие ставило во главу угла автоматизацию своих бизнес процессов. При этом ежегодный прирост доходов от традиционных видов консалтинга не превышал 20%.

Рис. 2.5 – Объем выручки консалтинговых компаний

Как следствие к концу 2005 года доля сектора ИТ в общей структуре консалтингового рынка увеличилась на 8 процентных пунктов и достигла отметки в 54%. Тогда же мы сделали прогноз, что автоматизация ради автоматизации скоро исчерпает себя и перспективы консультантов будут зависеть от их готовности совмещать два типа технологий — управленческих и информационных (см. журнал "Эксперт" №14 за 2005 и 2006 год). Клиенты поймут, что автоматизация плохо налаженного бизнеса не только не приносит пользы, но многократно усиливает уже имеющиеся управленческие проблемы.

Этот прогноз полностью оправдался: рост сектора консалтинговых услуг по разработке и системной интеграции, до сих пор считавшийся самым динамичным, существенно замедлился. В 2006 г. выручка консультантов, специализирующихся в этом направлении, увеличилась всего на 20,5% (против 127% и 110% в 2005 и 2004 гг. соответственно). Как следствие доля этого сектора сократилась на три процентных пункта. А вот управленческий консалтинг в области ИТ, наоборот, набирал обороты. За год его прирост составил 61% против 46% годом ранее. Значительно возросла и доля этого сектора с 22% до 27% (см. рис. 2.6, 2.7). Еще одно подтверждение этой тенденции — снижение темпов роста ИТ-консультантов, возглавляющих список крупнейших. Нет уже 70%, 90%, 130% и уж тем более 300% прироста их выручки за год. Все держится теперь в привычных для традиционных консультантов рамках от 20% до 60%.

Рис. 2.6 – Темпы роста сектора ИТ-услуг по разработке и системной интеграции замедлились (динамика роста рынка консалтинговых услуг за два года, %)

В итоге темпы роста сектора ИТ за последний год значительно снизились с 85% до 37%. А его доля в общей структуре рынка увеличилась всего на два процентных пункта и составила 56% (рис. 2.7, 2.8). Новая тенденция "потянула" за собой и весь консалтинговый рынок.

Не секрет, что чаще всего к услугам консультантам прибегают компании, дошедшие до определенной точки развития. Вот и сейчас насытившись стандартными "софтом и железом", клиент требует грамотно отлаженную под его бизнес процессы информационную систему, позволяющую выйти на другой, более высокий, сложный (как часто говорят — международный) уровень развития. И здесь уже без связки классического управленческого консалтинга и ИТ не обойтись.

Рис. 2.7 – Объем сектора управленческого консалтинга в сфере ИТ вырос за год на 5% (изменения структуры рынка консалтинга за три года)

На долю ИТ-консалтинга приходится 56%

Иными словами, в обойме компании-консультанта должен быть широкий спектр консалтинговых услуг. Это и бизнес-консалтинг (вертикализация бизнесов и определение целей для развития, реинжиниринг и унификация бизнес-процессов) и HR-консалтинг (создание в рамках холдингов унифицированных мотивационных схем, направленных на достижение выбранных целей) и консалтинг в области бюджетного управления (повышение прозрачности финансово-экономической деятельности), консалтинг по внедрению и интеграции бизнес-приложений (автоматизация бизнес-процессов) и многие другие.

В 2006 году большое количество проектов было направлено на оптимизацию структуры управления предприятий с целью сделать ее более прозрачной и понятной как для уже существующих акционеров, так и для потенциальных инвесторов. Это проекты по постановке МСФО, созданию систем внутреннего контроля, регламентации процессов, сертификации по системам качества. Большинство таких проектов было связано либо с планируемым привлечением инвестиций, либо с размещением акций на бирже.

Рис. 2.8 – Структура рынка консалтинговых услуг в 2006 году (без компаний "большой четверки"), %

В настоящий момент происходит смещение в сторону "чистых" консалтинговых проектов, таких как разработка стратегии ИТ, аудит имеющихся систем, постановка контроллинга, разработка моделей функционирования и модернизации инфраструктур. Если раньше самостоятельных проектов практически не было, подобные услуги всегда шли в купе с последующим выполнением проектов по созданию или модернизации программно-аппаратного комплекса, то сейчас во многих крупных организациях этот процесс разделен.

Подстегнули айтишников и происходящие в стране процессы слияния, поглощения, реструктуризации бизнесов и активное формирование крупных многопрофильных холдингов-конгломератов. Как правило, основной целью таких проектов является гармонизация всех регламентов, правил, учетных политик, мотивационных схем и других систем управления между компаниями, входящими в группы, установление контроля над большим количеством разрозненных бизнесов с последующей их интеграцией в международную экономику. Данный тренд оказывает определяющее влияние на актуальность вполне определенных бизнес-целей, и, как следствие, востребованность соответствующих инструментов (включая отдельные виды консалтинга), необходимых для их достижения. С одной стороны, снижается актуальность задачи снижения издержек производства (маржинальность большинства бизнесов в России сейчас держится на рекордно высоких уровнях); а с другой — резко повышается актуальность бизнес-задач, без решения которых крупные компании-конгломераты, стремящиеся встроиться в мировую экономическую систему, просто не смогут реализовать свое стремление в полной мере.

Импульс к росту интеллектуальной составляющей в ИТ-проектах дало и государство. Так, например, в 2006 году многие ВУЗы получили финансирование по приоритетным национальным проектам для реализации инноваций. Наиболее востребованные здесь услуги — постановка систем управления проектами, которые позволяли бы в рамках одной программы эффективно управлять большим количеством проектов, исполнителей, взаимосвязями между ними и т.д. Особый интерес представляют проведение НИОКР по разработке "прототипов" инновационных решений для различных сфер госуправления и социального обеспечения. Так в 2006 году одним из крупных проектов в этой сфере для "АйТи" стали работы по информационному обеспечению образовательной деятельности для Московского государственного института электронной техники. В рамках этого проекта реализуется специальная система идентификации сотрудников и учащихся института, разрабатываются учебные программы в сфере ИТ и т.д.

Стоит также отметить рост числа крупных проектов для органов государственной власти, целью которых становится разработка информационных систем всероссийского масштаба, финансируемых за счет средств российских ФЦП, мирового банка и т.д. Наличие подобных проектов подразумевает совершенно другой уровень требований и компетенции компаний, которые в них участвуют, при этом государственные и муниципальные структуры все чаще заказывают не абстрактные исследования, а создание готовых "под ключ" систем (опять-таки речь идет об услугах, а не о поставках "железа"). Отдельным направлением можно выделить нормативно-правовой консалтинг для госсектора. В эти понятия входит разработка стратегий, нормативной базы и стандартов в сфере ИКТ, стратегическое позиционирование ИТ, организационный дизайн целевых структур ИТ/ИС, разработка систем ключевых показателей эффективности и сбалансированной системы показателей, разработка концепций и технико-экономических обоснований создания информационных систем.

Пожалуй, кадры — это проблема, которая объединяет все сферы нашей экономики. Специалистов не хватает, они ненадлежащего качества и совершенно не готовы к свершениям на благо работодателя. Соответственно спрос на HR-консалтинг стабильно растет уже много лет подряд. Только за прошедший год выручка компаний, специализирующихся в этом сегменте увеличилась на 66% и достигла 1,5 млрд рублей (напомним, что доходы кадровых консультантов в 2004 году составляли всего 387 млн рублей). На примере этого сектора можно наглядно проиллюстрировать то, насколько тесно переплелись между собой классический и ИТ-консалтинг. И какова эффективность от такого сотрудничества.

Если раньше мы отмечали спрос в основном на постановку хорошо формализуемых элементов HR (кадрового учета, систем мотивации, грейдирования), то сейчас растет потребность в комплексных проектах, связанных с постановкой системы управления персоналом в целом и в том числе таких элементов, где все больше требуется учитывать психологические аспекты (оценка персонала, индивидуальный ассесмент и так далее). К примеру, сейчас в IBS идет проект по совершенствованию системы управления персоналом как основы для планируемой автоматизации HR-систем "Миэль-Недвижимости" — одной из крупнейших компаний России в области недвижимости. Этот проект предусматривает построение эффективной целевой модели управления персоналом компании, которая базируется на современных методах управления и направлена на достижение ее долгосрочных бизнес-целей.

Особую популярность в 2006 году приобрели услуги по формированию и подготовке аутсорсинговых команд и последующему управлению ими. Как правило, это происходит при реализации крупных проектов в области информационных технологий в крупных холдинговых структурах в сфере промышленности и производства. Традиционно АйТи была сильна в области внедрения HR-систем, подготовки персонала. Сейчас же к этим направлениям добавились консалтинг в области инсорсинга и аутсорсинга персонала, рекрутинга специалистов, "лизинга" персонала. И, надо сказать, динамика роста этих относительно новых направлений впечатляет. Среди значительных проектов группы "АйТи" можно назвать обучение, формирование и управление специальными аутсорсинговыми проектными командами для реализации крупных ИТ-проектов на предприятиях "ЛУКойла", "Русала", ряда западных компаний. Результат очевиден. За год компании удалось не только в четыре раза увеличить выручку от оказания услуг в области HR, но и занять лидирующее место среди участников Топ-150, специализирующихся в этом виде консалтинга.

В 2006 году явно повысился спрос на автоматизированные системы управления человеческими ресурсами, позволяющие оптимизировать работу не только в части кадрового делопроизводства и расчета заработной платы, но и обеспечивающие реализации весьма широкого спектра HR-процессов, направленных на значительное улучшение эффективности работы не только кадровой службы, но и всего предприятия в целом.

Впрочем, и у традиционных кадровых консультантов автоматизация — не единственный приоритет. За последний год увеличилось число проектов на границе HR-функции и системы управления в организации в целом. Например, проекты повышения результативности деятельности по методу HPI (Human Performance Improvement). Также выросли потребности клиента в решении задач, связанных с финансовыми аспектами деятельности HR, в частности регулированием фонда оплаты труда, численности персонала, производительности труда. Увеличивается число проектов, связанных с "мягкими факторами" — трансформацией корпоративной культуры, мониторингом удовлетворенности персонала.

2.3 Сектор консалтинговых услуг

Выручка финансовых консультантов увеличилась за последний год на 21,5% — почти на десять процентных пунктов выше, чем в 2005 году. А темпы роста сектора услуг в области стратегического планирования и организационного развития составили 30%. Немалая заслуга в динамичном развитии этих направлений принадлежит ИТ-консультантам.

