

Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и  
торговли имени Михаила Туган-Барановского»

*На правах рукописи*



**Курасов Руслан Николаевич**

**РАЗВИТИЕ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ  
В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ**

5.2.3. Региональная и отраслевая экономика  
(экономика сферы услуг)

**Диссертация**  
на соискание учёной степени  
кандидата экономических наук

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, профессор  
Бессарабов Владислав Олегович

Донецк – 2026

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	4
<b>ГЛАВА 1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ</b>	
1.1 Природа консалтинговых услуг в условиях новых вызовов.....	12
1.2 Дискурсивная модель векторов эволюции консалтинговых услуг.....	38
1.3 Концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов .....	57
Выводы по главе 1.....	78
<b>ГЛАВА 2 ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ</b>	
2.1 Современные реалии функционирования и драйверы развития зарубежных рынков консалтинговых услуг .....	80
2.2 Анализ отечественного рынка консалтинговых услуг.....	106
2.3 Исследование особенностей функционирования и развития регионального рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов..	132
Выводы по главе 2.....	160
<b>ГЛАВА 3 ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ</b>	
3.1 Механизм формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов .....	162
3.2 Стратегия развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов.....	182
3.3 Моделирование институционального цикла развития рынка консалтинговых услуг.....	205
Выводы по главе 3.....	226
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	228
<b>СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	231

ПРИЛОЖЕНИЯ.....	274
ПРИЛОЖЕНИЕ А	
Объем мирового рынка консалтинговых услуг в 2014-2025 г.....	275
ПРИЛОЖЕНИЕ Б	
Показатели деятельности крупнейших консалтинговых компаний мира..	276
ПРИЛОЖЕНИЕ В	
Ключевые инструменты крупнейших консалтинговых компаний мира...	277
ПРИЛОЖЕНИЕ Д	
Модель 7S.....	278
ПРИЛОЖЕНИЕ Е	
Матрица GE/McKinsey.....	279
ПРИЛОЖЕНИЕ Ж	
Показатели роста рынка консалтинговых услуг Российской Федерации в 2025 году.....	280
ПРИЛОЖЕНИЕ З	
Распределение респондентов.....	282
ПРИЛОЖЕНИЕ И	
Анкета опроса респондентов Донецкой Народной Республики о развитии рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов.....	283
ПРИЛОЖЕНИЕ К	
Сравнительные диаграммы восприятия ответов респондентов о вызовах для развития рынка консалтинговых услуг.....	287
ПРИЛОЖЕНИЕ Л	
Результаты оценки необходимости нивелирования негативного влияния новых вызовов на развитие рынка консалтинговых услуг.....	293
ПРИЛОЖЕНИЕ М	
Положение о создании и функционировании Центра развития консалтинга при Министерстве экономического развития ДНР.....	296
ПРИЛОЖЕНИЕ Н	
Справки о внедрении результатов диссертационной работы.....	302

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы** обусловлена очевидной структурно-содержательной трансформацией сферы услуг. Во многом такая ситуация стала прямым следствием возникновения принципиально новых вызовов, с которыми сталкиваются субъекты отечественной экономики на макро-, мезо- и микроуровнях. При этом именно на противодействие негативному влиянию таких вызовов ориентирован рынок консалтинговых услуг, динамика объемов которого в Российской Федерации неуклонно растет на протяжении последних лет в среднем на 9 % в год.

Рынок консалтинговых услуг в современных реалиях является, своего рода, неотделимым атрибутом экономики знаний, на котором «физическое» и «виртуальное» взаимодействие субъектов служит ориентиром разработки перспективных концепций, механизмов, моделей, алгоритмов, оказывающих влияние на весь спектр социально-экономических отношений. В свою очередь, современная диалектика природы консалтинговых услуг и тенденции их развития находятся в одной плоскости с беспрецедентным количеством санкций со стороны недружественных государств, «тотальной» цифровизацией экономики, трансформацией инновационных приоритетов, интеграцией новых регионов в экономическое пространство Российской Федерации, «выход» за пределы которой должен происходить при помощи формирования комплексного взгляда на исследуемую проблематику. Вместе с тем, потребность как исполнителей, так и заказчиков консалтинговых услуг в четких «правилах игры», границы которых должны формировать контуры соответствующей экосистемы на рынке, свидетельствуют о возрастающей роли научно обоснованных разработок, которые служат фундаментом развития региональной и отраслевой экономики.

Необходимость обоснования теоретических основ развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов, во многом основанных на его

современном состоянии, определяют важность разработки методических рекомендаций по его развитию.

**Степень разработанности проблемы.** Обстоятельные исследования Е.М. Азарян, С.Б. Алексеева, Н.И. Алексеевой, А.М. Марголина, И.А. Ангелиной, К.А. Антошиной, Р.И. Балашовой, А.Г. Барабашева, Р.С. Близкого, И.А. Буданова, Н.В. Ващенко, Н.Ю. Власовой, Н.Ю. Возияновой, А.В. Воронина, А.Н. Германчук, А.В. Глотко, Н.Н. Давидчук, В.М. Джухи, Л.И. Донец, К.В. Екимовой, В.Д. Малыгиной, О.В. Мелентьевой, Л.Б. Нюренбергер, Л.А. Омелянович, И.Ю. Склярова, А.П. Соколова, П.Ю. Ткачука, Е.С. Цепиловой, О.А. Чистяковой, А.В. Шмидта, Ж.П. Шнорр посвящены формированию теоретико-методологических основ развития современной сферы услуг.

Внимание рынку консалтинговых услуг уделено в исследованиях Р.А. Алимурзоева, Т. Амбрустера (T. Armbrüster), С. Андерсона (S. Anderson), Р. Берхарда (R. Beckhard), В.О. Бессарабова, Н.Г. Буцкой, А.В. Гуреева, Ю.П. Грабоздина, Л. Грейнера (L. Greiner), С.С. Демидова, Г.В. Захарова, О.А. Ивановой, С.В. Киселёва, Н.В. Кисилевой, К. Кристенсена (K. Christensen), М. Кубр (M. Kubr), А.В. Куликова, А.М. Магомедова, А.А. Махортова, М.С. Оборина, И.В. Пеньковой, А.В. Половяна, М.В. Сиговой, К.И. Сеницыной, И.А. Страхова, А.Ю. Трофимова, К.В. Ширинкина.

Подчеркивая безусловную значимость научно обоснованных результатов, уже полученных учёными, стоит отметить, что развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов уделено внимания недостаточно. Кроме того, остаются нерешёнными ряд теоретико-методических вопросов развития рынка консалтинговых услуг, решение которых находится в плоскости разработки механизмов и стратегий, учитывающий влияние новых вызовов на региональную и отраслевую экономику.

**Цель** диссертационной работы – разработка теоретических, методических и практических положений по развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов. Реализация цели предопределила решение **задач**:

- 1) сформировать дискурсивную модель векторов эволюции консалтинговых услуг;
- 2) разработать концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов;
- 3) разработать механизм формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов;
- 4) разработать модель стратегии развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов;
- 5) предложить модель институционального цикла развития рынка консалтинговых услуг.

**Объектом исследования** выступает процесс развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов.

**Предметом исследования** являются теоретико-методические и прикладные положения по развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов.

**Теоретической и методологической основой** исследования явились фундаментальные работы и результаты прикладных исследований отечественных и зарубежных ученых, посвященные развитию рынка консалтинговых услуг.

В исследовании реализован комплекс общенаучных и специальных методов познания: индукция и дедукция (при изучении природы консалтинговых услуг); исторический метод (для формирования вектора эволюции консалтинговых услуг); системный подход (в ходе разработки концептуального подхода к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов); методы статистического (статистический метод моделирования временных рядов, дескриптивная статистика) и сравнительного анализа с учетом возможностей платформы Engage, анкетный опрос, матричный метод – для анализа особенностей функционирования и развития отечественного рынка консалтинговых услуг; экосистемного подхода и моделирования – для разработки организационно-методических рекомендаций по развитию рынка

консалтинговых услуг в условиях новых вызовов; графический метод (для визуализации результатов исследования).

**Информационно-эмпирическая база исследования** представлена данными портала «РБК», центра исследований «IPT Group», рейтингового агентства «Эксперт РА», консалтинговой компании «Gartner», издательского дома «Коммерсантъ», материалами научной и периодической литературы, результатами авторских исследований.

**Научная новизна полученных результатов** заключается в теоретическом обосновании и методической разработке научно-практических рекомендаций по развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов.

Основные результаты исследования, составляющие его научную новизну, полученные лично автором и выносимые на защиту:

1. Сформирована дискурсивная модель векторов эволюции консалтинговых услуг, которая отличается функциональной взаимосвязью этапов (возникновения, развития, становления) и гармоничной их интеграцией в плоскость точки бифуркации, аргументирующая логику процесса их оказания в разные исторические периоды, поясняющая особенности взаимодействия субъектов на рынке, объясняющая специфику формирования спроса и предложения на них под влиянием различных факторов, предопределяющая перспективы развития консалтинга.

2. Разработан концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов, структура которого отличается элементами теоретической и практической направленности, формирующей модульную, гибкую и адаптивную конструкцию, а содержание направлено на формирование экосистемы рынка, стратегирование и моделирование институционального цикла его развития, что способствует формированию институциональной, инновационной, эволюционной траектории диалектики консалтинга.

3. Разработан механизм формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов, основа которого отличается компонентами,

сочетающими в себе теоретическое обоснование, институционально-организационное обеспечение, нормативно-правовую актуализацию, инфраструктурно-технологическую модернизацию, образовательно-кадровое совершенствование консалтинга, способствующий созданию устойчивой, саморазвивающейся экосистемы, способной генерировать драйверы экономического роста отрасли за счет трансформации региональной экономики, повышения ее инвестиционной привлекательности, развития потенциала субъектов рынка.

4. Разработана модель стратегии развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов, архитектуру которой отличает реализация экосистемного подхода, формирующая взаимосвязь миссии, цели, задач, мероприятий, инструментов, рисков и мер по их нивелированию через призму показателей эффективности, что способствует созданию устойчивого, адаптивного и высокотехнологичного рынка консалтинговых услуг, учитывающего специфику региональной и отраслевой экономики.

5. Предложена модель институционального цикла развития рынка консалтинговых услуг, фазы реализации которой отличаются направленностью на создание Центра развития консалтинга, банка консалтинговых услуг, реестра аккредитованных консультантов и сертифицированных консалтинговых услуг, соответствующего Экспертного совета и цифровой платформы, формирующая переход от фрагментарной, неформализованной и преимущественно индивидуальной экспертной деятельности исполнителей услуг к системному, стандартизированному и публично верифицируемому функционированию всех субъектов на рынке.

Диссертация выполнена в соответствии с паспортом специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика: п. 4.3. Закономерности функционирования и развития отраслей сферы услуг, п. 4.5. Формирование и функционирование рынков услуг, п. 4.20. Организационно-экономические механизмы обеспечения инновационного развития отраслей сферы услуг.

**Теоретическая значимость работы** заключается в том, что полученные результаты развивают научно обоснованные концептуальные положения по развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов. Предложенные в ходе исследования разработки могут быть основой дальнейших исследований в сфере региональной и отраслевой экономики, учитывающих современные реалии функционирования рынка консалтинговых услуг.