Например, финансовый консалтинг процветает благодаря тому, что крупные предприятия продолжают совершенствовать свои системы финансового управления, а проекты становятся все более комплексными. Ранее компании внедряли простые инструменты финансового управления типа учета и верхнеуровневого планирования. Сегодня первая волна информатизации завершается, и большинство компаний уже имеют возможность получать достоверную первичную информацию (включая исторические данные), что позволяет им использовать более продвинутые инструменты управления и внедрять такие системы, как, например, системы управления затратами. Не трудно догадаться, что и в этом случае необходимо не только иметь знания в двух областях — финансовой и ИТ, но и опыт их совмещения. IBS понадобился не один год, чтобы стать лидером в этом направлении. Но результат говорит сам за себя: за два года компании удалось увеличить доходы от предоставления услуг в области финансового управления в два с лишним раза, с 151 до 365 млн рублей.

Впрочем, надо отдать должное и традиционным консультантам. Все-таки финансовый консалтинг — это их конек. Все остальные позиции в десятке лидеров по этому направлению они по праву сохранили за собой.

Чего не скажешь, например, про направление стратегического консалтинга. Там уже три ИТ-компании застолбили место под солнцем. И это несмотря на то, что положение классических консультантов в этом сегменте довольно устойчивое. Они по-прежнему остаются сильны в написании стратегических планов развития, как для реального бизнеса, так и для государства. Выручка компаний-лидеров в сегменте стратегического консалтинга — "РОЭЛ Консалтинг" и "Развитие Бизнес-систем" увеличилась за год на 70% и 57% соответственно. На их долю приходится почти треть доходов консультантов-участников рейтинга, заработанных в этом сегменте.

В 2006 году со стороны клиентов присутствовал интерес к вопросам стратегического управления, включая планирование и консультационное сопровождение реализации различных проектов и программ на отдельных территориях, в отраслях и на предприятиях. Это свидетельствует о том, что экономика России вступает в новый этап развития, когда становится актуальным уже не "латание дыр", а грамотное инвестирование по наиболее значимым и перспективным направлениям. Наиболее впечатляющих результатов на фоне общей положительной динамики достигли строительная отрасль и машиностроение. Активно развиваются и российские регионы.

В последнее время значительный спрос на стратегический консалтинг предъявляет государство. Наиболее востребованными были работы в рамках административной реформы, такие как оптимизация функциональной структуры органов власти федерального уровня и уровня субъектов федерации, административные регламенты, управление по результатам. А также разработка стратегий и программ социально-экономического развития субъектов федерации, федеральных целевых программ и мероприятий, реализуемых в рамках этих программ, программы развития ЖКХ на региональном уровне и др.

Однако все чаще стратегические разработки должны подкрепляться более детальной проработкой бизнес-процессов, их автоматизацией. Одной из наиболее важных зон консалтинга в государственной сфере является разработка административных электронных регламентов деятельности органов исполнительной власти. Эта работа направлена на повышение качества и прозрачности административно-управленческих процессов госструктур, обеспечение четкого распределения функций и полномочий, повышение персональной ответственности госслужащих. Эти же регламенты, описывающие ключевые процессы ведомства, служат базисом для разработки и внедрения системы автоматизации. Так, например, в 2006 году группа "АйТи" выполнила два консалтинговых проекта по разработке административных электронных регламентов для Федеральной таможенной и Федеральной миграционной служб.

Впрочем, есть три ниши, которых пока не коснулась нога ИТ-консультанта: оценка, налоговый и юридический консалтинг. Это исконные специализации классических консультантов. И, скорее всего в ближайшее время скрестить их с ИТ не удастся. Благо этот бизнес бурно развивается и без ИТ.

Так, например, за год выручка консультантов-оценщиков увеличилась на 58% против 20% годом ранее. По мнению самих оценщиков, спрос на их услуги обусловлен активностью процессов консолидации и реструктуризации активов предприятий реального сектора, а также привлечения инвестиций в этот сектор. А наиболее востребованной услугой в 2006 году стала оценка бизнеса и имущественных комплексов (активов).

Рост инвестиционной привлекательности отечественного бизнеса дал очередной толчок развитию юридического и налогового консалтинга. Так, выручка налоговых консультантов увеличилась за год на 34% (против 26% в 2005 году). А объем сектора юридических услуг на 26% (против 19% годом ранее). При этом отрадно отметить, что растет не столько спектр предоставляемых юристами услуг, сколько ответственность за свое дело.

Клиенты юридических компаний все больше обращают внимание не только на безупречную выполненную техническую работу юристов, но и на качественное превосходство, нетрадиционные подходы и высокий сервис предоставляемых услуг. Российские юридические компании накопили необходимый опыт, который позволяет им на равных конкурировать с западными компаниями, все больше отнимая у них рынок услуг в России. Помимо юридических задач, юристы все чаще решают задачи стратегические, касающиеся не только оптимизации бизнес-процессов, но и реструктуризации и развития бизнеса клиентов. Среди примеров проектов реализованных компанией можно привести консультирование ГМК "Норильский никель" по вопросу выделения золотодобывающих активов с общей текущей рыночной стоимостью более 10 млрд долларов США. А также юридическое сопровождение ведущего датского производителя кондитерских изделий при строительстве фабрики в Московской области: были проведены правовой аудит приобретаемых производственных мощностей, структурирование сделки и приобретение объектов недвижимости, консультирование по юридическим вопросам, связанным с общей реконструкцией имеющихся производственных мощностей и объектов инфраструктуры, оказание содействия клиенту с целью введения фабрики в эксплуатацию, представление интересов клиента при оформлении кредита в ЕБРР под залог недвижимости.

Есть в структуре консалтингового рынка еще два сектора — это консалтинг в области организации производства товаров и услуг и консалтинг области маркетинга и отношений с общественностью. Скажем прямо, ситуация в этих сегментах рынка неоднозначная. Их попросту лихорадит. То вдруг выручка консультантов растет неимоверными темпами, то вдруг таким же образом демонстрирует отрицательный прирост.

Вот и по итогам ушедшего года объем сектора услуг в области производственного консалтинга вырос всего на 21% против 85% в 2005 году. До уровня 2004 года снизилась доля услуг в области маркетинга и отношений с общественностью (с 2,9% до1,8%). Прирост выручки консультантов, специализирующихся в этом направлении по итогам ушедшего года оказался и вовсе отрицательным.

В такой ситуации сложно планировать что-либо. Видимо поэтому присутствие ИТ-консультантов в этих секторах, ограничено.

Что касается причин неустойчивой динамики роста, например, сектора консалтинга в области организации производства товаров и услуг, то одна из них — качественное преобразование услуг данного сегмента, продиктованное сменой приоритетов самих клиентов. Проекты в этом сегменте попросту начинают усложняться, становятся комплексными, с элементами нововведений. А значит и более затратными.

В связи с активизацией деловой жизни вообще и производства в частности, появились и активно используются деньги на реконструкцию производств, освоение новых месторождений и т.п. При этом не подлежит сомнению вопрос о внедрении новых технологий: они должны быть эффективнее, безопаснее, более ресурсоемкие. Если раньше в области организации производства наши клиенты интересовались описанием бизнес-процессов, их структуризацией, визуализацией, то сегодня они хотят анализировать бизнес-процессы и совершенствовать их. На данный момент у нас почти не осталось проектов по описанию бизнес-процессов, хотя еще три-четыре года назад проекты по передаче методологии моделирования ARIS составляли большую часть нашего оборота. Сегодня же проекты по описанию бизнес-процессов стали составными частями комплексных проектов по совершенствованию деятельности.

Кроме этого, теперь одним из критериев при выборе консультанта выступает наличие у него опыта серьезной индустриальной экспертизы. Российские компании хотят внедрять самые лучшие отраслевые решения как в управлении, так и в ИТ.

Рынок же услуг в области маркетинга и отношений с общественностью сложно назвать до конца сформировавшимся. Еще сложнее определить, когда наступят его лучшие времена. Этот сегмент настолько гибкий и в нем так сильно ощущается влияние внешней среды, смена спроса, что устоять твердо на ногах редко кому удается. И те компании, которые не успели подстроиться под запросы клиента, либо уходят с этого рынка, либо резко перестраиваются. О чем явно свидетельствует постоянная смена состава лидеров в этом направлении.

Не смотря на то, что этот сегмент консалтинга изучается на протяжении уже нескольких лет, на нем постоянно появляются новые направления. Вот и 2006 год не стал исключением. В прошедшем году более очевидным стало повышение спроса на коммуникационный консалтинг. Услуги в области маркетинга и связей с общественностью традиционно делятся на так называемый "исполнительский" и "консалтинговый" блоки. До прошлого года около 90% аутсорсинговых услуг в этой области составляла непосредственно реализация маркетинговых и PR-проектов. Консалтинг в основном был сопутствующим, и не был востребован как выделенная услуга. Сегодня мы можем говорить о безусловном повышении спроса именно на консалтинговые услуги в области маркетинга и связей с общественностью.

В 2006 году рынком наиболее востребованы были такие услуги, как разработка коммуникационной стратегии компании/бренда, коммуникационный аудит деятельности компании; проектирование и постановка "под ключ" департаментов по связям с общественностью и пресс-служб компаний; репутационные исследования, разработка и внедрение ключевых показателей эффективности деятельности коммуникационных служб; разработка корпоративных регламентов и процедур в области маркетинга и PR, а также проектирование и постановка корпоративных "медиа-холдингов" и GR-консалтинг.

Исследование мотивов, побудивших компании обратиться за консультациями, показало, что в большинстве случаев клиенты стремятся повысить эффективность своей текущей деятельности; треть всех клиентов обращаются к консультантам в период стратегических изменений в компании; 3% - на этапе формирования организаций.

Инфраструктура регулирования и саморегулирования качества консалтинговых услуг включает следующие элементы:

1) внутренние кодексы этики и стандартов практики профессиональных ассоциаций консультантов;

2) систему государственных нормативных актов, прямо или косвенно регулирующих рынок профессиональных услуг;

3) международные стандарты качества предоставления услуг, в частности стандарты ISO-9001, разработанные Международной организацией по стандартизации (ISO). К консалтинговым услугам применимы также стандарты Европейского фонда управления качеством (EFTQM), при условии их конкретизации самими профессиональными ассоциациями консультантов;

4) системы правил найма консультантов, действующие в правительственных и межправительственных организациях, таких, как ЕС, ЕБРР, Мировой банк и др.;

5) системы внутренних правил консалтинговых фирм;

6) системы правил отбора и найма консультантов у фирм-клиентов.

В России профессиональной консалтинговой ассоциацией является учрежденная в 1991 г. Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АКЭУ) - всероссийское объединение 230 консалтинговых, аудиторских и тренинговых фирм, включающих в себя более 3000 специалистов в области экономики и менеджмента. Для индивидуальных консультантов существует такая форма объединения, как "институты менеджмент-консалтинга" (в России - Национальная гильдия профессиональных консультантов). Национальные консалтинговые институты объединены в Международный совет консалтинговых институтов, штаб-квартира которого находится в Торонто.

Существуют два ведущих международных профессиональных объединения консалтинговых фирм:

1) Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEACO). Она была основана в 1960 г. в Париже, с 1991 г. ее штаб-квартира находится в Брюсселе. Российская Ассоциация консультантов по экономике и управлению была принята в FEACO в 1994 г. Она является также членом Европейского фонда развития менеджмента (ЕФМД) и Ассоциации развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы (СИИМЭН);

2) Ассоциация менеджмент-консалтинговых фирм (АКМЕ), основанная в 1929 г. изначально как национальная ассоциация, действующая в США. С середины 1990 годов АКМЕ стала обозначать себя как международную ассоциацию, введя в свое название формулировку: "всемирная ассоциация консалтинговых фирм".

В большинстве ассоциаций и институтов консультантов членство совпадает с сертификацией, причем в некоторых ассоциациях, например в голландской, применяется независимая процедура сертификации (обычно по стандартам ISO-9001), в большинстве же стран сертификация осуществляется ассоциациями совместно с правительственными органами по аккредитованию.

Помимо чисто консультативных ассоциаций существуют организации, объединяющие наряду с консультантами специалистов смежных областей: преподавателей, менеджеров и др. К таким организациям можно отнести Европейский фонд развития менеджмента (EFMD), Ассоциацию развития менеджмента стран Центральной и Восточной Европы (CEEMAN), Американскую ассоциацию менеджмента (AMA), Всеяпонскую федерацию менеджмент-организаций (ZEH-NOH-REN).

К профессиональным ассоциациям консультантов можно отнести и основанный в 1969 г. Институт управления проектами (Project Management Institute, PMI), который в настоящее время объединяет около 45000 членов. PMI разрабатывает стандарты управления проектами, проводит конференции и семинары, образовательные программы и профессиональную сертификацию, которая становится все более привлекательной для организаций, занимающихся управлением проектами. Сертификация PMI - единственная в мире, сертифицированная на соответствие стандарту качества ISO 9001.

Представляется, что настало время для законодательного закрепления роли и места профессиональных стандартов качества и профессиональных корпораций консультантов в системе информационного обеспечения предпринимательской деятельности.

Глава 3. Проблема совершенствования менеджмента по оказанию консалтинговых услуг

3.1 Совершенствование российского законодательства. Законодательство по регулированию консалтинговых предприятий

Актуальность исследования вопросов, связанных с возмездным оказанием консультационных услуг, не вызывает сомнений. Судебная практика отражает возрастающую роль консультационных услуг, оказываемых субъектам предпринимательской деятельности, в системе правоотношений, характеризующих современное экономическое пространство России.

Законодатель, не раскрывая понятия "консультация", оперирует этим термином в ряде нормативно-правовых актов. Пункт 6 ст. 1 Закона об аудите[[13]](#footnote-13) определяет виды консультационных услуг, относящиеся к разрешенным видам деятельности аудиторских организаций. В свою очередь, Закон об адвокатуре[[14]](#footnote-14) устанавливает порядок разграничения адвокатской деятельности и иных правовых услуг, оказываемых в форме консультаций.

Очевидно, что отсутствие понятия "консультация", а также современное состояние правового регулирования консультационных услуг порождают множество неясностей, проблем в правоприменительной деятельности. Речь идет о правовом регулировании сложного комплекса отношений, возникающих в предоставлении консультаций в сфере аудита, инжиниринга, правовых (юридических) услуг.

В современной литературе имеются различные точки зрения относительно соотношений понятий консалтинга и аудита. С.В. Пятенко[[15]](#footnote-15) считает, что термины "аудиторские услуги" и "консультационные услуги" используются как синонимы, поскольку и консалтинг, и аудит представляют собой профессиональную интеллектуальную услугу. Аудиторские услуги (аудитинг) как группообразующая единица консалтинговых услуг введена в классификационной схеме, предложенной Г.А. Васильевым и Е.М. Деевой[[16]](#footnote-16).

В то время как А.Ф. Звороно[[17]](#footnote-17) говорит обратное, что понятие "консалтинг" - близкое, но не тождественно аудиту: "...если в результате аудита выражается мнение о достоверности бухгалтерской отчетности (дается ей объективная оценка), то конечный продукт консалтинга - это совет или рекомендация узконаправленного характера, то есть преобладают субъективные элементы". Такого же мнения придерживается и Европейская федерация ассоциаций консультантов (FEACO), а также российский законодатель, разделив аудит и консультационные услуги в п. 2 ст. 779 ГК РФ, несмотря на то что они находятся в одном правовом режиме гл. 39 ГК РФ. Закон об аудите, раскрывая понятие "аудиторская деятельность", разделяет его на понятие "аудит" и понятие "сопутствующие аудиту услуги". Оказание сопутствующих аудиту услуг - это предпринимательская деятельность по оказанию услуг, в том числе услуг консультационного характера в сфере финансов, экономики, управления, права и т.д.

Практика показывает, что наибольшее количество вопросов, поступающих к аудиторам, связано с консультированием по вопросам налогового планирования, бухгалтерского сопровождения в виде дачи консультаций по вопросам ведения, постановки и восстановления бухучета, анализа финансового состояния предприятия и индивидуального предпринимателя, консультации по правовым вопросам и другими видами правового консультирования в части применения отдельных положений законодательства[[18]](#footnote-18). В практической деятельности существует точка зрения, что оказание консультационных услуг по бухучету является нарушением принципа независимости аудиторов[[19]](#footnote-19). Решение проблемы видится в том, что, исходя из ст. 1 Закона об аудите, консультация не является нарушением до тех пор, пока аудиторская организация или индивидуальный аудитор не берет на себя обязанности ведения и восстановления бухучета на уровне бухгалтерских регистров.

Спорным в юридической литературе является вопрос о соотношении понятий "консультация (консалтинг)" и "инжиниринг". Следует отметить, что существуют различные подходы к определению понятия "инжиниринг". Рассмотрим несколько определений, предлагаемых в литературных источниках.

Ряд авторов[[20]](#footnote-20) под инжинирингом понимают разновидность консалтинга в производственной сфере. В свою очередь Л.В. Осипова и И.М. Синяева рассматривают инжиниринг как оказание предприятиям-заказчикам услуг при строительстве промышленных и социально-бытовых объектов, включая рекомендации по выбору оптимального варианта строительства, разработки строительного проекта, постановке оборудования, машин, механизмов, строительству "под ключ", пуску объекта, его эксплуатации, а также нахождение и внедрение эффективности технологических решений[[21]](#footnote-21). А.П. Посадский считает, что консультирование по инженерным вопросам (от англ. engineering - инжиниринг) является одним из видов специализированных консалтинговых услуг[[22]](#footnote-22), и дает следующее определение: "Инжиниринг - это услуги по инженерной подготовке и обеспечению процесса производства, строительства и эксплуатации различных объектов".

Несомненный интерес представляет подход авторов[[23]](#footnote-23) к рассмотрению инжиниринга как совокупности интеллектуальных видов деятельности, направленных на получение наилучших (оптимальных) результатов от капиталовложений или иных затрат, связанных с реализацией проектов различного назначения, за счет рационального подбора и эффективного использования материальных, трудовых, технологических и финансовых ресурсов, а также методов организации и управления на основе научно-технических достижений и с учетом конкретных условий и фактов осуществляемых проектов.

Юридическая энциклопедия дает следующее определение: "Инжиниринг - инженерно-консультационные услуги, сфера деятельности по подготовке и обеспечению процесса производства и реализации продукции, по обслуживанию строительства и эксплуатации промышленных, инфраструктурных и сельскохозяйственных объектов[[24]](#footnote-24)".

Определенный интерес для исследования представляет точка зрения авторов[[25]](#footnote-25), которые разделяют инженерный консалтинг и инжиниринг, считая, что инжиниринг нацелен на получение результатов от решения конкретной задачи и не влияет на процесс в целом, тогда как инженерные консультанты занимаются выстраиванием процесса и нацелены на передачу ноу-хау и технологий производства. При этом авторы делают акцент: "...не следует воспринимать инженерный консалтинг как научно-исследовательскую работу (НИР), поскольку НИР - это часть инжиниринга. Цель подобных работ - решение конкретных проблем, сначала научных, потом технических. Инжиниринговые фирмы передают заказчику только результаты, охраняя свою интеллектуальную собственность, технологию и методику их получения".

Учитывая особенности, характеризующие инжиниринг, следует согласиться с последней точкой зрения авторов и сделать вывод, что понятие "инжиниринг" более широкое, чем "инженерный консалтинг", и включает в себя собственно инжиниринг и инженерно-консультационные услуги (инженерный консалтинг).

Отдельно следует остановиться на вопросе предоставления консультаций при оказании юридических и правовых услуг, выделяемых отдельными авторами[[26]](#footnote-26).

В юридической науке понятие "юридические услуги" в некоторой степени неопределенное. Поэтому важно четко определить, какие юридические услуги законодатель рассматривает в качестве института, требующего особой правовой регламентации. Не случайно в ГК РФ выделено несколько типов договоров: поручения - гл. 49, комиссии - гл. 51 и агентирования - гл. 52. Анализ данных положений показывает, что все эти договоры объединяет один общий признак: исполнитель совершает для заказчика юридически значимые действия, влекущие возникновение, изменение или прекращение прав и обязанностей. Именно направленность на совершение юридических действий, имеющих значение юридического факта, является квалифицирующим признаком рассматриваемых обязательств[[27]](#footnote-27). Тем самым законодатель подчеркнул самостоятельное правовое значение института юридических услуг.