**Практическая значимость исследования** заключается в возможности реализации научных положений и рекомендаций субъектами рынка консалтинговых услуг. Наиболее важное практическое значение имеют рекомендации по формированию экосистемы рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов; разработке стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов; моделированию институционального цикла развития рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике.

**Апробация и внедрение результатов исследования.** Диссертация является завершённым научным исследованием, выполненным в ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» в рамках госбюджетных и хоздоговорных тем: «Цифровая трансформация как императив инновационного развития региона» (№Г-2023-12); «Разработка стратегии социально-экономического развития в условиях новых вызовов формирования экосистем на рынках товаров и услуг» (№ 452хт/2025); «Разработка научно-методических рекомендаций по инновационному развитию предприятия торговли: консалтинг, маркетинг, ресурсный потенциал» (№ 515хт/2026).

Основные научные положения и практические результаты диссертации обсуждались и получили высокую оценку на 8 конференциях различного уровня: «Донецкие чтения - 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности» (г. Донецк, 2025 г.), «Актуальные проблемы пространственного развития» (г. Нижний Новгород, 2025 г.), «Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы» (г. Донецк, 2025 г.), «Перспективы

развития строительного комплекса: образование, наука, бизнес» (г. Астрахань, 2025 г.), «Новая реальность менеджмента: экономические, социальные, технологические тренды» (г. Курск, 2025 г.), «Общество, профсоюзы и образование: конструктивное сотрудничество и тенденции развития» (г. Витебск, 2025 г.), «Актуальные проблемы техники, технологии и образования» (г. Керчь, 2026 г.), «Проблемы и перспективы развития транспортной отрасли» (г. Донецк, 2026 г.).

Предложения и рекомендации, разработанные в диссертации, одобрены и внедрены в деятельность: ГБУСО «Центр социального обслуживания населения Кировского района города Макеевки» (г. Макеевка, справка №01-32 от 04.02.2026 г.), Донецкой местной общественной организации поддержки образования (г. Донецк, справка №18/32 от 25.12.2025 г.), Консалтингового центра ФГБОУ ВО «Донбасская аграрная академия» (г. Донецк, справка №01/139 от 04.02.2026 г.), Консалтинговой фирмы «Агроконсалт» (г. Донецк, справка № 01-16 от 10.02.2026 г.), ООО «Информационный центр «Профессионал» (г. Донецк, справка № 2002/01 от 20.02.2026 г.)

Результаты исследования используются в учебном процессе ФГБОУ ВО «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского» (справка №03.03/105 от 23.01.2026 г.).

**Публикации.** По теме диссертации опубликована 21 научная работа: 2 главы в коллективных монографиях, 11 статей в рецензируемых научных изданиях, 8 тезисов докладов конференций. Общий объем публикаций составляет 9,02 п.л., из которых лично автору принадлежат 8,29 п.л.

**Структура и содержание работы** соответствует предмету, цели и задачам исследования. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы, 12 приложений. Основное содержание работы представлено на 230 страницах, проиллюстрировано 44 таблицами и 37 рисунками. Список литературы включает 321 источник, в том числе 17 на иностранных языках.

Во **введении** обоснована актуальность темы исследования, определена цель и задачи; представлены объект, предмет, методы исследования; изложено теоретическое и практическое значение результатов; представлены данные апробации результатов исследования и структура диссертации.

**Первая глава** диссертационной работы «Теоретические основы развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов» посвящена исследованию природы консалтинговых услуг, формированию векторов их эволюции, разработке концептуального подхода к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов.

**Вторая глава** «Исследование рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов» содержит результаты анализа функционирования зарубежных рынков консалтинговых услуг и особенности его развития в Российской Федерации.

В **третьей главе** «Организационно-методические рекомендации по развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов» разработан механизм формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов; сформирована модель стратегии развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов; предложена модель институционального цикла развития рынка консалтинговых услуг.

**Заключение** содержит основные результаты исследования.

В **приложениях** представлены материалы, дополняющие диссертационную работу.

## ГЛАВА 1

# ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ РАЗВИТИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ

### 1.1 Природа консалтинговых услуг в условиях новых вызовов

Современная динамика развития социально-экономических отношений во многом зависит от сферы услуг, а особенно от таких, которые позволяют, с одной стороны, адаптироваться к новым вызовам, а, с другой – создавать фундамент эволюции общества. В этой связи именно консалтинговые услуги как, своего рода, «автономная» сфера деятельности отличаются особой актуальностью и востребованностью, так как связаны с экспертными консультациями и профессиональной помощью в рамках всей палитры социально-экономических отношений, свойственных как физическим, так и юридическим лицам.

При этом, одна из самых первых консалтинговых фирм в мире возникла в 1914 году, а ее специализацией являлись исследования в области бизнеса. Уже к 1930 годам очевидным стала необходимость разработки четких стратегических планов, необходимых для дальнейшего развития предприятий, поэтому консалтинговые услуги стали востребованы как крупными предприятиями, так и государственными организациями (особенно оборонной промышленности), что, несомненно, способствовало значительному росту рынка консалтинговых услуг [1, с.144].

Для экономически развитых государств консалтинговые услуги, а также привлечение квалифицированных консультантов к решению различных проблем, являются «классическими» элементами функционирования экономической среды, тем более что по финансовым показателям исследуемый нами рынок услуг демонстрирует исключительно положительную динамику [2], чему еще будет уделено внимание во второй главе диссертационной работы. Здесь подчеркнем, что в Российской Федерации рынок консалтинговых услуг прошел относительно небольшой этап становления, а первые специалисты

появились во время перехода к рыночной системе в начале 1990-х годов. По мере развития российского бизнеса трансформировался и рынок консалтинговых услуг, который в настоящее время можно считать профессиональным и конкурентным, а спектр услуг, оказываемых отечественными фирмами, практически идентичен зарубежным. Это во многом подчёркивает и тематика теоретических разработок в исследуемой нами проблематике. Так, в рамках исследования теоретических основ рынка консалтинговых услуг важным этапом является анализ дефиниций понятия «консалтинговая услуга». В таблице 1.1 представлены дефиниции, предложенные различными учеными, практиками, организациями, отражающие многогранность консалтинговых услуг, в первую очередь как вида профессиональной деятельности.

Несмотря на различия в наполнении дефиниции исследуемого нами понятия, все они, так или иначе, раскрывают «единую» природу консалтинговых услуг с разных сторон. Это связано, как с разными направлениями теоретических исследований, в первую очередь, ученых, так и разными векторами деятельности практиков, организаций.

Однако, в первом случае, все теоретические исследования приводят к тому, что применительно к консалтинговым услугам следует выделить:

- субъекты (заказчики и исполнители консалтинговых услуг);
- объекты (проблемы деятельности заказчиков консалтинговых услуг);
- параметры (показатели деятельности заказчиков консалтинговых услуг);
- процесс оказания услуг (проведение консультаций исполнителями консалтинговых услуг);
- результат процесса (решение исполнителями консалтинговых услуг проблем заказчика);
- рыночную конъюнктуру (спрос и предложение на консалтинговые услуги, цена на консалтинговые услуги, факторы влияния на консалтинговые услуги и действия конкурентов и т.д.).

Таблица 1.1 – Дефиниции понятия «консалтинговые услуги»

Автор / Авторы	Дефиниция	Ключевые особенности дефиниции
А.П. Посадский, С.В. Хайниш	«...профессиональная поддержка, оказываемая опытными специалистами в сфере управления руководителям и управленческому персоналу различных организаций и компаний для решения вопросов, связанных с их функционированием и развитием. Эта помощь реализуется через советы, рекомендации и совместно разрабатываемые решения» [3, с.26]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– акцент на профессиональной поддержке в сфере экономики и управления;</li> <li>– ориентация на управленческий персонал;</li> <li>– решение проблем заказчика услуг;</li> <li>– выделение форм и / или форматов консалтинговых услуг («советы», «рекомендации» и др.).</li> </ul>
В.Ш. Рапопорт	«...вид экспертной поддержки, предлагаемой руководителям организаций и компаний для решения задач по реорганизации управления в условиях меняющейся внешней и внутренней среды» [4, с. 41]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подчеркивается «экспертность» консультанта;</li> <li>– услуги направлены на лиц, принимающих решения (исключительно управленческий персонал определенного уровня);</li> <li>– фокус на изменениях в структуре управления;</li> <li>– акцент на адаптации к внешним и внутренним факторам (имеющим разное влияние).</li> </ul>
Р.К. Юксвярав, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейманн	«...деятельность и профессиональная сфера, целью которой является содействие руководителям в решении проблем, а также во внедрении научных достижений и передового опыта» [5, с. 14]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– консалтинговые услуги рассматриваются как отдельная сфера;</li> <li>– акцент на помощи в решении проблем ведения предпринимательской деятельности;</li> <li>– ориентация на использование достижений научно-технического прогресса.</li> </ul>
П. Блок	«...процесс, в котором консультант не несет прямой ответственности за решение проблемы, но оказывает помощь клиенту в самостоятельном нахождении решения» [6, с. 30]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– консалтинговые услуги рассматриваются в качестве процесса коммуникации и механизма формирования отношений на рынке;</li> <li>– заказчик услуг не несет ответственность за принятое решение;</li> <li>– исполнитель услуг выступает в роли фасилитатора.</li> </ul>

Продолжение таблицы 1.1

Автор / Авторы	Дефиниция	Ключевые особенности дефиниции
Ф. Стил	«...любая форма содействия в отношении содержания, процесса или структуры решаемой задачи или комплекса задач, при этом консультант не несет фактической ответственности за выполнение самой задачи» [7, с. 34]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– фокус на содержании, процессе и структуре решаемых задач;</li> <li>– исполнитель услуг не отвечает за действия заказчика услуг после их оказания;</li> <li>– консалтинговые услуги могут иметь различные формы оказания (от консультаций до разработки методических рекомендаций).</li> </ul>
Р. Бекхард	«...попытка оказать влияние на деятельность клиентов с целью ее улучшения или изменения направления развития» [8, с. 92]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– консалтинговые услуги направлены на изменение деятельности их заказчика;</li> <li>– акцент как на оптимизации, так и стратегических преобразованиях деятельности заказчика услуг;</li> <li>– консалтинговые услуги рассматриваются в качестве инструмента влияния на ключевые показатели эффективности заказчика.</li> </ul>
Э. Шейн	«...предоставление специализированных знаний или помощи в решении существующих проблем, где консультант не обладает прямой властью над клиентом, и ответственность за конечный результат остается за клиентом» [9, 23]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– консалтинговые услуги базируются на экспертизе и профессионализме их исполнителя;</li> <li>– качество оказываемых услуг зависит от правильной постановки задачи по решению практической проблемы их заказчика;</li> <li>– исполнитель услуг не может принуждать к реализации своих предложений по решению проблем заказчика;</li> <li>– заказчик принимает окончательное решение по реализации рекомендаций исполнителя услуг и несет за него ответственность.</li> </ul>
М. Кубра	«...консультационные услуги, которые предоставляются независимыми и квалифицированными экспертами, нацеленные на поддержку менеджеров в совершенствовании методов управления и оптимизации работы организации в целом» [10, с. 250]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подчеркивается практический характер деятельности исполнителей услуг;</li> <li>– фокус на управленческий персонал;</li> <li>– акцент на совершенствовании методов, функций управления и оптимизации работы структурных подразделений и субъекта в целом.</li> </ul>