Согласно Общероссийскому классификатору услуг населению[[28]](#footnote-28) к правовым услугам относятся: устные советы по правовым вопросам, поручения по ведению дел на предварительном следствии, ведение уголовных дел в судах первой, кассационной и надзорной инстанций, ведение административных дел, посещение лица, содержащегося в местах лишения свободы, вызов адвоката на дом, поручения по гражданским делам в судах первой, кассационной и надзорной инстанций, досудебная подготовка гражданских дел, представительство интересов граждан в государственных органах, учреждениях и организациях, а также предоставление правовой информации с программным обеспечением в виде проблемно-ориентированных баз данных, обеспечение ежемесячными перечнями нормативных актов, предоставление копий полных текстов нормативных актов. К правовым услугам следует относить также: юридический консалтинг по всем отраслям права, правовую работу по обеспечению хозяйственной и иной деятельности предприятий, учреждений и организаций любой организационно-правовой формы, правовую экспертизу учредительных и иных документов юридических лиц, подбор и систематизацию нормативных актов, составление справочников по юридическим вопросам, научно-исследовательскую работу в области права и т.д. Представленный перечень означает, что официальный документ не делает разграничения понятий юридических и правовых услуг, а считает их равнозначными.

В действующем законодательстве понятие правовых услуг не закреплено, поэтому в отечественной юридической науке каждый исследователь, занимающийся изучением данной проблемы, считает необходимым дать свое определение. Так, Е.М. Берлин утверждает, что правовыми являются те услуги, для надлежащего оказания которых необходимы специальные систематизированные знания в области права[[29]](#footnote-29). Автор считает, что критериями наличия таких знаний в зависимости от поставленной задачи могут являться высшее или среднее специальное юридическое образование и опыт работы по специальности, а для юридических лиц - наличие сотрудников, обладающих указанной квалификацией. При этом Н.В. Козлова утверждает, что оказание правовых услуг выражается в правовой помощи, состоящей из действий фактического характера[[30]](#footnote-30). Аналогичной точки зрения придерживается А.Ю. Кабалкин[[31]](#footnote-31) в разделе своей монографии под названием "Договоры об оказании фактических услуг". Д.И. Степанов, занимаясь исследованием правовых услуг, отмечает также "фактический характер" правовых услуг, называя их условно "чистые услуги[[32]](#footnote-32)". Данную точку зрения разделяет и А.П. Гуляев[[33]](#footnote-33), отождествляя юридические и правовые услуги, отмечает, что услуги, при оказании которых действия исполнителя приводят к приобретению заказчиком новых обязанностей и возникновению новых прав, относятся к услугам юридического характера. В то время как юридические (правовые) услуги обычно представляют собой консультационные услуги по правовым вопросам.

О. Снежко[[34]](#footnote-34), объединяя правовые и юридические услуги общим понятием "юридическая помощь", по основаниям их возникновения разделяет на:

- услуги, связанные с рассмотрением дела в суде (по уголовному, гражданскому, административному производству);

- услуги, связанные с необходимостью получения юридической консультации при возникновении конкретной жизненной ситуации.

Данное разделение очень ярко отражает отличие юридических услуг от услуг правовых. Именно факт представительства в производстве по тому или иному делу, порождающий соответствующие права и обязанности для представляемого и требующий от представителя совершения определенных действий в интересах представляемого, является главной отличительной особенностью юридических услуг. В то же время разъяснение той или иной жизненной ситуации с правовой точки зрения никак не может стать основанием возникновения обязанности для лица, дающего подобное разъяснение, совершать какие-либо действия в интересах лица, обратившегося с просьбой правового анализа конкретной ситуации.

Таким образом, к правовым услугам следует относить письменные консультации и разъяснения по юридическим вопросам, составление проектов договоров, заявлений, жалоб и других документов правового характера. Высший Арбитражный Суд РФ не возражает против согласования в договоре об оказании правовых услуг иных, кроме процессуальных, результатов деятельности юриста: "...поскольку стороны в силу ст. 421 ГК РФ вправе определять условия договора по своему усмотрению, обязанности исполнителя могут включать в себя не только совершение определенных действий (деятельности), но и предоставление заказчику результатов действий исполнителя (письменные консультации и разъяснения по юридическим вопросам; проекты договоров, заявлений, жалоб и других документов правового характера и т.д.)[[35]](#footnote-35)".

Исходя из этого, необходимо отметить, что правовые услуги, не связанные с совершением юридических действий, заключаются в следующих разновидностях юридической помощи: письменные и устные консультации, составление проектов договоров, составление заявлений, жалоб и иных процессуальных документов и т.п. Предоставление таких услуг (фактического характера) осуществляется по договору возмездного оказания правовых услуг.

Подводя итог вышесказанному, перечень правовых услуг классификатора следует разделить на две группы: первую группу составляют правовые услуги, не связанные с совершением юридических действий, в частности, это письменные и устные консультации по правовым вопросам; вторая группа представлена правовыми услугами, связанными с совершением юридических действий, например представление интересов заказчика в суде. Но, исходя из смысла и сущности последней группы услуг, ее следует называть не правовыми, а юридическими услугами.

Вышеизложенное свидетельствует о том, что правовые услуги представляют собой разновидность консультационных (консалтинговых) услуг, состоящих из действий фактического характера, для надлежащего и квалифицированного оказания которых необходимы специальные знания в области права[[36]](#footnote-36).

3.2 Проблема продвижения услуг

На сегодняшний день теоретический и практический интерес вызывает вопрос формирования цены на консультационные услуги. Законодатель, подчеркивая возмездный характер договора, выраженный уже в самом определении ст. 781 ГК РФ[[37]](#footnote-37), вместе с тем отсылает решение вопроса порядка оплаты услуг к договорным условиям. Это означает необходимость руководствоваться общей нормой - ст. 424 ГК РФ[[38]](#footnote-38). Расчеты за оказание услуг должны производиться по цене, предусмотренной соглашением сторон (цена договора складывается из двух составляющих: компенсация издержек исполнителя и причитающегося ему вознаграждения - п. 2 ст. 709 ГК РФ)[[39]](#footnote-39), кроме случаев, когда для договора с участием заказчика-потребителя применяются цены (тарифы, расценки, ставки и т.п.), устанавливаемые или регулируемые уполномоченными на то органами (когда соглашением сторон не может предусматриваться более высокая цена[[40]](#footnote-40)). Однако такие случаи определения цены являются, скорее, исключением из договорного порядка.

При изучении вопроса о цене договора неизменно встает вопрос о порядке ее определения. Так, В.В. Витрянский считает условие о цене существенным условием любого возмездного договора[[41]](#footnote-41). С.А. Денисов, не относя цену к "объективно существенным" условиям возмездного договора, тем не менее указывает, что ни один возмездный договор не может обойтись без условия о цене, так как цена является необходимым условием, имеющим существенное значение для договоров данного вида[[42]](#footnote-42). Е.Г. Шаблова, исследуя вопросы гражданско-правового регулирования отношений возмездного оказания услуг, приходит к выводу, что измерение численными и иными ценностными значениями результата услуги не всегда представляется возможным в силу нематериальности результата, и предлагает в договоре указать цену или способ ее определения[[43]](#footnote-43). По нашему мнению, данное утверждение справедливо и для консультационных услуг. Однако иной точки зрения придерживаются ряд авторов: Л.В. Санникова, М.В. Кратенко, Н.К. Нарозников и В.В. Суденко, которые указывают, что несмотря на то, что законодатель придает такое значение возмездности договоров об оказании услуг, цена договора не признается существенным условием[[44]](#footnote-44). Расхождения в точках зрения ученых по этой проблеме обусловлены прежде всего разными концептуальными подходами к определению возмездности самого договора, которые, по нашему мнению, далеко не бесспорны и требуют аргументации.

В юридической литературе справедливо подвергаются сомнению эффективность и допустимость применения при формировании условия о цене восполняющего критерия, предусмотренного в п. 3 ст. 424 ГК РФ. В.В. Витрянский не считает правило, установленное в п. 3 ст. 424 ГК РФ, исключающим условием о цене из числа существенных и рассматривает его как помощь законодателя на тот случай, когда стороны забыли все-таки оговорить условия о цене[[45]](#footnote-45). Аналогичной точки зрения придерживается и Л. Андреева[[46]](#footnote-46). Проблема применения данной нормы к договорам возмездного оказания консультационных услуг усиливается в связи с тем, что рынок оказания таких услуг находится в стадии становления, а оказываемые консультационные услуги часто являются уникальными. Кроме того, публикуемые систематизированные справочные цены не всегда соответствуют действительным рыночным ценам.

Поэтому для консультационных услуг цена должна рассматриваться как существенное и крайне дифференцированное условие, нуждающееся в согласовании, и недостижение соглашения по пункту цены услуги - размера вознаграждения может явиться основанием для отказа от заключения договора.

На сегодняшний день отсутствуют общепринятые стандарты в оплате консультационных услуг, даже при наличии аналогии зарубежной практики[[47]](#footnote-47). В российских условиях, как отмечает М.Л. Тюнякин, скорректировать цены на консультационные услуги с практикой работы зарубежных фирм достаточно сложно. Сведения о заработной плате российских консультантов не являются достоянием гласности в отличие от Запада, где эти данные регулярно публикуются национальными ассоциациями или статистическими органами. Поэтому важную роль в формировании ценовой политики должны сыграть профессиональные объединения специалистов в сфере консультационной деятельности.

Поскольку в России существует произвольная практика определения цены на консультационные услуги, то в своем большинстве консультационные (консалтинговые) фирмы разрабатывают свои локальные документы по оплате оказываемых услуг, при этом диапазон цен значительно колеблется - в зависимости от объема, степени сложности, сроков исполнения, количества консультантов, используемых технических средств и других инструментов консультирования. Применение такой гибкой системы ценообразования позволяет изменять и приспосабливать стоимость консультационной услуги к каждому конкретному клиенту.

В рамках системы гибкого ценообразования для консультационной услуги приемлема политика высоких и низких цен (на максимальную цену консультационной услуги влияют срочность исполнения, нестандартность и сложность, имидж консалтинговой фирмы, покупная способность клиента и т.д.). Даже в тех случаях, когда в консалтинговых фирмах имеются разработанные ими тарифы на оказываемые услуги, размер вознаграждения и порядок его выплаты согласовываются с каждым клиентом индивидуально. В процессе согласования допускаются отступления от тарифов, поскольку они не носят обязательного характера, хотя разовые услуги (консультирование, составление документов, экспертиза, аудит) исполнители, как правило, оказывают по утвержденным тарифам[[48]](#footnote-48). Чаще всего согласование цены с клиентом устанавливается в договорах на абонементное консультационное обслуживание, на возмездное оказание инжиниринговых услуг, бухгалтерское обслуживание. При заключении данных договоров условие о цене принято фиксировать в дополнительном документе, путем составления протокола соглашения о договорной цене, в котором элементы, составляющие цену, фиксируются в смете. Величина оплаты оговаривается сторонами до заключения договора и обычно производится в установленное время либо по графику.

Таким образом, цена консультационной услуги является денежным выражением системы ценообразующих факторов и включает в себя: заработную плату консультантов, накладные расходы (аренда помещений, покупка и амортизация оборудования, расходных материалов, повышение квалификации консультантов, оплата труда технического персонала, командировочные расходы и др.), а также прибыль, налоги и обязательные платежи, включая обязательные страховые платежи ответственности перед клиентами за вред, причиненный им вследствие ненадлежащего качества консультационных услуг. Полученное значение цены увеличивается за счет наценок (срочность, эффективность, эксклюзивность, рискованность, трудновыполнимость), затем учитываются скидки (для постоянных клиентов, льготников). В итоге получается конечная цена, которая фиксируется в договоре о возмездном оказании консультационных услуг.

В указанной сфере проблемным является вопрос об установлении формы оплаты консультационных услуг. Е.В. Орлова предлагает рассчитывать сумму вознаграждения исходя из выполненного объема услуг, затраченного времени (почасовая ставка)[[49]](#footnote-49). В то же время Ш. Дохерти считает, что сумма гонорара может варьироваться и обычно вычисляется как процент от общей суммы договора[[50]](#footnote-50). Более обоснованной видится позиция С.Ю. Макарова и И.В. Михайлова, которые отмечают, что порядок оплаты услуг исполнителя может быть самым различным[[51]](#footnote-51).

Д.И. Степанов предлагает перенять американский опыт правового регулирования порядка оплаты услуг в области права и предусмотреть следующие виды вознаграждений: консультационное; условное или процентное; почасовая оплата; вознаграждение за рекомендацию; работа по задатку; вознаграждение, определяемое законодательством или в установленном им порядке[[52]](#footnote-52).

Ю.А. Васильевой выделяется такая форма оплаты, как "оплата за юридический продукт[[53]](#footnote-53)". Эта форма оплаты за готовую схему, иными словами, это сдельная форма оплаты. Автором приводится интересная классификация юридических продуктов. В частности, предложено разделить их на простые и сложные. К простым относятся типовые услуги, которые оказываются по одной методике и не ставятся в зависимость от клиента (регистрация и лицензирование, обзор законодательства и др.). Более сложные продукты - это, например, база типовых договоров по профилю деятельности компании. Также автор рассматривает различные комбинации форм оплаты, как, например, абонентское обслуживание - это комбинация почасовой оплаты и оплаты за юридический продукт. Клиент заключает с юридической компанией договор на обслуживание, в договоре указывается ежемесячное количество часов работы юристов.

В мировой практике приняты четыре основные формы оплаты консультационных услуг[[54]](#footnote-54), которые получили широкое распространение в российских условиях:

- почасовая оплата применяется при консультировании, когда объем выполняемой работы наиболее точно выражается в часах. В данном случае величина ставки зависит от сложности поставленной задачи, в которой учитывается стоимость единицы рабочего времени консультантов с учетом их квалификации. Расценки за единицу рабочего времени устанавливаются каждой фирмой в отдельности. Данная форма оплаты применяется в договорах на возмездное оказание тренинговых, рекрутментских, правовых, сопутствующих аудиту услугах;

Например, базовые почасовые ставки форм гонораров (тарифы указаны без учета НДС) в консалтинговых фирмах: партнер 240 - 300 долл./ч, старший юрист 120 - 240 долл./ч, юрист 130 - 180 долл./ч, помощник юриста 70 - 130 долл./ч[[55]](#footnote-55).

При сопутствующих аудиту услугах минимальная стоимость общих консультаций составляет 1200 - 1500 руб./ч работы специалиста; налоговая консультация 2500 руб./ч и выше[[56]](#footnote-56).

Международный институт промышленной собственности в примерном прейскуранте цен на консультационные услуги оценивает: местные консультации по вопросам, связанным с правовой охраной интеллектуальной собственности, продажей (покупкой) лицензий, ноу-хау, оказанием услуг типа "инжиниринг" и технологической помощью при передаче технологий, в зависимости от профиля специалиста 1 час - 10 - 50 долл.; подготовка письменного заключения и выдача рекомендаций по текстам соглашений, контрактов и договоров, представленных для экспертизы, в зависимости от объема работ - 100 - 300 долларов и т.д.

- фиксированная оплата применяется при выполнении работ, занимающих небольшой период времени и выражающихся в наборе определенных действий, которые необходимы для достижения заданного результата: подготовки учредительных документов и обеспечения государственной регистрации новых юридических лиц, составления договоров и т.д.;

- форма оплаты как процент от стоимости объекта консультирования или результата, которая зависит от успеха реализации проекта (например, процент от получения прибыли). По данным А.П. Посадского, в России цена на консалтинговые услуги как процент от стоимости объекта консультирования чаще всего применяется по трем видам договоров услуг: оценка имущества (при приватизации, продаже и т.д.) - 1 - 2% стоимости имущества; консультирование по составлению контрактов - 1 - 2% стоимости при простом содержании контракта и 4 - 5% при сложном; консультирование по привлечению инвестиций - 1 - 2% размера инвестиций[[57]](#footnote-57);

- комбинированная форма оплаты может применяться как сочетание трех вышеперечисленных методов, когда консультант получает гарантированную базовую оплату и премию за результат. Комбинация почасовой оплаты и фиксированной цены часто применяется при абонементном обслуживании, а комбинация фиксированной цены и процентной оплаты - при осуществлении консультирования по конкретной проблеме.

Наиболее привлекательной для постоянных клиентов является форма абонементного обслуживания, которая предполагает авансовую оплату услуг за каждый календарный месяц, при этом в контракте фиксируется ежемесячная ориентировочная стоимость услуг (из расчета определенного количества рабочих часов, предполагаемого на оказание услуг). Предпочтительным при такой форме постоянного обслуживания является то, что при оценке ежемесячной стоимости услуг заказчику предоставляется скидка в виде уменьшения почасовой ставки.

Так, стоимость годового абонемента в московских консалтинговых компаниях колеблется от 20000 руб. (неограниченное количество телефонных консультаций по вопросам бухгалтерского, налогового учета), до 280000 руб. (устные, письменные консультации, без ограничения по любым финансовым, налоговым, юридическим вопросам). Устные телефонные консультации юристов в течение года обойдутся фирме всего в 9600 руб. (количество звонков не оговаривается). Разовые услуги за один ответ консультанта по телефону 1700 руб., а за один письменный ответ - 6000 руб.

Из всех перечисленных форм оплаты консультационных услуг с теоретической точки зрения наиболее приемлемой для клиента является оплата по конечному результату, которая стимулирует консультантов к достижению максимального эффекта, ставя их доход в определенную зависимость от успешности реализации проекта. Иначе говоря, при квалификации обязательств, возникающих в рамках договора о возмездном оказании консультационных услуг, вполне допустимы гарантии результата.

В последнее время все больше актуализируется проблема услуг с "гарантированным" результатом. Привычными стали условия договора на оказание правовых услуг, предусматривающие выплату исполнителю вознаграждения только при достижении положительного результата, в виде процента от взысканных в пользу заказчика сумм дебиторской задолженности или сумм налогов и налоговых санкций, которые удалось оспорить, и т.д. Другими словами, выплата вознаграждения исполнителю прямо или косвенно (через специфический механизм расчета вознаграждения) обусловливается характером решения правоприменительного органа - в пользу или не в пользу клиента. Таким образом, на практике широкое распространение получило заключение так называемых двойных договоров применительно к правовым услугам, в которых предусмотрена оплата в случае положительного, с точки зрения заказчика, эффекта. В информационном письме от 29 сентября 1999 г. N 48 Высший Арбитражный Суд РФ выразил свое отрицательное отношение к подобным договорным условиям: требование исполнителя о выплате вознаграждения не подлежит удовлетворению, если данное требование истец обосновывает условиями договора, ставящими размер оплаты услуг в зависимость от решения суда или государственного органа, которое будет принято в будущем. В этом случае размер вознаграждения должен определяться в порядке, предусмотренном ст. 424 ГК РФ, с учетом фактически совершенных исполнителем действий (деятельности)[[58]](#footnote-58). Эту точку зрения разделяет В.В. Кванина, утверждающая, что данным правилом необходимо руководствоваться и по другим договорам на возмездное оказание услуг[[59]](#footnote-59). В обязательствах об оказании медицинских услуг Е.Е. Васильева также указывает на недействительность такого условия, которым выплата вознаграждения врачу или его ответственность ставятся в зависимость от выздоровления пациента[[60]](#footnote-60). В то время как, по мнению Л.В. Санниковой, такая позиция Президиума ВАС РФ представляется необоснованной и противоречащей принципу свободы договора[[61]](#footnote-61).

Рассматриваемые споры не утихают и в экономической литературе. Заслуживает поддержки точка зрения М.Л. Тюнякина, что такой критерий для ценообразования, как эффект, может отражать любые количественные и одновременно качественные экономические показатели. Например, цена на консалтинговые услуги может исчисляться по достигнутому результату от объема инвестиций, за экономию средств, минимизацию издержек, объем продаж и т.п. Обычно от его достижения зависит и выплата дополнительного вознаграждения.

На первый взгляд можно считать логичным предложение М.Н. Малеиной о введении запрета в условие договора, ставящего обязанность оплаты услуг (а не размер оплаты) в зависимость от решения суда (государственного органа), которое будет принято в будущем[[62]](#footnote-62). Однако при более внимательном изучении данного вопроса возникают сомнения насчет такого запрета, так как он охватывает только небольшую часть гражданско-правовых отношений.

Таким образом, в науке не сложилось единого мнения относительно допустимости обязательств по оказанию услуг с гарантией результата. Представляется имеющей право на существование и такая позиция, что при установлении цены в договоре следует исходить из особенностей предоставляемой консультационной услуги с учетом судебной практики в каждом конкретном случае. То есть дополнительное вознаграждение может быть предусмотрено за совершение исполнителем определенных действий или деятельности, а не за принятие судом или налоговым органом выгодного для заказчика решения, что не отвечает требованиям ст. 779 ГК РФ, природе и характеру отношений сторон. Поэтому было бы правильнее руководствоваться ст. 169 ГК РФ и включение в договор положения, предусматривающего дополнительное вознаграждение, считать допустимым при условии, если оно будет соответствовать принципам, не противоречащим основам правопорядка и нравственности[[63]](#footnote-63).

3.3 Деятельность консалтинговой компании ООО «Шатс» и ее влияние на процесс присоединения России к ВТО

Консалтинговая компания ООО «Шатс» была создана в 1995 году. Датой начала деятельности является 03.03.1995г, датой регистрации в налоговой инспекции- 03.04.1995г. Tel/тел: 747-59-54,747-51-53 fax/факс: 747-59-60.