## Окончание таблицы 1.1

Автор / Авторы	Дефиниция	Ключевые особенности дефиниции
Л. Грейнер, Р. Метцгер	«...консультационные услуги, оказываемые на основе контракта, с привлечением специально обученных и квалифицированных экспертов, помогающих организации-клиенту в выявлении проблем управления, их анализе, предоставлении рекомендаций по решению и, при необходимости, в реализации принятых решений» [11, с. 76]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– подчеркивается закрепление отношений заказчика и исполнителя услуг в контракте (договоре);</li> <li>– акцент профессионализме и соответствующей квалификации исполнителя консалтинговых услуг;</li> <li>– консалтинговые услуги направлены на выявление проблем заказчика, их анализ, разработку и реализацию рекомендаций по их решению.</li> </ul>
Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению	«...предоставление независимых консультаций и помощи в вопросах управления, включающих определение и оценку проблем или перспектив, внесение предложений по необходимым действиям и оказание помощи в их реализации» [12]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– акцент на автономности (независимости) и объективности консалтинговых услуг;</li> <li>– ориентация услуг на поиск проблем или создание перспектив деятельности их заказчика;</li> <li>– «упор» на разработку предложений по управлению деятельностью заказчика услуг.</li> </ul>
А.П. Чумиков	«...вид профессиональной деятельности, направленный на оказание экспертной поддержки организациям и предприятиям в решении вопросов управления, оптимизации рабочих процессов, формировании стратегий развития и усилении конкурентоспособности, учитывая особенности экономической и социокультурной среды России» [13, с. 344]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– консалтинговые услуги рассматриваются как вид профессиональной деятельности;</li> <li>– подчеркивается необходимость соответствующих («экспертных») знаний у исполнителя услуг;</li> <li>– широкий спектр задач, решаемых при помощи консалтинговых услуг (управление, оптимизация, стратегии, конкурентоспособность);</li> <li>– важность адаптации оказываемых услуг к территориальным условиям.</li> </ul>
Н.В. Манохина	«...комплекс взаимосвязанных услуг, оказываемых специалистами высокой квалификации, включающий анализ проблем клиента, разработку рекомендаций и планов для дальнейших действий, а также поддержку во внедрении преобразований с целью повышения эффективности работы организации и достижения поставленных целей» [14]	<ul style="list-style-type: none"> <li>– консалтинговые услуги рассматриваются как набор взаимосвязанных действий (экосистема);</li> <li>– фокус на необходимости соответствующей квалификации у исполнителя услуг;</li> <li>– охват всех этапов решения проблем заказчика (от анализа до сопровождения реализации рекомендаций);</li> <li>– направленность на повышение эффективности деятельности заказчика услуг (ориентация на результат).</li> </ul>

*составлено автором на основе [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15]*

Кроме того, представленные в таблице 1.1 дефиниции понятия «консалтинговые услуги», в целом формируют общее представление о их сути и логике реализации в современных условиях. Результаты анализа позволяют выделить ключевые направления консалтинговых услуг, это, прежде всего, профессиональная помощь и экспертная поддержка, оказываемая заказчикам для решения управленческих задач, оптимизации деятельности и достижения стратегических целей. Важным элементом консалтинговых услуг является также независимость и квалификация консультантов, их способность к анализу проблем и разработке эффективных решений. Различия в дефинициях отражают и эволюцию консалтинговых услуг (чему еще будет уделено внимание в следующем параграфе диссертационной работы) и их адаптацию к меняющимся условиям: от «простого» консультирования до комплексного сопровождения.

В свою очередь, на практике ряд факторов (изменчивость валютных рынков, колебания цен на сырьевых биржах, изменения в правовом поле, а также сложная международная политическая обстановка) оказывает значительное влияние на ведение бизнеса и требуют профессиональной оценки текущего положения дел. Все это вызывает необходимость практически у каждого российского предпринимателя обращаться к квалифицированным консалтинговым услугам [15, 16]. Именно такой акцент на квалификации, профессионализме, объективности прослеживается в наполнении дефиниции понятия «консалтинговые услуги» у практических работников.

Вышесказанное вполне логично и во многом объясняется тем, что любое предприятие может столкнуться и с внутренними трудностями, которые могут быть обусловленными межличностными отношениями между сотрудниками, сменой управленческой команды или переориентацией на новых бизнес-партнеров, а «взгляд» со стороны независимого консультанта является крайне необходимым. Потребность в консалтинговых услугах может возникать и в стремлении к росту масштабов деятельности предприятия, при необходимости сокращения затрат, а также в налаживании связей с общественностью, когда

результаты аудита становятся публичными и формируют позитивный имидж [17].

Здесь уместно привести позицию В.А. Жукова, который подчеркивает, что «...рост интереса к консалтинговым услугам также стимулируется государственной поддержкой ряда отраслей и программ развития, требующих привлечения экспертной экспертизы. Крупные инфраструктурные проекты и инициативы в области импортозамещения также создают дополнительные возможности для консультантов» [18, с. 92].

Очевидно, что такие дополнительные возможности предопределены сложной и динамичной рыночной конъюнктурой, требующих от исполнителей консалтинговых услуг постоянной адаптации, оптимизации и внедрения инноваций. Консультанты, обладающие специализированными знаниями и опытом, становятся незаменимыми партнерами для заказчиков, стремящихся к максимизации прибыли, а исследуемые нами услуги выступают не только инструментом решения проблем, но и механизмом достижения целей и повышения конкурентоспособности [19].

Вышесказанное нашло свое отражение в абсолютизированных основных предпосылках роста спроса на консалтинговые услуги, которые представлены в таблице 1.2.

Таблица 1.2 – Предпосылки роста спроса на консалтинговые услуги

<b>Предпосылки роста спроса на консалтинговые услуги</b>	<b>Особенности предпосылки</b>
Глобализация и усиление конкуренции	Заказчики консалтинговых услуг сталкиваются с более сложной и динамичной конкурентной средой, требующей экспертных знаний и стратегического планирования для выживания и роста
Стремительные технологические изменения	Постоянное появление новых технологий требует от заказчиков консалтинговых услуг быстрой адаптации и внедрения инноваций, что зачастую невозможно без помощи консультантов, обладающих специализированными знаниями и опытом
Необходимость в специализированных знаниях	Заказчики консалтинговых услуг часто нуждаются в знаниях и опыте, которых нет у собственных работников. Консультанты могут предоставить экспертные знания в узких областях, таких как кибербезопасность, оптимизация цепочек поставок и т.д.

## Окончание таблицы 1.2

<b>Предпосылки роста спроса на консалтинговые услуги</b>	<b>Особенности предпосылки</b>
Повышение требований к эффективности и ROI	Акционеры и инвесторы оказывают давление на заказчиков консалтинговых услуг с целью повышения эффективности операций и увеличения возврата инвестиций (ROI). Консультанты могут помочь в оптимизации процессов, снижении издержек и увеличении доходов
Сложность бизнес-среды и регуляторных требований	Бизнес-среда становится все более сложной и подверженной изменениям, а регулирование – более строгим. Консультанты помогают заказчикам консалтинговых услуг ориентироваться в новшествах и соответствовать требованиям нередко динамично меняющегося законодательства
Нехватка опыта или ресурсов	Заказчики консалтинговых услуг могут не иметь достаточного количества квалифицированных специалистов или ресурсов для решения определенных задач. Консультанты могут выступить в качестве временного ресурса, предоставляющего необходимые экспертизы и навыки
Потребность в независимой и объективной оценке деятельности	Консультанты могут дать независимую и объективную оценку деятельности заказчика консалтинговых услуг, выявить проблемы и предложить решения, которые могут быть неочевидны для руководства и работников
Ускорение изменений и трансформаций	Заказчики консалтинговых услуг все чаще нуждаются в проведении масштабных изменений и трансформаций, таких как цифровизация, реструктуризация или слияния и поглощения. Консультанты могут помочь в планировании и управлении этими изменениями
Растущая сложность управления проектами	Управление сложными проектами требует специальных навыков и опыта. Консультанты могут помочь в планировании, организации и контроле проектов, обеспечивая их успешное завершение в срок и в рамках бюджета заказчика консалтинговых услуг

*составлено автором на основе [19, 20, 21, 22]*

Предпосылки роста спроса на консалтинговые услуги, указанные в таблице 1.2, свидетельствуют, что его увеличение сопровождается расширением рынков и выходом крупных фирм на международную арену. Это, как минимум, связано с тем, что современные предприятия сталкиваются с необходимостью адаптации к новым условиям, разработкой конкурентных стратегий, а консалтинговые фирмы (посредством своих работников) обладают соответствующим опытом и могут помочь заказчикам услуг эффективно конкурировать и расширять свой бизнес.

Наилучшим образом вышесказанное подтверждает динамика доходов ведущих консалтинговых фирм Российской Федерации, которая за последние несколько лет демонстрирует следующие изменения: 2019 год – прирост на 2%, 2020 год – 5%, 2021 год – 12%, 2022 год – 8%, 2023 год – 6% [23]. Так, эксперты отмечают, что российский рынок консалтинговых услуг в течение последних двух лет демонстрирует «нестандартный» рост. Например, в 2023 г. совокупный доход крупных консалтинговых фирм вырос на 6%, достигнув 123 млрд рублей. Принимая во внимание инфляцию в 7,4%, этот рост можно охарактеризовать как чисто номинальный, однако в первом квартале 2024 г. наблюдалась тенденция к улучшению ситуации (доходы лидеров исследуемого нами рынка показали увеличение уже на 16%).

Здесь подчеркнем, что относительно скромные показатели 2023 г. могут быть обусловлены комплексом факторов, включая общую экономическую неопределенность, переориентацию бизнеса на новые рынки и логистические цепочки, а также адаптацию к санкционному давлению. Многие предприятия (особенно крупные) предпочли временно сократить инвестиции в стратегическое развитие и консалтинговые услуги, сосредоточившись на операционной устойчивости и оптимизации текущих процессов.

Тем не менее, позитивная динамика начала прошлого года позволяет говорить о постепенном восстановлении спроса на консалтинговые услуги. Особым спросом пользуются услуги, связанные с цифровой трансформацией, автоматизацией бизнес-процессов, управлением рисками и юридическим сопровождением сделок.

Важно отметить, что и динамика затрат на цифровую трансформацию рынка консалтинговых услуг демонстрирует устойчивый рост. Так, согласно статистике и прогнозу (табл. 1.3) мировые консалтинговые фирмы неуклонно увеличивают свои инвестиции в цифровизацию своих услуг. Начиная с 1,85 млрд. долларов в 2022 г. прирост с каждым годом становится все более заметным, отражая осознание критической важности цифровизации консалтинговых услуг, в первую очередь, для их исполнителей.

Таблица 1.3 – Динамика затрат мировых консалтинговых фирм на цифровизацию услуг с учетом прогноза с 2025 г. (млрд долларов)

Год	Затраты (млрд долларов)	Годовой прирост (млрд долларов)
2022	1,85	-
2023	2,15	0,30
2024	2,49	0,34
2025	2,89	0,40
2026	3,36	0,47
2027	3,9	0,54

*составлено автором на основе [24]*

Особенно примечателен прогноз на ближайшие годы, согласно которому уже к 2027 г. затраты достигнут 3,9 млрд долларов. Это подчеркивает факт того, что цифровизация не является мимолетным трендом, а представляет собой фундаментальный сдвиг в подходах к ведению бизнеса и функционированию рынка консалтинговых услуг. При этом объём исследуемого нами рынка в конце 2024 года достиг отметки в 354,01 млрд долларов и по прогнозам экспертов на протяжении, следующих пяти лет среднегодовой темп роста составит 4,81% и к 2029 году достигнет отметки в 447,72 млрд долларов [24].