ИНН 8754397565

КПП 776544880

КОР. СЧЕТ:30101810300000000545

СЧЕТ № 40807810300010499381

БАНК: ЗАО ЮНИКРЕДИТ БАНК г. Москва

По организационно-правовой форме компания является обществом с ограниченной ответственностью. Аудиторские фирмы могут иметь любую организационно-правовую форму, за исключением формы открытого акционерного общества. Практически аудиторские фирмы в РФ действуют в форме закрытого акционерного общества или общества с ограниченной ответственностью.

Компания Шатс является российской компанией, которая оказывает правовую поддержку российским и другим иностранным компаниям. Шатс также оказывает юридические услуги российским компаниям, осуществляющим свою деятельность за пределами РФ.

В штате компании Шатс работают опытные иностранные юристы, квалифицированные специалисты в области корпоративного, договорного, трудового права, а также в других отраслях и специальных дисциплинах права, по которым предоставляются консультационные услуги. Более того, во главе офисов стоят опытные российские юристы, которые хорошо знакомы с особенностями и специфическими рисками законодательной системы России и ведения предпринимательской деятельности на ее территории. Шатс обладает значительными профессиональными связями как на территории Российской Федерации, так и в ряде зарубежных стран.

Таким образом, компания предлагает оптимальное сочетание правовых знаний и практического опыта наших экспертов.

Благодаря своему руководству и организационной структуре, качество услуг, оказываемых Шатс, соответствует самым высоким стандартам.

Сеть офисов Шатс – в Москве, Ставропольском крае и Краснодаре, предоставляет возможность задать любые вопросы лично при встрече.

Целями учреждения компании являются:

a) предоставление консультаций, юридических и других услуг;

б) самостоятельно или совместно с другими приобретать и распоряжаться приобретенными учреждениями, корпорациями и компаниями;

в)предоставлять или предусматривать предоставление денежных заёмов дочерним компаниям или филиалам;

г) выступать в качестве гаранта или нести обязательства совместного должника в интересах корпоративного учреждения и компании…

Управление Компанией осуществляет Правление директоров, состоящее из одного или более директоров. Общее собрание определяет количество директоров.

При отсутствии всех директоров или единственном директоре, общее собрание принимает временные решения.

Для предпринимателей-иностранцев Россия предлагает огромные возможности для создания и ведения бизнеса на ее территории. Тем не менее Россия- это страна со своей спецификой ведения деловой активности и со своими культурными особенностями. И поэтому прежде, чем начать предпринимательскую деятельность в стране больших возможностей, очень важно сначала получить профессиональную консультацию, чтобы понять насколько успешным может быть предпринимательская деятельность, планируемая в России. Не смотря на хорошие, стабильные, тесные, а иногда и личные отношения с партнером по бизнесу, также не менее важно письменное оформление партнерских отношений. И не редко, чтобы преодолеть существенное расхождение между теорией и практикой, необходимо прибегнуть к более гибким подходам.

Компания Шатс имеет многолетний опыт в области оказания аудиторских и консалтинговых услуг предпринимателям (российсим и международным), осуществляющим свою деятельность на территории Российской Федерации, оказывает помощь в разработке и составлении договора и предоставляет профессиональную консультацию относительно правил, правовых норм и особенностей ведения бизнеса в России. Компания предлагает квалифицированные знания, многолетний опыт и оперативную правовую поддержку при создании представительства в России.
Юристы компании хорошо разбираются в российском и международном законодательстве, включая право Европейского Союза. Шатс оказывает помощь по любым вопросам связанным с корпоративным, договорным, трудовым правом, правом интеллектуальной собственности, обязательственным, процессуальным и налоговым правом.

В 1995-1996 году представительство Шатс начинало свою деятельность в России с предоставления аудиторских услуг. Однако, начиная с 1999 года в компетенцию компании входит также предоставление юридических, финансовых и маркетинговых услуг.

Компания Шатс оказывает помощь в таких вопросах, как постановка и ведение бухгалтерского отчета компании в соответствии с действующим российским законодательством. Также возможно организовать перевод (в штате имеются дипломированные переводчики) любых договоров и документов (официальная и внутренняя документация) с русского языка и на русский язык.

Компания Шатс сотрудничает с многочисленными бизнес-партнерами как на территории Российской Федерации, так и за ее пределами. Шатс оказывает помощь в поиске подходящего для Вас бизнес-партнера, соответствующие компании и организации для ведения успешной предпринимательской деятельности в России.

 Проведем анализ партнеров ООО «Шатс».

Таблица 3.1

Компании-партнеры ООО «Шатс»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № | Название компании | Род деятельности | Стоимость предоставленных услуг, руб. |
| 1. | ООО «Агрофирма «Золотая Нива» (Россия, Ставропольский край) | Производство зерновых и масличных культур | 3.754.500 |
| 2. | ООО «Хамас Технолоджи» Израиль | Строительные материалы | 2.777.700 |
| 3. | ООО «Новомихайловское»; с.Новомихайловское Ставропольского края; | Сельскохозяйственное производство | 984.630 |
| 4. | АО «Черноморская охранная фирма», г. Новороссийск; |  Услуги по сдаче имущества в аренду | 978.650 |
| 5. | ООО «Стройолтек К», г. Москва. | Строительство | 841.500 |
| 6. | ООО «ВАТТ-Строй», г. Москва; | Строительство | 795.200 |
| 7. | ООО «ЧОП «КИРВЕС», г. Москва; | Охранные услуги | 754.370 |
| 8. | ЗАО «АГРОМАРКЕТ-Трейд», г. Москва; | Торговля | 654.100 |
| 9. | ООО «АИК «АГРИКО», г. Москва; | Услуги по управлению | 443.870 |
| 10. | Контрактов выполнено на территории РФ через московское отделение на сумму- | 11.984.520 |

Далее рассмотрим основные показатели финансовой деятельности ООО «Шатс» (табл. 3.2).

Таблица 3.2

Основные показатели финансовой деятельности ООО «Шатс»

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| № |  Статьи | Входящий перечень | Сумма, руб. |
| 1. | Детальная расшифровка статьи«другие внереализационные доходы» | Курсовые разницы-Комиссия банка-Итого: | 236871,41375,15237246,56 |
| 2. | Детальная расшифровка статьи«другие внереализационные расходы» | Комиссия банка-Курсовые разницы-Налог на имущество-Транспортный налог-Итого: | 14243,99211018,809064,001275,00235601,79 |
| 3 | Детальная расшифровка статьи«другие расходы» | Прочие налоги и сборы-Хозяйственные расходы-Прочие расходы-Почтовые расходы-Представительские расходыИтого: | 201065,00106754,96407249,8713248,5210236,94738555,29 |

За годы существования на Российском рынке консалтинговых услуг компания Шатс зарекомендовала себя как надежная, перспективная, компетентная организация. С каждым годом расширяется круг организаций, желающих получить квалифицированную помощь именно в Шатс.

Под воздействием расширения круга потребителей, как в России, так и за рубежом, в перспективе дальнейшее расширение и проникновение на рынки других государств и территорий.

Оказывая услуги по консультированию российских и зарубежных предприятий по постановке бухгалтерского и управленческого учета в условиях российского законодательства, проводя финансовый консалтинг, деятельность ООО «Шатс» способствует ускорению вступления России в ВТО, так как своей деятельностью повышает возможности зарубежных компаний к безупречной деятельности в российских условиях, а также помогает российским предприятиям так организовать свою деятельность, чтобы ускорить возможность их участия во внешнеэкономической деятельности.

Заключение

Членство России в ВТО не является самоцелью и не может быть достигнуто любой ценой. Оно должно отвечать задачам экономического развития страны, содействовать успешному продвижению реформ и более глубокой интеграции России в мировую экономику и торговлю.

Исходя из этого, участие России в ВТО возможно лишь при том, что:

• условия членства обеспечат более благоприятные, чем в настоящее время, условия для доступа российских товаров и услуг на внешние рынки;

• позволят устранить их дискриминацию на этих рынках, приведут к безусловному наделению России всеми правами, которыми обладают другие члены ВТО.

Россия должна иметь равные со странами ВТО возможности по защите своих торгово-экономических интересов в рамках многостороннего механизма разрешения торговых споров.

Встает вопрос о завершении выработки консолидированной переговорной позиции нашей страны по всей проблематике Всемирной торговой организации.

Речь идет как о разумном учете запросов наших партнеров по переговорам, так и об урегулировании имеющихся проблем в доступе российских товаров и услуг на рынки членов ВТО.

Условия присоединения по всем параметрам (тарифы, доступ на рынок услуг, обязательства в области сельского хозяйства и др.) будут основываться на реальном положении в российской экономике, обеспечивать необходимую защиту национальных производителей при сохранении адекватной конкурентной среды.

В настоящее время российская делегация предпринимает усилия по активизации двусторонних переговоров с ведущими торговыми партнерами и другими членами Рабочей группы по присоединению России к ВТО и ускорению общих темпов переговорного процесса при обеспечении соблюдения национальных экономических интересов и баланса взаимных требований и уступок.

В долгосрочной перспективе присоединение России к ВТО должно оказать положительное воздействие на ход экономических реформ, будет способствовать структурной перестройке экономики, ориентированной на более активное включение в международное разделение труда.

Оказывая услуги по консультированию российских и зарубежных предприятий по постановке бухгалтерского и управленческого учета в условиях российского законодательства, проводя финансовый консалтинг, деятельность ООО «Шатс» способствует ускорению вступления России в ВТО, так как своей деятельностью повышает возможности зарубежных компаний к безупречной деятельности в российских условиях, а также помогает российским предприятиям так организовать свою деятельность, чтобы ускорить возможность их участия во внешнеэкономической деятельности.

Список использованной литературы

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (в ред. Федерального закона от 06.12.2007 №333-ФЗ) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, №32, ст. 3301.

Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 №14-ФЗ (в ред. Федерального закона от 06.12.2007 №334-ФЗ) // Собрание законодательства РФ, 29.01.1996, №5, ст. 410.

Федеральный закон Российской Федерации от 07.08.2001 №119-ФЗ «Об аудиторской деятельности» (в ред. Федерального закона от 03.11.2006 №183-ФЗ) // Российская газета, №151 – 152, 09.08.2001.

Федеральный закон Российской Федерации от 31.05.2002 №63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» (в ред. Федерального закона от 03.12.2007 №320-ФЗ) // Парламентская газета, №104, 05.06.2002.

Указ Президента РФ от 24 декабря 1993 г. N 2284 // САПП РФ. 1994. N 1. Ст. 2.

Общероссийский классификатор услуг населению ОК 002-93 (ред. от 1 июля 2003 г.), утвержден Постановлением Госстандарта РФ от 28 июня 1993 г. (позиция 0900007). М.: Издательство стандартов, 1994.

Информационное письмо Президиума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 29 сентября 1999 г. N 48 "О некоторых вопросах судебной практики, возникающих при рассмотрении споров, связанных с договорами на оказание правовых услуг" // Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ. 1999. N 11.

Постановление пленума Верховного Суда Российской Федерации №5 и Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 01.07.1996 «О некоторых вопросах, связанных с применением части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» //Российская газета, №152, 13.08.1996.

Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 29 сентября 1999 г. N 48 "О некоторых вопросах судебной практики, возникающих при рассмотрении споров, связанных с договорами на оказание правовых услуг" // Вестник ВАС РФ. 1999. N 11.

Андреева Л. Существенные условия договора: споры, продиктованные теорией и практикой // Хозяйство и право. 2000. N 12. С. 92.

Берлин Е.М. Законодательное регулирование качества правовых услуг // Право и экономика. 2002. N 5. С. 24.

Бирбраер Р.А., Альтшулер И.Г. Основы инженерного консалтинга. М., 2005. С. 42.

Боброва И.И., Зимин В.А. Консалтинг в стиле гольф. М., 2005. С. 103.

Богуславский М.М., Ляликова Л.А., Светланов А.Г. Экспортное законодательство США и международное частное право // Советское государство и право. 1983. N 3

Брагинский М.И., Витрянский В.В. Договорное право. Кн. третья: договор о выполнении работ и оказании услуг. М., 2002. С. 235.

Бутова Т.В. Управленческий консалтинг: Учебно-практическое пособие. М., 2004. С. 21 - 23.

Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: Учеб. пособие для студентов вузов. М., 2004

Васильева Е.Е. Договор возмездного оказания медицинских услуг по законодательству РФ. Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Томск, 2004. С. 15.

Васильева Ю.А. Структура стоимости юридических услуг: типология и практика // Юрист вуза. 2005. N 2. С. 74.

Витрянский В.В. Гражданский кодекс о договоре // Вестник ВАС РФ. 1995. N 10. С. 104.

Витрянский В.В. Существенные условия договора // Хозяйство и право. 1998. N 7. С. 5.

1. Григорян С.А. Организационно-правовые основы и особенности ВТО // Хозяйство и право. 2000. N 2.
2. Григорян С.А. Цели, функции, задачи и принципы ВТО // Юридический вестник. 2000. N 1.

Гринберг Р.С. Сфера услуг и вступление в ВТО // Народнохозяйственные последствия вступления России в ВТО. – 2002. – С.38.

Гуляев А.П., Ривкин К.Е., Сарайкина О.В., Юдушкин С.М. Комментарий к Федеральному закону "Об адвокатской деятельности и адвокатуре". М., 2004. С. 162.

Денисов С.А. Некоторые общие вопросы о порядке заключения договора. Актуальные вопросы гражданского права / Под ред. М.И. Брагинского. М., 1998. С. 237 - 243.

Доронина Н.Г. Правовые проблемы вступления России в ВТО // Журнал российского права, 2006, №11.

Дохерти Ш. Консалтинговый договор: полезные советы // Сети и системы связи. 2002. N 12. С. 26.

Звороно А.Ф. Сущность и специфика современных аудиторских услуг // Налоговый вестник. 2002. N 7. С. 22.

Зевайкина А.Н. К вопросу о совершенствовании правового регулирования аудиторской деятельности в России // Аудитор. 2005. N 4. С. 23.

Кабалкин А.Ю. Гражданско-правовые договоры в России. Общие положения: Курс лекций. М., 2002. С. 160.

Кванина В.В. Договор на оказание возмездных услуг: Учеб. пособие. Челябинск: ЮУрГУ, 2000. С. 59.

Кожевников О.В., Смирнов П.С. Торгово-экономическое сотрудничество Восток - Запад и дискриминационные меры США // Советское государство и право. 1983. N 3

Козлова Н.В. Договор возмездного оказания правовых услуг // Законодательство. 2002. N 3. С. 40.

Комментарий к ГК РФ, части второй / Под ред. В.П. Мозолина, М.Н. Малеиной. М., 2006. С. 500.

Коновалова А. Российский рынок услуг при вступлении в ВТО // БЭЖ. – 2006. - №3. – С.18-19.

Кратенко М.В. Договор об оказании юридической помощи в современном гражданском законодательстве. М., 2006.

Кулагин М.И. Государственно-монополистический капитализм и юридическое лицо. М., 1987. С. 146 - 166.

Курбатова О.В. Развитие рынка консалтинговых услуг: Учеб. пособие для студентов вузов. М., 2005 и др.

Лебедев К.К. Правовое обслуживание бизнеса (корпоративный юрист). М., 2001. С. 298 - 299.

Ливенцев Н.Н., Лисоволик Я.Д. Актуальные проблемы присоединеня России к ВТО. – М.: Экономика, 2002.

1. Ливенцов Н.Н., Лисоволик Я.Д. Актуальные проблемы присоединения России к ВТО. М., 2002.

Лунц Л.А. Курс международного частного права. Особенная часть. М., 1975.

Макаров С.Ю., Михайлова И.В. Правовое регулирование отношений об оказании юридической помощи как одна из важнейших новелл в Федеральном законе "Об адвокатской деятельности и адвокатуре в РФ" // "Черные дыры" в российском законодательстве. 2003. N 3. С. 379.

Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб. пособие. М., 2005

Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. М., 1996. С. 468 - 469.

1. Материалы Всероссийской конференции "Россия и ВТО" // Аналитический журнал. 2002. N 3.

Нарозников Н.К., Суденко В.В. Радиотелефонная сотовая связь: правовое регулирование оказания услуг. М., 2004. С. 77.

Орлова Е.В. Оказание услуг: юридическое оформление, нюансы налогового и бухгалтерского учета // Налоговый учет для бухгалтера. 2003. N 8. С. 46.

Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учебник для вузов. М., 1997. С. 119.

Очкасова И.В. Россия на пути во Всемирную торговую организацию // Внешнеторговое право, 2005, №2.

Переговоры по присоединению России к ВТО в области услуг // www.wto.ru

Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М., 1999.

Предпринимательское (хозяйственное) право: Учебник. В 2 т. Т. 2 / Отв. ред. О.М. Олейник. М., 2002. С. 170.

Протекционистские возможности России в сфере услуг после вступления в ВТО возрастут // РосБизнесКонсалт, 2005.

Пятенко С.В. Организация работы аудитора и консультанта: Учебно-практическое пособие. М., 2001. С. 30.

Романец Ю.В. Общая характеристика договоров оказания юридических услуг (поручение, комиссия, агентирование) // Законодательство. 2001. N 4. С. 38.

1. Россия и система ВТО. Правовые аспекты. Материалы конференции / ИГП РАН. М., 2000.

Санникова Л.В. Услуги в гражданском праве России. М., 2006.

Ситдикова Л.Б. Возмездное оказание консультационных услуг (консалтинг) в сфере аудита, инфиниринга, правовых (юридически) услуг // Юрист, 2006, №12.

Ситдикова Л.Б. Условия о цене и порядок ее формирования в договоре на возмездное оказание консультационных услуг: проблемы теории и практики // Нотариус, 2007, №4.

1. Скурко Е.В. ВТО: введение в правовую систему. М., 2003.

Снежко О. Право на квалифицированную юридическую помощь // Юридический мир. 2005. N 8. С. 65.

Степанов Д.И. Кто будет платить и кому платить не будут. К вопросу о разработке порядка оплаты юридических услуг // Хозяйство и право. 2002. N 1. С. 49.

Степанов Д.И. Услуги как объект гражданских прав // Российская юстиция. 2000. N 2. С. 17.

Тенденции уходящего года // Учет, налоги, право. 2004. 23 нояб.

Тихомирова Л.В., Тихомиров М.Ю. Юридическая энциклопедия. 5-е изд., доп. и перераб. / Под ред. М.Ю. Тихомирова. М., 2001. С. 367.

Тюнякин М.Л. Консалтинг. Вопросы теории и практики бизнеса. СПб., 2001. С. 149.

Шаблова Е.Г. Гражданско-правовое регулирование отношений возмездного оказания услуг: Автореф: дис. ... докт. юрид. наук. Екатеринбург, 2002. С. 24.

1. Шумилов В.М. "Право ВТО" и международное право. М., 2003.

Investment Canada Act // Statutes of Canada 1985. V. 1. Ch. 20

Investment Canada Regulations. Minister of Supply and Services. Canada, 1986.