Здесь уместно акцентировать внимание на том, что во многом рост затрат на цифровизацию обусловлен растущей доступностью новых технологий (искусственный интеллект, облачные вычисления, блокчейн), предлагающих консалтинговым фирмам новые возможности для оптимизации бизнес-процессов, улучшения клиентского опыта и создания новых продуктов и услуг.

Ускорила процесс цифровизации исследуемых нами услуг и пандемия коронавирусной инфекции, вынудив консалтинговые фирмы быстро адаптироваться к новым условиям работы и взаимодействию с заказчиками, а внезапный переход к удаленной работе, онлайн-продажам и цифровым каналам обслуживания показал, насколько важна цифровая инфраструктура для обеспечения непрерывности деятельности [25].

При этом подчеркнем, что, рассуждая о любой «непрерывности» (в частности, деятельности консалтинговых фирм или самого процесса оказания

соответствующих услуг), важно ориентироваться на приверженность теоретическому подходу к пониманию сущности, как минимум, объекта, субъекта, результата процесса. Следуя данной логике, в ходе исследования был выделен ряд подходов (экономический, социальный, организационный, стратегический, инновационный, управленческий, юридический) к пониманию сущности консалтинговых услуг. В таблице 1.4 акцентировано внимание на формирование результата объектно-субъектного взаимодействия в ходе оказания консалтинговых услуг.

Так, экономический подход к пониманию сущности консалтинговых услуг акцентирует внимание на ее ценности как товара или услуги, имеющей конкретную рыночную стоимость в условиях экономической действительности. В рамках данного подхода консалтинговые услуги (согласно [14, 15]) рассматриваются в качестве инструмента повышения экономической эффективности деятельности заказчика, оптимизации его затрат, максимизации прибыли и улучшения финансовых показателей. Ученые, придерживающиеся экономического подхода, часто определяют консалтинговую услугу как процесс «предоставления» экспертных знаний и рекомендаций с целью улучшения экономических результатов деятельности экономического субъекта.

Социальный подход акцентирует внимание на возможности влияния консалтинговых услуг на социальные аспекты деятельности их заказчика, такие как корпоративная культура, нематериальное стимулирование работников, управление конфликтами и коммуникации. В рамках этого подхода консалтинговые услуги рассматриваются как инструмент улучшения социально-психологического климата в коллективе, повышения удовлетворенности сотрудников, формирования позитивного имиджа и повышения уровня социальной ответственности. Ученые, придерживающиеся социального подхода (речь идет о публикациях [19, 20, 21]), часто сводят сущность консалтинговых услуг к процессу содействия заказчику в развитии человеческого капитала и улучшении взаимодействия между работниками.

Таблица 1.4 – «Объект», «субъекты», «процесс», «результат процесса» согласно различным подходам к пониманию сущности консалтинговых услуг

<b>Подход</b>	<b>Объект</b>	<b>Субъекты</b>	<b>Процесс</b>	<b>Результат процесса</b>
Экономический	Экономическая действительность	Экономические субъекты и исполнители консалтинговых услуг	Влияние на составляющие экономической действительности	Новое состояние составляющих экономической действительности
Социальный	Человеческий капитал (потенциал)	Персонал и исполнители консалтинговых услуг	Влияние на человеческий капитал (потенциал)	Развитие человеческого капитала (потенциала)
Организационный	Система управления	Управленческий персонал и исполнители консалтинговых услуг	Влияние на систему управления	Модернизация системы управления
Ситуационный	Проблемная ситуация	Заказчики и исполнители консалтинговых услуг	Влияние проблемной ситуации	Решение проблемной ситуации
Инновационный	Инновационная технология	Заказчики и исполнители консалтинговых услуг	Содействия внедрения инноваций	Внедрение инноваций
Функциональный	Функции управления	Управленческий персонал и исполнители консалтинговых услуг	Влияние на реализацию функций управления	Повышение эффективности функций управления
Юридический	Юридическая «безопасность»	Юридический субъект и исполнители консалтинговых услуг	Противодействия угрозам юридической «безопасности»	Обеспечение юридической «безопасности»

*составлено автором на основе [22, 23, 24, 25]*

Организационный подход к пониманию сущности консалтинговых услуг фокусируется на структуре, процессах и системе управления заказчика. В рамках такого подхода консалтинговые услуги рассматриваются как инструмент оптимизации организационной структуры, повышения эффективности бизнес-процессов, внедрения новых технологий и улучшения координации между структурными подразделениями. Представители организационного подхода (отметим публикации [7, 11]), как правило, под консалтингом понимают процесс содействия заказчику в адаптации к изменяющимся условиям внешней среды и повышения конкурентоспособности за счет улучшения организационной структуры и процессов.

В свою очередь, в рамках ситуационного подхода консалтинговые услуги рассматриваются как инструмент решения проблемных ситуаций и, что самое главное, дальнейшей разработки и реализации стратегических целей и задач деятельности заказчика. Однако, в рамках этого подхода консалтинг направлен не только на решение существующих проблем, но и на анализ внешней и внутренней среды, определение конкурентных преимуществ, разработку стратегии развития, планирование деятельности и оценку рисков. Ряд ученых, сторонников данного подхода (акцентируем внимание на работах [5, 12]), связывают консалтинговые услуги с процессом разработки четких методических рекомендаций (дорожных карт, механизмов, алгоритмов) по решению проблемных ситуаций, а также формированием и реализацией долгосрочной стратегии, обеспечивающей устойчивое развитие и повышающей конкурентоспособность заказчика.

Инновационный подход к пониманию сущности консалтинговых услуг акцентирует внимание на внедрении новых технологий, продуктов, услуг и бизнес-моделей. В рамках указанного подхода консалтинговые услуги рассматриваются как инструмент стимулирования инновационной деятельности, повышения конкурентоспособности заказчика за счет внедрения новых решений и создания инновационной «культуры». Согласно ряду публикаций (например, [12, 13, 14]), ученые, придерживающиеся инновационного подхода, под

консалтинговыми услугами понимают деятельность, направленную на разработку и/или внедрение инноваций, обеспечивающих ее лидерство на рынке их заказчику.

Функциональный подход связывает консалтинговые услуги с улучшением функций управления, включая планирование, организацию, мотивацию и контроль. В рамках этого подхода консалтинг направлен на повышение эффективности управленческих процессов, улучшение координации между структурными подразделениями, оптимизацию принятия решений и повышение ответственности руководителей. Сторонники функционального подхода (речь идет о публикациях [6, 8]) под консалтингом понимают процесс содействия заказчику в совершенствовании системы управления, обеспечивающей достижение поставленных целей посредством повышения эффективности реализации функций управления.

В рамках юридического подхода консалтинговые услуги выступают в качестве инструмента обеспечения юридической «безопасности» заказчика, защиты его прав и интересов, а также минимизации юридических рисков. Ученые, представители данного подхода (что прослеживается из работ [9, 10]) сводят консалтинг к процессу предоставления юридических консультаций и оказания услуг, направленных на обеспечение соответствия деятельности заказчика требованиям законодательства. Важным направлением таких услуг является анализ юридических рисков и разработка мер по их предотвращению.

Так, можно отметить, что консалтинговые услуги представляют собой многогранный и динамичный инструмент, который, при грамотном использовании, способен оказать существенное влияние на эффективность и успех заказчика. Понимание различных подходов к изучению консалтинговых услуг является необходимым условием для совершенствования как их теоретических основ, так и организационно-методических.

При этом несмотря на то, что все указанные выше подходы по своей сути верны и зачастую отражают лишь разные виды консалтинговых услуг, наиболее актуальным, по нашему мнению, является ситуационный подход. Необходимо

отметить, что исследуемый нами рынок по-прежнему включает в себя обширный перечень услуг, однако переживает период значительных изменений в связи с уходом иностранных компаний, что вызывает необходимость пересмотра, особенно среди крупных фирм, своих ключевых стратегических партнеров. В последние годы отечественные предприятия активно привлекают консультантов для планирования цифровой трансформации, разработки ESG-стратегий, составления программ инновационного развития, а также для оптимизации производственных процессов посредством внедрения информационных технологий, таких как анализ больших данных.

Все они ситуативно направлены на решение существующих проблем, как правило, тактических, реже – стратегических. При этом консультанты не только диагностируют такие проблемы, но и разрабатывают стратегии их решения, а также оказывают поддержку в процессе внедрения изменений. Именно такой подход позволяет заказчикам услуг более эффективно адаптироваться к новым вызовам и возможностям, возникающим в динамичной среде.

Однако, какой бы подход к пониманию сущности консалтинговых услуг не реализовывался для обоснования их теоретических основ, одним из ключевых факторов успеха их реализации на рынке является тесное сотрудничество между консультантами и клиентами. Это вполне логично, так как эффективная коммуникация, обмен знаниями и опытом способствуют формированию взаимопонимания и доверия, что является необходимым условием для достижения поставленных целей.

Несмотря на, очевидно, различные методы достижения целей заказчика услуг и использования для этого соответствующего инструментария (от составления бизнес-планов и формирования специализированных тактик до разработки программ улучшения операционной деятельности и внедрения нововведений), сами принципы их оказания являются, по нашему мнению, специфическими (табл. 1.5), наряду с «классическими» (своевременность, экономичность и т.п.).

Таблица 1.5 – Принципы консалтинговых услуг

Принцип	Сущность	Отражение в дефинициях понятия «консалтинговая услуга»	Условный пример реализации принципа
Профессионализм	Консалтинговые услуги должны оказываться квалифицированными и опытными специалистами, обладающими глубокими знаниями в определенной области управления, экономики, права и т.д.	Согласно дефинициям [3, 4, 5], подчеркивается важность профессионализма и квалификации консультантов, которые должны выступать экспертами, способными анализировать проблемы и предлагать эффективные решения	Консультант по управлению, имеющий соответствующее образование и многолетний опыт работы в данной отрасли, предоставляет заказчику услуг рекомендации по оптимизации бизнес-процессов (например, связанных с функциями управления)
Независимость	Консультанты должны быть независимыми от заказчиков услуг, для возможности разработки объективных и непредвзятых рекомендаций	Независимость консультантов выделяется в дефинициях [11, 12, 13]. Независимый взгляд со стороны позволяет выявить проблемы, которые могут быть незаметны для заказчиков услуг	Консалтинговая фирма, не связанная с поставщиками оборудования, проводит независимую оценку и предлагает наиболее подходящее решение для модернизации производства
Целенаправленность	Основная цель консалтинговых услуг – решение проблем заказчика, как правило, посредством оптимизации бизнес-процессов, улучшения управления и повышения конкурентоспособности	Все дефиниции [3-15], так или иначе, связаны с направленностью на решение проблем, улучшение работы заказчика и достижение соответствующих целей	Консультант помогает заказчику разработать новую маркетинговую стратегию для увеличения продаж и расширения доли рынка
Артельность	Оказание консалтинговых услуг предполагает активное участие заказчика в выявлении проблем, разработке решений и их реализации. Исполнители и заказчики работают совместно для достижения целей	В дефинициях [3, 6] подчеркивается важность реализации таких рекомендаций, которые разработаны совместно исполнителем и заказчиком услуг	Консультант проводит серию интервью и воркшопов с работниками заказчика услуг для выявления проблем в системе управления и совместной разработки программ обучения и развития

## Окончание таблицы 1.5

Принцип	Сущность	Отражение в дефинициях понятия «консалтинговая услуга»	Условный пример реализации принципа
Контрактность	Консалтинговые услуги оказываются на временной основе в рамках определенного контракта, который определяет цели, задачи, сроки и стоимость работ	В дефинициях [7, 12], так или иначе, подчеркивается контрактная основа консалтинговых услуг. Консультанты привлекаются для решения конкретных задач, которые, как правило, оговариваются в соответствующих документах	Заказчик услуг заключает контракт с консалтинговой фирмой на проведение аудита системы информационной безопасности и разработку плана по ее улучшению
Гибкость	Консалтинговые услуги должны быть адаптированы к специфическим потребностям, особенностям и условиям работы заказчика	Согласно дефинициям [14, 15], акцентируется внимание на важности учета специфики деятельности заказчика услуг в частности и, например, региональной экономики в целом	Консультант разрабатывает программу обучения для работников заказчикам с учетом их уровня образования, опыта работы, специфики отрасли и задач, которые они должны будут решать в тактической и стратегической перспективе

*составлено автором на основе [3, 4, 5, 6, 7, 8, 9, 10, 11, 12, 13, 14, 15]*

Именно поэтому, мы склонны полагать, что успешная адаптация консалтинговых фирм к новым реалиям, гибкость в формировании предложений и ориентация на потребности рынка, а также использование инновационных технологий должны лежать в основе фундаментальных принципов, раскрывающих специфику консалтинговых услуг.

При этом, сложность в выделении универсального набора принципов консалтинговых услуг обусловлена тем, что каждый автор в дефиниции, как правило, акцентирует внимание на тех аспектах, которые наиболее важны в его понимании. Авторская логика оказания консалтинговых услуг, которой придерживается ученый, непосредственно влияет на то, какие принципы он считает ключевыми и как их интерпретирует (о чем, например, настаивается в [26]). Отдельно поясним на ярких «комплексных» примерах особенности реализации, указанных выше принципов.

Прежде всего, важно понимать, что их реализация должна учитывать и конкурентное давление, способствующее необходимости поиска консалтинговым фирмам новых способов дифференциации своих услуг и привлечения клиентов. Например, цифровая трансформация позволяет создавать уникальные предложения, персонализировать клиентский опыт и повышать эффективность маркетинговых кампаний.

Кроме того, нередки случаи, когда заказчикам услуг не хватает квалифицированных работников (специалистов в узкой области) или ресурсов для решения определенных задач, консультанты могут предоставить необходимые экспертизу и навыки, выступая в качестве временного ресурса и помогая справиться с проблемами. Работники заказчика услуг могут быть предвзятыми или не видеть проблемы, которые очевидны для «внешних наблюдателей», консультанты же предоставляют независимую и объективную оценку ситуации, помогая организациям выявлять слабые места и разрабатывать решения [27].

С другой стороны, современные предприятия все чаще сталкиваются с необходимостью проведения масштабных изменений и трансформаций, таких

как цифровизация, реструктуризация или слияния и поглощения. Именно консалтинговые фирмы помогают в планировании и управлении этими изменениями, минимизируя риски и максимизируя выгоду.

Такая ситуация происходит на фоне постоянных изменений в нормативно-правовых актах, динамично растущей сложности бизнес-среды, требуя от предприятий постоянного мониторинга и гибкости, а консультанты, обладающие опытом работы с регулируемыми органами, помогают соответствовать требованиям законодательства и противодействовать соответствующим рискам и угрозам.

Вместе с тем, выбор консалтинговой фирмы и конкретных консультантов является ответственным шагом, требующим тщательного анализа, исходя из целей. Необходимо учитывать опыт работы консультантов в соответствующей отрасли, их квалификацию и репутацию. Важно также оценить предлагаемые методы и подходы к решению проблем, а также готовность консультантов адаптироваться к потребностям и специфике заказчика, учитывая его направления деятельности и задачи.

Здесь крайне уместно продолжить логику исследования, связанную с цепочкой умозаключений «дефиниция – подход – принципы», дополнив ее целевой установкой и задачами консалтинговых услуг через призму, выделенных ранее подходов.

Достижение цели консалтинговых услуг правомерно рассматривать в разрезе реализации экономических, социальных, организационных, ситуационных, инновационных, функциональных, юридических задач (рис. 1.1).

Так, блок экономических задач фокусируется на улучшении финансовых показателей заказчика, например, через призму увеличения прибыли за счет роста выручки и снижения издержек, повышение рентабельности путем оптимизации использования активов и повышения эффективности инвестиций, а также увеличение рыночной доли при помощи расширения клиентской базы и укрепления позиций на рынке.

**Цель консалтинговых услуг – повышение эффективности деятельности заказчика**

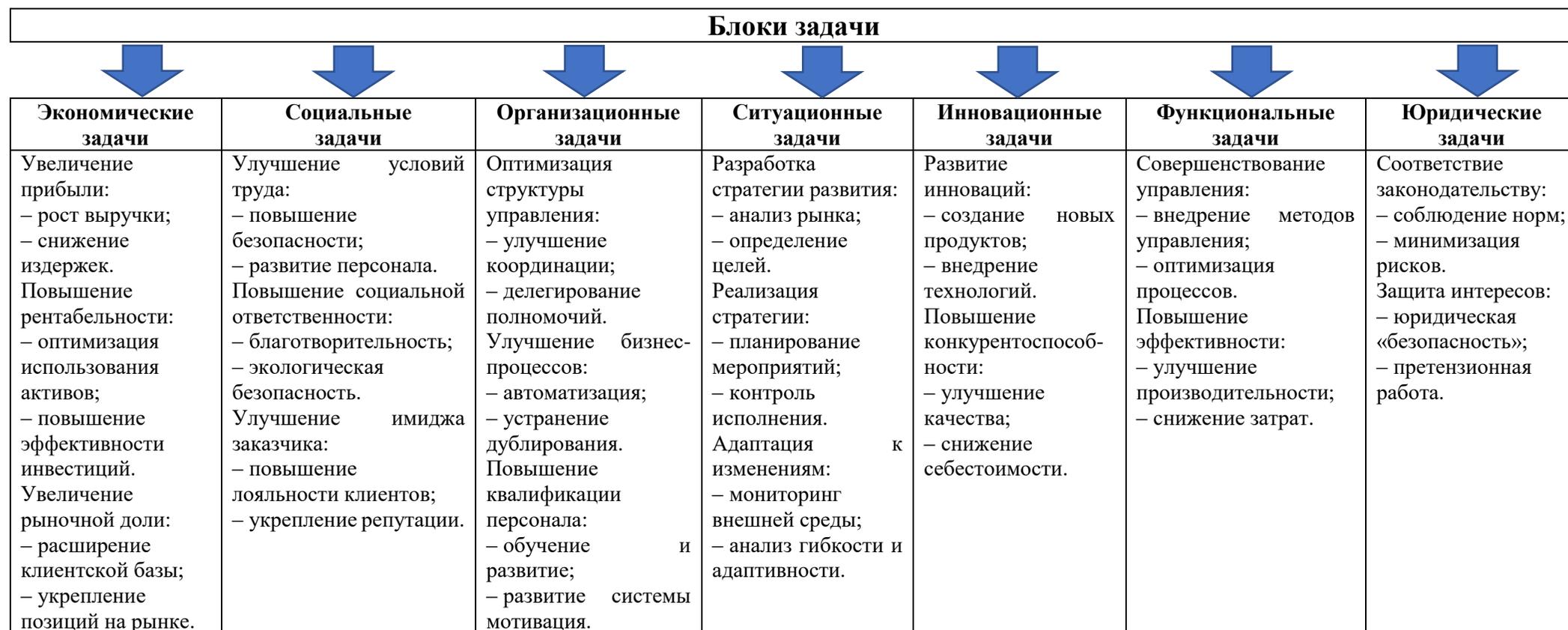


Рисунок 1.1 – Цель и задачи консалтинговых услуг (авторская разработка)

Блок социальных задач связан с улучшением социальной составляющей деятельности заказчика, при помощи, например, улучшения условий труда, повышения социальной ответственности за счет благотворительности и обеспечения экологической безопасности, а также улучшения имиджа, включая рост лояльности клиентов и укрепление деловой репутации.

Реализация организационных задач направлена на оптимизацию внутренней структуры и бизнес-процессов заказчика. Этого можно достичь, кроме всего прочего, например посредством оптимизации структуры управления за счет улучшения координации и делегирования полномочий, совершенствования бизнес-процессов при помощи их автоматизации и устранения дублирования, а также повышения квалификации персонала путем обучения и развития, а также развития системы мотивации.

Ситуационные задачи направлены на разработку и реализацию мероприятий по решению конкретных проблем заказчика. Однако реализация таких задачи может быть связана и с разработкой стратегии развития заказчика, включающую анализ рынка и определение целей деятельности, планированием дальнейших мероприятий и контролем за их проведением, мониторингом внешней среды и обеспечением гибкости и адаптивности к социально-экономическим реалиям, новым угрозам и рискам.

Блок инновационных задач направлен на развитие инновационной деятельности заказчика за счет создания новых продуктов и внедрения технологий, а также повышение конкурентоспособности за счет, например оптимизации технологии производства, улучшения качества и снижения себестоимости.

Функциональные задачи направлены на совершенствование функций управления заказчика. Реализация данной группы задач может осуществляться при помощи внедрения современных методов управления и оптимизации бизнес-процессов, а также повышения эффективности за счет улучшения производительности и снижения затрат.

Юридические задачи связаны с обеспечением юридической «безопасности» и защитой интересов заказчика. Их реализация направлена на соблюдение законодательных норм и минимизацию юридических рисков.

Вышеуказанные блоки задач консалтинговых услуг представляет собой комплексную систему ориентиров деятельности для их исполнителей, направленную, в конечном итоге, на повышение эффективности заказчика и обеспечение его успеха на рынке в конкретных социально-экономических условиях. Представленный, своего рода, минимум задач имеет важное значение для классификации консалтинговых услуг, так как все они, по сути, реализуются в каждом отдельном случае исходя из потребностей и специфики деятельности заказчика.

Как, например, абсолютно верно отмечает А.В. Колобова «...в современном динамичном бизнес-ландшафте консалтинговые услуги играют ключевую роль, помогая компаниям адаптироваться к изменениям, оптимизировать процессы и достигать стратегических целей. Разнообразие консалтинговых услуг охватывает широкий спектр областей и методов, что требует четкой систематизации для понимания возможностей и выбора наиболее подходящих решений» [28, с. 232].

Именно поэтому (учитывая исследования [3-28]), в таблице 1.6 рассмотрены виды консалтинговых услуг через призму предметной и методической плоскостей, позволяющие сформировать комплексное представление о возможностях их реализации исходя из принципиально разных направлений деятельности заказчиков, особенно в условиях новых вызовов. Очевидно, что разнообразие консалтинговых услуг подчеркивает их адаптивность к широкому спектру потребностей заказчиков.