1. Ливенцев Н.Н., Лисоволик Я.Д. Актуальные проблемы присоединеня России к ВТО. – М.: Экономика, 2002. [↑](#footnote-ref-1)
2. Коновалова А. Российский рынок услуг при вступлении в ВТО // БЭЖ. – 2006. - №3. – С.18-19. [↑](#footnote-ref-2)
3. Гринберг Р.С. Сфера услуг и вступление в ВТО // Народнохозяйственные последствия вступления России в ВТО. – 2002. – С.38. [↑](#footnote-ref-3)
4. Гринберг Р.С. Сфера услуг и вступление в ВТО // Народнохозяйственные последствия вступления России в ВТО. – 2002. – С.38 [↑](#footnote-ref-4)
5. Протекционистские возможности России в сфере услуг после вступления в ВТО возрастут // РосБизнесКонсалт, 2005. [↑](#footnote-ref-5)
6. Гринберг Р.С. Сфера услуг и вступление в ВТО // Народнохозяйственные последствия вступления России в ВТО. – 2002. – С.40. [↑](#footnote-ref-6)
7. Переговоры по присоединению России к ВТО в области услуг // www.wto.ru [↑](#footnote-ref-7)
8. Гринберг Р.С. Сфера услуг и вступление в ВТО // Народнохозяйственные последствия вступления России в ВТО. – 2002. – С.41. [↑](#footnote-ref-8)
9. Investment Canada Act // Statutes of Canada 1985. V. 1. Ch. 20; Investment Canada Regulations. Minister of Supply and Services. Canada, 1986. [↑](#footnote-ref-9)
10. Указ Президента РФ от 24 декабря 1993 г. N 2284 // САПП РФ. 1994. N 1. Ст. 2. [↑](#footnote-ref-10)
11. Лунц Л.А. Курс международного частного права. Особенная часть. М., 1975. С. 42 - 43; Кожевников О.В., Смирнов П.С. Торгово-экономическое сотрудничество Восток - Запад и дискриминационные меры США // Советское государство и право. 1983. N 3; Богуславский М.М., Ляликова Л.А., Светланов А.Г. Экспортное законодательство США и международное частное право // Советское государство и право. 1983. N 3; Кулагин М.И. Государственно-монополистический капитализм и юридическое лицо. М., 1987. С. 146 - 166. [↑](#footnote-ref-11)
12. Доронина Н.Г. Правовые проблемы вступления России в ВТО // Журнал российского права, 2006, №11. [↑](#footnote-ref-12)
13. Федеральный закон Российской Федерации от 07.08.2001 №119-ФЗ «Об аудиторской деятельности» (в ред. Федерального закона от 03.11.2006 №183-ФЗ) // Российская газета, №151 – 152, 09.08.2001. [↑](#footnote-ref-13)
14. Федеральный закон Российской Федерации от 31.05.2002 №63-ФЗ «Об адвокатской деятельности и адвокатуре в Российской Федерации» (в ред. Федерального закона от 03.12.2007 №320-ФЗ) // Парламентская газета, №104, 05.06.2002. [↑](#footnote-ref-14)
15. Пятенко С.В. Организация работы аудитора и консультанта: Учебно-практическое пособие. М., 2001. С. 30. [↑](#footnote-ref-15)
16. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: Учеб. пособие для студентов вузов. М., 2004. С. 52. [↑](#footnote-ref-16)
17. Звороно А.Ф. Сущность и специфика современных аудиторских услуг // Налоговый вестник. 2002. N 7. С. 22. [↑](#footnote-ref-17)
18. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М., 1999. [↑](#footnote-ref-18)
19. Зевайкина А.Н. К вопросу о совершенствовании правового регулирования аудиторской деятельности в России // Аудитор. 2005. N 4. С. 23. [↑](#footnote-ref-19)
20. Предпринимательское (хозяйственное) право: Учебник. В 2 т. Т. 2 / Отв. ред. О.М. Олейник. М., 2002. С. 170. [↑](#footnote-ref-20)
21. Осипова Л.В., Синяева И.М. Основы коммерческой деятельности: Учебник для вузов. М., 1997. С. 119. [↑](#footnote-ref-21)
22. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М., 1999. С. 64. [↑](#footnote-ref-22)
23. Маркетинг: Учебник / Под ред. А.Н. Романова. М., 1996. С. 468 - 469. [↑](#footnote-ref-23)
24. Тихомирова Л.В., Тихомиров М.Ю. Юридическая энциклопедия. 5-е изд., доп. и перераб. / Под ред. М.Ю. Тихомирова. М., 2001. С. 367. [↑](#footnote-ref-24)
25. Бирбраер Р.А., Альтшулер И.Г. Основы инженерного консалтинга. М., 2005. С. 42. [↑](#footnote-ref-25)
26. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М., 1999; Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: Учеб. пособие для студентов вузов. М., 2004; Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб. пособие. М., 2005; Курбатова О.В. Развитие рынка консалтинговых услуг: Учеб. пособие для студентов вузов. М., 2005 и др. [↑](#footnote-ref-26)
27. Романец Ю.В. Общая характеристика договоров оказания юридических услуг (поручение, комиссия, агентирование) // Законодательство. 2001. N 4. С. 38. [↑](#footnote-ref-27)
28. Общероссийский классификатор услуг населению ОК 002-93 (ред. от 1 июля 2003 г.), утвержден Постановлением Госстандарта РФ от 28 июня 1993 г. (позиция 0900007). М.: Издательство стандартов, 1994. [↑](#footnote-ref-28)
29. Берлин Е.М. Законодательное регулирование качества правовых услуг // Право и экономика. 2002. N 5. С. 24. [↑](#footnote-ref-29)
30. Козлова Н.В. Договор возмездного оказания правовых услуг // Законодательство. 2002. N 3. С. 40. [↑](#footnote-ref-30)
31. Кабалкин А.Ю. Гражданско-правовые договоры в России. Общие положения: Курс лекций. М., 2002. С. 160. [↑](#footnote-ref-31)
32. Степанов Д.И. Услуги как объект гражданских прав // Российская юстиция. 2000. N 2. С. 17. [↑](#footnote-ref-32)
33. Гуляев А.П., Ривкин К.Е., Сарайкина О.В., Юдушкин С.М. Комментарий к Федеральному закону "Об адвокатской деятельности и адвокатуре". М., 2004. С. 162. [↑](#footnote-ref-33)
34. Снежко О. Право на квалифицированную юридическую помощь // Юридический мир. 2005. N 8. С. 65. [↑](#footnote-ref-34)
35. Информационное письмо Президиума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 29 сентября 1999 г. N 48 "О некоторых вопросах судебной практики, возникающих при рассмотрении споров, связанных с договорами на оказание правовых услуг" // Вестник Высшего Арбитражного Суда РФ. 1999. N 11. [↑](#footnote-ref-35)
36. Ситдикова Л.Б. Возмездное оказание консультационных услуг (консалтинг) в сфере аудита, инфиниринга, правовых (юридически) услуг // Юрист, 2006, №12. [↑](#footnote-ref-36)
37. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 №14-ФЗ (в ред. Федерального закона от 06.12.2007 №334-ФЗ) // Собрание законодательства РФ, 29.01.1996, №5, ст. 410. [↑](#footnote-ref-37)
38. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 №51-ФЗ (в ред. Федерального закона от 06.12.2007 №333-ФЗ) // Собрание законодательства РФ, 05.12.1994, №32, ст. 3301. [↑](#footnote-ref-38)
39. Постановление пленума Верховного Суда Российской Федерации №5 и Пленума Высшего Арбитражного Суда Российской Федерации от 01.07.1996 «О некоторых вопросах, связанных с применением части первой Гражданского кодекса Российской Федерации» //Российская газета, №152, 13.08.1996. [↑](#footnote-ref-39)
40. Брагинский М.И., Витрянский В.В. Договорное право. Кн. третья: договор о выполнении работ и оказании услуг. М., 2002. С. 235. [↑](#footnote-ref-40)
41. Витрянский В.В. Существенные условия договора // Хозяйство и право. 1998. N 7. С. 5. [↑](#footnote-ref-41)
42. Денисов С.А. Некоторые общие вопросы о порядке заключения договора. Актуальные вопросы гражданского права / Под ред. М.И. Брагинского. М., 1998. С. 237 - 243. [↑](#footnote-ref-42)
43. Шаблова Е.Г. Гражданско-правовое регулирование отношений возмездного оказания услуг: Автореф: дис. ... докт. юрид. наук. Екатеринбург, 2002. С. 24. [↑](#footnote-ref-43)
44. Санникова Л.В. Услуги в гражданском праве России. М., 2006. С. 30; Кратенко М.В. Договор об оказании юридической помощи в современном гражданском законодательстве. М., 2006. С. 148; Нарозников Н.К., Суденко В.В. Радиотелефонная сотовая связь: правовое регулирование оказания услуг. М., 2004. С. 77. [↑](#footnote-ref-44)
45. Витрянский В.В. Гражданский кодекс о договоре // Вестник ВАС РФ. 1995. N 10. С. 104. [↑](#footnote-ref-45)
46. Андреева Л. Существенные условия договора: споры, продиктованные теорией и практикой // Хозяйство и право. 2000. N 12. С. 92. [↑](#footnote-ref-46)
47. Тюнякин М.Л. Консалтинг. Вопросы теории и практики бизнеса. СПб., 2001. С. 149. [↑](#footnote-ref-47)
48. Лебедев К.К. Правовое обслуживание бизнеса (корпоративный юрист). М., 2001. С. 298 - 299. [↑](#footnote-ref-48)
49. Орлова Е.В. Оказание услуг: юридическое оформление, нюансы налогового и бухгалтерского учета // Налоговый учет для бухгалтера. 2003. N 8. С. 46. [↑](#footnote-ref-49)
50. Дохерти Ш. Консалтинговый договор: полезные советы // Сети и системы связи. 2002. N 12. С. 26. [↑](#footnote-ref-50)
51. Макаров С.Ю., Михайлова И.В. Правовое регулирование отношений об оказании юридической помощи как одна из важнейших новелл в Федеральном законе "Об адвокатской деятельности и адвокатуре в РФ" // "Черные дыры" в российском законодательстве. 2003. N 3. С. 379. [↑](#footnote-ref-51)
52. Степанов Д.И. Кто будет платить и кому платить не будут. К вопросу о разработке порядка оплаты юридических услуг // Хозяйство и право. 2002. N 1. С. 49. [↑](#footnote-ref-52)
53. Васильева Ю.А. Структура стоимости юридических услуг: типология и практика // Юрист вуза. 2005. N 2. С. 74. [↑](#footnote-ref-53)
54. Бутова Т.В. Управленческий консалтинг: Учебно-практическое пособие. М., 2004. С. 21 - 23. [↑](#footnote-ref-54)
55. Боброва И.И., Зимин В.А. Консалтинг в стиле гольф. М., 2005. С. 103. [↑](#footnote-ref-55)
56. Тенденции уходящего года // Учет, налоги, право. 2004. 23 нояб. [↑](#footnote-ref-56)
57. Посадский А.П. Основы консалтинга: Пособие для преподавателей экономических и бизнес-дисциплин. М., 1999. С. 99. [↑](#footnote-ref-57)
58. Информационное письмо Президиума ВАС РФ от 29 сентября 1999 г. N 48 "О некоторых вопросах судебной практики, возникающих при рассмотрении споров, связанных с договорами на оказание правовых услуг" // Вестник ВАС РФ. 1999. N 11. [↑](#footnote-ref-58)
59. Кванина В.В. Договор на оказание возмездных услуг: Учеб. пособие. Челябинск: ЮУрГУ, 2000. С. 59. [↑](#footnote-ref-59)
60. Васильева Е.Е. Договор возмездного оказания медицинских услуг по законодательству РФ. Автореф. дис. ... канд. юрид. наук. Томск, 2004. С. 15. [↑](#footnote-ref-60)
61. Санникова Л.В. Услуги в гражданском праве России. М., 2006. С. 123 - 124. [↑](#footnote-ref-61)
62. Комментарий к ГК РФ, части второй / Под ред. В.П. Мозолина, М.Н. Малеиной. М., 2006. С. 500. [↑](#footnote-ref-62)
63. Ситдикова Л.Б. Условия о цене и порядок ее формирования в договоре на возмездное оказание консультационных услуг: проблемы теории и практики // Нотариус, 2007, №4. [↑](#footnote-ref-63)