При этом классификация консалтинговых услуг по видам и направлениям носит скорее теоретический характер (на практике многие консалтинговые фирмы охватывают широкий спектр деятельности и предлагают услуги в различных направлениях). Наиболее часто, когда речь заходит об основных видах консалтинговых услуг, ученые выделяют такие области, как общее

управление и администрирование, информационные технологии, финансы, право, налогообложение, маркетинг, производство, оценка и управление персоналом. Консалтинговые фирмы активно используют в своей работе помимо проведения консультаций, их эксперты проводят аудиты, оказывают бухгалтерские услуги, занимаются инвестиционной деятельностью, организуют обучающие программы и подбор персонала, занимаются инженерными разработками, а также используют все возможные средства для повышения эффективности бизнеса [29].

Предметное «понимание» консалтинговых услуг позволяет заказчикам находить консультантов, обладающих глубокими знаниями в конкретной сфере деятельности (финансы, маркетинг, управление персоналом, информационные технологии и т.п.). Это гарантирует, что рекомендации и стратегии, разработанные консалтинговой фирмой, будут основаны на экспертном понимании специфики отрасли и глубоком анализе текущих тенденций рынка и новых вызовов.

Учитывая вышесказанное, отметим, что современные консалтинговые услуги находятся в состоянии постоянной трансформации, обусловленной динамичными изменениями в бизнес-среде. Ключевые тренды в различных отраслях формируют новые потребности клиентов, заставляя игроков рынка консалтинговых услуг адаптироваться, внедрять инновационные технологии и расширять спектр оказываемых услуг [30].

В условиях глобализации, технологического прогресса, а также принципиально новых вызовов, предприятия сталкиваются со сложностями в получении необходимой информации для эффективного функционирования. Разрешению таких сложностей способствуют консультанты, которые используют передовые решения в области искусственного интеллекта, облачных технологий и кибербезопасности, разрабатывая результативные стратегии внедрения международных технологий и адаптации к законам о трансграничной торговле, обеспечивая тем самым соответствие нормам и восполняя дефицит «знаний».

Таблица 1.6 – Систематизация видов консалтинговых услуг

<b>Виды консалтинговых услуг</b>					
<b>По предмету</b>			<b>По методу</b>		
<b>Общие</b>	<b>Производственные</b>	<b>Финансовые</b>	<b>Экспертные</b>	<b>Процессные</b>	<b>Обучающие</b>
Предоставление широкого спектра консультационных услуг для оптимизации бизнес-процессов и разработки стратегий развития	Повышении операционной эффективности, снижении затрат и улучшение качества продукции в производственной сфере	Управление капиталом и ресурсами компании, оценка активов и рисков, управление инвестициями и оптимизация налогов	Предоставление специализированных знаний и опыта в конкретных областях (IT, финансы, HR и маркетинг)	Оптимизация бизнес-процессов внутри организации, анализ текущих операций, выявление неэффективных областей, разработка планов модернизации	Развитие персонала, помощь сотрудникам в повышении квалификации для выполнения обязанностей и достижения стратегических целей
<b>По направлению деятельности</b>					
<b>Маркетинговые</b>	<b>IT-консалтинг</b>	<b>Юридические</b>	<b>Финансовые</b>	<b>Налоговые</b>	<b>HR-консалтинг</b>
Разработка и реализация маркетинговых стратегий, анализ рынка, целевой аудитории и конкурентов, рекомендации по рекламным кампаниям, оптимизации контента, SMM и SEO	Поддержка в вопросах кибербезопасности, разработки программного обеспечения, облачных решений и автоматизации процессов для эффективной IT-среды	Консультирование по всем вопросам, касающимся нормативно-правового обеспечения деятельности заказчика и всего спектра сопутствующих проблем	Предоставление консультаций относительно оптимизаций финансовой деятельности, учетной политики, взаимосвязи управленческих решений и перспективного финансового результата	Совокупность услуг, направленных на оптимизацию налоговой нагрузки предприятия и обеспечение соблюдения налогового законодательства	Комплекс услуг, направленных на оптимизацию управления человеческими ресурсами в компании, выступает фактором повышения конкурентоспособности предприятия

## Окончание таблицы 1.6

<b>По направлению деятельности в условиях новых вызовов</b>					
<b>Разработка стратегических планов развития</b>	<b>Модернизация бизнес-процессов</b>	<b>Финансовый аудит и планирование</b>	<b>Контроль за изменениями</b>	<b>Обучение и развитие персонала</b>	<b>Управление рисками</b>
Независимые специалисты проводят всесторонний анализ текущего положения дел и конкурентной среды, выявляют ключевые тенденции и определяют потенциальные возможности для роста компании	Консультанты обнаруживают проблемные зоны и неэффективные процессы внутри организации. На основе проведенной оценки они предлагают рекомендации по повышению результативности, включая автоматизацию рабочих процессов, обновление технологической базы, реструктуризацию отделов	Консультанты изучают финансовые показатели компании для разработки предложений по сокращению издержек и оптимизации налогообложения	Внедрение новых технологий и подходов в компании значительно упрощается благодаря консалтинговым услугам	Консультанты разрабатывают программы повышения квалификации персонала, проводят обучающие семинары и тренинги для руководителей	Консалтинговые услуги позволяют выявить потенциальные риски, связанные с деятельностью компании и разработать стратегии по их минимизации

*составлено автором на основе [31 32, 33, 34, 35, 36]*

Чтобы лучше понять, как именно современные тренды влияют на развитие консалтинговых услуг и какие решения предлагаются в ответ на новые вызовы, в таблице 1.7 представлены ключевые императивы консалтинговых услуг с указанием особенностей их проявления и наиболее характерными примерами.

Таблица 1.7 – Ключевые императивы консалтинговых услуг в условиях НОВЫХ ВЫЗОВОВ

Ключевые императивы	Проявление императива	Примеры консалтинговых услуг
Кастомизация консалтинговых услуг	Появляются консалтинговые бутики с нишевыми продуктами на стыке функциональной и отраслевой экспертизы (к примеру, растет спрос на услуги в сфере кибербезопасности, логистики, цифровых социальных технологий и т.д.)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка стратегий кибербезопасности для конкретных отраслей;</li> <li>– оптимизация логистических цепочек с учетом специфики бизнеса клиента;</li> <li>– внедрение цифровых решений, адаптированных под социальные потребности заказчика.</li> </ul>
Внедрение инновационных инструментов	Заказчики всё чаще обращаются к консалтинговым фирмам за советом по интеграции технологий в бизнес-процессы. В ответ на растущий спрос фирмы расширяют штат аналитиков больших данных, увеличивают долю технологического консалтинга в перечне услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– консультации по внедрению искусственного интеллекта и машинного обучения в деятельность;</li> <li>– анализ больших данных для выявления инсайтов и улучшения бизнес-процессов;</li> <li>– разработка стратегий цифровой трансформации заказчика.</li> </ul>
Расширение географии	Консалтинговые фирмы ищут способы сохранить темпы роста выручки и осваивают новые рынки. Как следствие, рынок консалтинговых услуг становится более глобальным	<ul style="list-style-type: none"> <li>– исследования и анализ новых рынков для определения потенциальных возможностей;</li> <li>– разработка стратегий выхода на международные рынки;</li> <li>– адаптация бизнес-моделей к локальным условиям.</li> </ul>

## Окончание таблицы 1.7

Ключевые императивы	Проявление императива	Примеры консалтинговых услуг
Курс на человекоцентричность	На первый план в отношениях с заказчиками услуг и сотрудниками выходит человекоцентричный подход. Исполнители и заказчики услуг вкладываются в обучение и развитие работников, заботятся о психологическом состоянии персонала. Всё более востребованным становится HR-консалтинг	– разработка программ обучения и развития персонала, ориентированных на повышение вовлеченности и мотивации; – консультации по созданию благоприятной рабочей среды и улучшению психологического благополучия сотрудников; – разработка стратегий удержания и мотивации персонала.

*(составлено автором на основе [37, 38, 39, 40, 41, 42])*

Таким образом, в результате данного этапа исследования рассмотрена природа консалтинговых услуг в условиях новых вызовов. Сформированные в рамках исследования походы к пониманию их сущности позволили уделить внимание особенностям соответствующей дефиниции в рамках объектно-субъектного дискурса. При этом, рассмотрение причин спроса на консалтинговые услуги и результаты критического анализа специальной экономической литературы позволили выделить принципы и императивы консалтинговых услуг в условиях новых вызовов, что послужило основой для их классификации с обоснованием предметной и методической плоскостей, подчеркивая необходимость рассмотрения их эволюции.

## 1.2 Дискурсивная модель векторов эволюции

### консалтинговых услуг

Современная российская экономика находится в состоянии очевидной структурной трансформации, обусловленной необходимостью адаптации к новым геополитическим реалиям, «перестройкой» цепочек создания стоимости и стратегической переориентацией на внутренние ресурсы. В этих

условиях консалтинговые услуги перестают быть лишь вспомогательной услугой, а становятся критически важным институтом, который обеспечивает как передачу знаний, так и снижение неопределенности.

При этом трудно поспорить, что особую теоретическую и практическую значимость приобретает всестороннее изучение эволюции консалтинговых услуг, предоставляя возможность обоснования самой природы перспективных механизмов и моделей, определяющих развитие региональной и отраслевой экономики [43, с. 177].

Именно эволюция консалтинговых услуг показывает, что выделение этапов их развития не является самоцелью, а позволяет только деконструировать смену логики их оказания: от решения операционных задач до совместной разработки стратегических решений заказчика [44, с. 90]. Это дает возможность не только понять прошлое, но и спрогнозировать будущие тренды, выявив, какие компетенции и модели услуг будут востребованы на следующем этапе развития консалтинга, что крайне важно для формирования концептуальных основ исследуемой нами проблематики (чему еще будет уделено внимание в следующем параграфе).

В условиях новых вызовов изучение вектора эволюции выступает основой для выработки практических решений, а также позволяет консалтинговым фирмам определять направления адаптации спектра услуг; заказчикам позволяет формировать критерии выбора исполнителей и повышать эффективность инвестиций в консалтинг; для государственных органов обосновывает меры поддержки, которые направлены на укрепление этой высокоинтеллектуальной сферы как катализатора инноваций и роста производительности [45, с. 47].

Другими словами, изучение эволюции консалтинговых услуг позволяет перевести дискуссию из плоскости реакции на новые вызовы в плоскость стратегического проектирования, создавая методическую основу для построения более устойчивой, адаптивной и конкурентоспособной экосистемы. Понимание пути становления и формирования консалтинговых

услуг становится фундаментом для навигации в будущем, где они, очевидно, будут играть всё более значимую роль в экономике.

В таблице 1.8. сформированы этапы эволюции консалтинговых услуг, отражающие общую логику их трансформации на протяжении более века. Они прошла путь от узких технических консультаций до комплексного партнерства в управлении корпорациями и их цифровой трансформацией.

Так, этап возникновения (XIX – начало XX вв.) связан с зарождением консалтинговых услуг на стыке практической инженерии и науки управления. Он в первую очередь связан с тем, что эпоха индустриализации и появления крупных фабрик начала порождать спрос на оптимизацию процессов, а особенностью рассматриваемого этапа становится зарождение консалтинга как практической деятельности на стыке инженерии и управления. Исполнители услуги были практиками, переносившими принципы научной организации труда (сформулированные Ф. Тейлором [46]), на конкретные предприятия, ключевой задачей которых было повышение производительности на уровне отдельного рабочего или цеха.

Ключевым событием данного этапа становится появление первых фирм (к примеру, Arthur D. Little), а также публикация основополагающих работ Ф. Тейлора, заложивших методологическую основу для всей индустрии [46]. В свою очередь, французский инженер А. Файоль, в отличие от Ф. Тейлора, акцентирует внимание не на операциях отдельного рабочего, а на структуре и процессах управления организацией в целом, и в своей работе «Общее и промышленное управление» (1916) формулирует 14 принципов управления (разделение труда, единство распорядительства, подчинение частных интересов общим и т.д.), а также выделяет пять ключевых управленческих функций (предвидение, организация, распорядительство, координация и контроль).

Таблица 1.8 – Этапы эволюции консалтинговых услуг

Этап	Сущностная характеристика	Фокус	Ключевые события
Этап возникновения (XIX – начало XX вв.)	Зарождение профессии на стыке инженерии и управления. Исполнители выступали как внешние эксперты-одиночки или небольшие фирмы, передававшие лучшие практики и технические знания	Повышение операционной эффективности и производительности труда. Решение конкретных инженерно-технических и организационных задач	Создание первых консалтинговых фирм, ориентированных на эффективность. Консультирование промышленных предприятий по оптимизации производства
Этап развития (начало – середина XX в.)	Формирование рынка и институционализация. Консалтинг превращается в признанную профессиональную отрасль. Возникают крупные, структурированные фирмы, работающие по комплексным методикам	Структурное и корпоративное управление. Стратегическое планирование, диверсификация, построение организационных структур (дивизиональных, матричных), внедрение бухгалтерских и финансовых систем	Основание ведущих фирм «большой тройки»: McKinsey & Company (1926), Boston Consulting Group (BCG, 1963) – вводит матрицу «рост-доля рынка». Массовый спрос со стороны растущих корпораций после Второй мировой войны
Этап становления (с середины XX в.)	Консалтинг становится комплексным, глобальным, технологически зависимым. Стирание границ между стратегическим, операционным, IT-консалтингом и digital-услугами	Комплексная бизнес-трансформация. Фокус на создании ценности для заказчика услуг, инновациях, цифровизации бизнес-моделей, управлении изменениями, аутсорсинге и глобальной оптимизации цепочек поставок	Волна реинжиниринга бизнес-процессов (1990-е, М. Хаммер и Дж. Чампи). Расширение услуг крупнейших аудиторских фирм (Big Four: Deloitte, PwC, EY, KPMG) в направлении консалтинга. Создание всемирных сетей офисов, работа с транснациональными корпорациями

Составлено автором на основе [45, 46, 47, 48, 49]

Вышесказанное создало концептуальный каркас «административного» консалтинга, направленного на оптимизацию организационных структур и потоков команд. Труды А. Файоля и его последователей позволили исполнителям услуг перейти от узких вопросов производительности труда к более комплексным проектам по построению систем управления [47].

Важный вклад в теоретическую основу данного этапа внесла Л. Гилбрет, которая акцентировала внимание на человеческом факторе, исследуя влияние усталости, мотивации и личности работника на результаты труда, что стало, своего рода, мостом между сугубо механистической трактовкой работника и более поздними теориями человеческих отношений. Консультанты, применяя методики Л. Гилбрет, стали проводить более тонкую оптимизацию рабочих мест, эргономики и последовательности операций, значительно сокращая излишние движения и повышая эффективность [48].

Становление консалтинга как профессиональной деятельности в этот период было напрямую связано с процессами индустриализации и урбанизации: бурный рост железных дорог, сталелитейной и машиностроительной промышленности привели к созданию гигантских, сложно устроенных корпораций. Управленческие проблемы таких предприятий (логистика, координация различных подразделений, массовый найм и контроль) выходят за рамки компетенции собственников, поэтому возникает устойчивый спрос на внешних специалистов, которые обладали бы объективным взглядом и научными методами анализа. Пионерские консалтинговые фирмы (Arthur D. Little или появившиеся в 1914 году Booz Allen Hamilton) первоначально фокусировались на технических и инженерных вопросах, но под влиянием запросов заказчиков и развития теории расширяли спектр услуг [49, с. 20].

При этом подчеркнем, что ключевым методом работы исполнителей услуг эпохи научного менеджмента становится детальный анализ, а процесс начинался с тщательного изучения текущей ситуации на заводе (хронометража операций, анализа маршрутов перемещения материалов,

оценки используемого оборудования). На основе собранных данных разрабатывались строгие стандарты выполнения работ, оптимальные методы, инструкционные карты, а также системы оплаты труда (чаще всего сдельно-премиальные, напрямую увязывающие заработок с выработкой). Роль исполнителя была ролью эксперта-инженера, который «научно» находил единственно верный способ выполнения задачи и внедрял его, преодолевая сопротивление мастеров и рабочих, привыкших к традиционным, часто неэффективным, практикам.

Именно поэтому этап возникновения заложил фундаментальные основы консалтинговых услуг. Была сформулирована исходная парадигма, а именно «внешний эксперт, вооруженный научными методами анализа, способен объективно диагностировать проблемы операционной деятельности и предложить рациональные, обоснованные решения для повышения эффективности» [50, с. 78]. Например, работы Ф. Тейлора, А. Файоля и Л. Гилбрет дали первым исполнителям услуг конкретный инструментарий: от хронометража и нормирования до построения организационных иерархий бизнес-процессов того времени. Отметим, что несмотря на позднюю критику за механистичность и игнорирование социально-психологических аспектов труда, данный период трансформировал управление из искусства в науку и создал устойчивый рынок для профессиональных консалтинговых услуг, подготовив почву для последующей эволюции (условно в сторону стратегии, человеческого капитала и системного подхода).

Следующий этап развития (1910-е – 1970-е гг.) связан с переходом от решения операционных задач к стратегическому и организационному консалтингу. В данный период консалтинг превратился в полноценную отрасль, однако после Второй мировой войны растущие и усложняющиеся корпорации столкнулись с проблемами управления, диверсификации и конкуренции, в ответ на что возникли крупные «структурированные» консалтинговые фирмы.

Так, в 1950-е и 1960-е годы консалтинг окончательно утвердился как неотъемлемая часть корпоративного управления и спрос на услуги начинает расти. Данный рост обусловлен послевоенным экономический бумом, распространением многопрофильных корпораций (конгломератов) и интернационализации бизнеса. Консалтинговые фирмы стали предоставлять не только рекомендации, но и активно участвовать в процессе их реализации, нередко оказывая существенное влияние на операционную деятельность заказчиков [51, с. 184].

Данный этап становится, своего рода, периодом «профессионализации» консалтинговых услуг и внутри ведущих фирм создаются структурированные программы обучения, карьерные лестницы и внутренняя культура, основанная на строгих принципах работы. Здесь уместно подчеркнуть, что, например, основание Б. Хендерсеном в 1963 году Boston Consulting Group (BCG) становится поворотным моментом, который обозначил выделение консалтинга в отдельную сферу услуг. BCG представила аналитический, основанный на данных подход к стратегии, наиболее ярким воплощением которого стала матрица «рост – доля рынка» (известная как «Матрица BCG»). Модель дала возможность заказчикам услуг управлять инвестиционным портфелем, перераспределяя ресурсы между «звездами», «дойными коровами», «вопросами» и «собаками». Успех BCG привел к формированию так называемой «большой тройки» мировых консалтинговых фирм, в которую вошли также McKinsey & Company и Bain & Company. При этом Bain с ее моделью работы на основе долгосрочных отношений и исключительной ориентацией на результаты заказчика завершила формирование новой конкурентной динамики в отрасли, а конкуренция между указанными фирмами стала фактором разработки развития новых инструментов стратегического анализа [52, с. 561].

Ключевой особенностью данного этапа становится превращение консалтинговых фирм в мощные фабрики по производству знаний, которые впоследствии становились глобальными управленческими стандартами.

Помимо матрицы BCG, яркими примерами являются SWOT-анализ (разработанный в Стэнфорде, но популяризированный именно исполнителями консалтинговых услуг), модель 7-S McKinsey, а также популяризированная BCG «опытная кривая» [53, с. 7]. Эти разработки дали исполнителям консалтинговых услуг возможность структурировать подходы к решению сложных проблем, усиливая их роль в экономике как экспертов. Консалтинговые фирмы начали активно публиковать исследования, выпускать тематические бюллетени и проводить конференции, укрепляя свой интеллектуальный авторитет и становясь важным источником инноваций в региональной и отраслевой экономике.

В ответ на выход заказчиков на международные рынки ведущие консалтинговые фирмы начали активно создавать глобальную сеть офисов. Так, McKinsey открывает первые офисы за пределами США в Европе еще в 1950-х, а к концу 1970-х имеет представительства на всех ключевых континентах, что позволило не только работать с транснациональными корпорациями, но и переносить передовые управленческие практики в различные национальные контексты [54, с. 74].

Параллельно с такой экспансией начинается процесс специализации, и помимо общего стратегического и организационного консультирования, начинают формироваться практики, сфокусированные на конкретных отраслях (финансовые услуги, промышленность) и функциональных областях (отдельные бизнес-процессы, информационные технологии).

К концу 1970-х годов модель крупных и структурированных консалтинговых фирм, доминировавшая в этот период, столкнулась с первыми признаками критики и новыми вызовами: излишняя теоретизация и шаблонность некоторых подходов, а также растущие конфликты интересов. Экономические потрясения (к примеру, нефтяные кризисы 1970-х), показали ограниченность некоторых «кабинетных» стратегических моделей в условиях высокой волатильности, а на горизонте появляется цифровая революция, требовавшая новых компетенций. Тем не менее, к 1970-м годам консалтинг

прочно утвердился как влиятельная и высокодоходная сфера услуг, сформировавшая не только подходы к управлению, но и образ мышления поколений руководителей.

Так, данный этап заложил основы консалтинговых услуг для последующей бурной трансформации отрасли в эпоху глобализации рынков и информационных технологий.

Особенностью этапа становления выступает конвергенция услуг: стратегический консалтинг объединяется с операционным, IT-консалтингом, digital-услугами и аутсорсингом, консалтинговые фирмы перестают быть просто советниками, а становятся партнерами по комплексной бизнес-трансформации [55]. В рамках данного этапа стоит выделить еще два.

Этап глобализации (1980-е – 2000-е гг.) способствовал тому, что консалтинг окончательно вышел за пределы Северной Америки и стал глобальной сферой услуг. Консалтинговые фирмы, следуя за своими заказчиками (транснациональными корпорациями) открывают офисы по всему миру, от Европы и Азии до развивающихся рынков Латинской Америки и Восточной Европы. Параллельно с экспансией происходит интенсивная специализация и на смену универсальному подходу приходит глубокое погружение в конкретные функциональные области и отрасли.

Выделились и оформились в самостоятельные виды услуг финансовый консалтинг, IT-консалтинг, консалтинг в области управления человеческими ресурсами. Этот период также ознаменовался бумом на рынке консалтинговых услуг, связанным с внедрением комплексных систем планирования ресурсов предприятия (ERP), таких как SAP R/3, что потребовало от исполнителей услуг уникальной комбинации технологических и управленческих знаний.

Ключевой тенденцией стала консолидация и формирование гигантских профессиональных сетей. Крупнейшие аудиторские и бухгалтерские фирмы «Большой Пятерки» (позже «Большой Четверки») – Arthur Andersen, Deloitte, PwC, EY, KPMG – активно оказывали консалтинговые услуги, что привело к

эпохе мега-слияний и приобретений, а также к последующим структурным разделением из-за конфликтов интересов (наиболее ярко проявившихся в скандале с Enron и последующем крахе Arthur Andersen).

Исключительно стратегические фирмы (такие как Bain & Company) внедряют принцип «работа на результат», где вознаграждение частично зависело от успеха реализации рекомендаций [56, с. 1382]. В этот же период сформировался феномен «войны за таланты», когда ведущие консалтинговые фирмы стали основными «охотниками за головами» в лучших бизнес-школах, предлагая высокую заработную плату и стремительную карьеру, что закрепило их имидж элитарных и высокоэффективных организаций.

Этап цифровой трансформации (с 2000-х г.) – современный этап развития консалтинга, определяющийся всепроникающим влиянием цифровых технологий, которые перестали быть отдельной услугой и превратились в основу бизнес-моделей.

Сфера консалтинговых услуг пережила фундаментальный сдвиг: из советников по внедрению технологий исполнители услуг стали архитекторами трансформации и фокус сместился на помощь заказчикам в адаптации к условиям цифровой экономики. Данный фокус включает в себя разработку стратегий работы с большими данными (Big Data), внедрение искусственного интеллекта и машинного обучения, построение облачной инфраструктуры, развитие кибербезопасности и создание цифровых клиентских «путешествий». Ответом на этот вызов становится появление внутри крупных фирм специализированных цифровых подразделений (к примеру, McKinsey Digital, BCG Digital Ventures), а также возникновение нишевых цифровых консалтинговых агентств и бутстрэп-студий [57, с. 653].

Одновременно происходит радикальная диверсификация бизнес-моделей и каналов оказания консалтинговых услуг. Традиционная модель «большого проекта» с длительными сроками и высокой стоимостью сталкивается с растущей конкуренцией со стороны более гибких форматов. Так, набирают силу онлайн консалтинговые платформы, предлагающие

доступ к пулам независимых экспертов по запросу (gig-модель) и сервисы на основе подписки (SaaS для консультаций). Широкое распространение получают аналитические продукты, стандартизированные программные решения и дашборды, автоматизирующие часть рутинной аналитической работы исполнителей услуг. Это заставляет традиционные фирмы переосмысливать свое предложение, делая акцент на комплексном сочетании стратегических инсайтов, глубокой отраслевой экспертизы и практической реализации решений «под ключ» [58, с. 167].

Возрастает и значение вопросов устойчивого развития (ESG – экологическая, социальная сфера, управление), корпоративной социальной ответственности и управления на основе ценностей. Консалтинг в области ESG превратился из маргинальной темы в общепринятое направление, требуя от фирм разработки новых фреймворков для оценки рисков, построения «зеленых» стратегий и трансформации бизнес-моделей в соответствии с принципами циркулярной экономики.

Нельзя не отметить, что и пандемия COVID-19 выступила мощным катализатором изменений и ускорила внедрение удаленных моделей работы, цифровизацию и необходимость консультирования по вопросам устойчивости цепочек поставок. Другими словами, современный исполнитель должен быть мультидисциплинарным экспертом, сочетающим стратегическое мышление, технологическую грамотность, глубокое понимание данных и осознание широкого социально-экологического контекста, в котором пребывает его заказчик.

При этом исследуемая сфера услуг продолжает эволюционировать, стирая границы между традиционным консалтингом, технологическими компаниями и венчурными студиями. Фокус деятельности расширяется от традиционных стратегического и промышленного консалтинга к цифровому. Особое внимание уделяется цифровой трансформации бизнеса, внедрению IT-решений, управлению большими данными (Big Data), искусственному интеллекту (AI), облачным технологиям и кибербезопасности [59, 60].

В современной экономике консалтинговые услуги выступают не просто как сфера услуг, а как полноценный социально-экономический институт, который выполняет ключевые функции по трансферу знаний, снижению неопределенности в управленческих решениях и повышению эффективности хозяйствующих субъектов. Их развитие и функционирование обусловлены взаимным влиянием трех основных субъектов, оказывающих влияние на эволюцию консалтинга: государственных органов, субъектов предпринимательской деятельности, международных консалтинговых организаций, которые не только взаимосвязаны и обуславливают друг друга, но и формируют динамичную среду для развития консалтинговых услуг [61].

Деятельность государственных органов направлена на стабилизацию и регулирование рынка консалтинга, а также создает основу для ее полноценного функционирования, однако она должна быть сбалансированной с потребностями и инициативами субъектов рынка. Приоритет экономических мер над административными (к примеру, через налоговые льготы для консалтинговых фирм или предоставление грантов на внедрение инновационных решений) может стимулировать рост и развитие отрасли гораздо эффективнее, чем жесткие директивы [62, с. 1699].

Субъекты предпринимательской деятельности демонстрируют неуклонно растущий интерес к консалтинговым услугам, что указывает на понимание их важности для своего развития. Это, кроме всего прочего, проявляется не только в спросе на услуги, но и в тенденции к созданию собственных внутренних консалтинговых структурных подразделений (свидетельствуя о стратегическом подходе к оптимизации бизнес-процессов и повышению конкурентоспособности). Отметим, что и мелкому, и крупному бизнесу необходим доступ к качественным и доступным консалтинговым услугам, которые будут соответствовать их специфическим потребностям.

Международные консалтинговые организации играют значительную роль в трансфере знаний и лучших практик, что способствует повышению эффективности сферы консалтинговых услуг в стране [63, с. 43]. Их выход на

новые рынки требует адаптации к местным условиям, а также готовности к сотрудничеству с субъектами регионального рынка, что может привести к синергетическому эффекту, способствующему ускоренному развитию локальных игроков (предоставляя им доступ к глобальным методологиям, передовым технологиям и проверенным стратегиям).

Так, объединение международного опыта с глубоким пониманием региональной специфики позволит оказывать консалтинговые услуги, которые соответствовали бы специфическим потребностям национального бизнеса, стимулируя инновации и повышая конкурентоспособность предприятий на мировой арене (интегрируя их в глобальные цепочки создания стоимости) (о чем, например, речь шла в [64, 65, 66]). Привлечение международных консалтинговых фирм также служит катализатором реформ и модернизации различных отраслей экономики. При этом сам трансфер управленческих и технологических ноу-хау способствует повышению операционной эффективности, оптимизации бизнес-процессов и внедрению лучших корпоративных практик, что в совокупности укрепляет экономический потенциал страны.

По мере исторического развития и становления консалтинговых услуг как профессиональной отрасли, их функциональное наполнение претерпевало значительную эволюцию, отражая неизбежное усложнение бизнес-процессов, что прослеживается в таблице 1.9.

Так, на этапе возникновения доминировали функции, сфокусированные на материальном производстве, экономии и тотальном контроле. Консалтинг этого периода, олицетворяемый пионерами вроде Ф. Тейлора и Ф. Гилбрета, являлся «инженерной» практикой, а его ядром являлась оптимизация процессов физического труда, направленная на максимизацию производительности на уровне отдельного станка или рабочего места, поэтому функции носили сугубо внутренний, операционный и количественно измеримый характер.

Таблица 1.9 – Функции консалтинговых услуг

Этапы	Функции	Особенности реализации
Этап возникновения	<i>Оптимизация процессов</i>	Повышение эффективности ручного труда и использование машин через изучение движений и времени с целью повышения максимальной производительности на уровне отдельного рабочего места или цеха
	<i>Экономическая</i>	Направлена на точный расчет затрат и установление экономических норм расходования материалов и рабочего времени, обеспечивает переход от интуитивного управления к управлению, основанному на количественных данных и калькуляции
	<i>Регулирующая</i>	Создание единых, обязательных для всех процедур и инструкций, что позволило заменить хаотичные практики упорядоченной системой, обеспечив предсказуемость и контролируемость производственного процесса
	<i>Информационная</i>	Систематический сбор первичных данных о выработке, простоях и использовании ресурсов, анализ того, что ложится в основу для принятия решений по оптимизации и служит объективным инструментом контроля
	<i>Социальная</i>	Рассматривает улучшение условий труда (освещение, безопасность) не как гуманитарную задачу, а как прагматичный инструмент для снижения усталости и роста производительности (человеческий фактор учитывался лишь в его экономическом измерении)
Этап развития	<i>Рыночная</i>	Возникает как ответ на насыщение рынков и усиление конкуренции, фокус смещается с производства продукта на его сбыт и изучение потребителя, исполнители услуг помогают компаниям перейти от сбытовой ориентации к маркетинговой, используя первые методы сегментации и позиционирования
	<i>Законодательная</i>	Становится необходимой из-за усложнения государственного регулирования, налогового и трудового законодательства, исполнители услуг выступают как посредники между бизнесом и государством, помогая заказчикам работать в правовом поле и минимизировать юридические риски
	<i>Страховая</i>	Исполнители услуг помогают консалтинговым фирмам выявлять, оценивать и создавать механизмы защиты от конкретных финансовых потрясений, колебаний спроса и сбоя в цепочках поставок

Продолжение таблицы 1.9

Этапы	Функции	Особенности реализации
	<i>Коммуникативная</i>	Исполнители исследуемых услуг создают первые PR-кампании и корпоративные идентичности, понимая, что образ компании становится коммерческим активом
	<i>Управленческая</i>	Появляется благодаря исследованиям в области психологии и человеческих отношений, исполнители услуг начинают работать не только со структурами, но и с «человеческим капиталом»: проводят тренинги, оценивают управленческий потенциал, учат основам мотивации и командной работы
Этап становления	<i>Адаптационная</i>	Превращается из вспомогательной задачи в центральную стратегическую компетенцию, исполнители услуг фокусируются на «мягкой» стороне изменений (преодолении сопротивления персонала, формировании новой культуры и лидерстве), с целью обеспечения не просто внедрения нового, а устойчивой адаптивности организации
	<i>Аксиологическая</i>	Выходит на первый план в условиях глобализации и роста социальной ответственности бизнеса, исполнители услуг помогают заказчикам услуг формировать смыслы и этические принципы, которые интегрируют команду, привлекают таланты и клиентов, а работа с нематериальными активами (репутация, бренд) становится такой же важной, как и с материальными
	<i>Системная</i>	Консультирование смещается в область личностного развития ключевых руководителей, акцент делается на развитии эмоционального интеллекта, стрессоустойчивости и лидерских качеств для принятия решений в условиях высокой сложности и неопределенности
	<i>Минимизации рисков</i>	Эволюционирует от управления отдельными финансовыми или операционными рисками к комплексному риск-менеджменту, исполнители услуг помогают строить системы, учитывающие взаимосвязанные угрозы из цифровой среды (кибератаки), медиапространства и глобальной политики.
	<i>Технологическая</i>	Классическая инженерная оптимизация переосмысливается через призму цифровых технологий, исполнители услуг проектируют не линейные улучшения, а фундаментальные изменения бизнес-моделей и операционных моделей на основе данных искусственного интеллекта и автоматизации с целью создания гибкой, основанной на данных (data-driven), организации

составлено автором на основе [60, 61, 62, 63, 64, 65, 66]

С этапом развития фокус сместился на взаимодействие субъектов на рынке консалтинговых услуг. Так, в ответ на рост конкуренции, усложнение законодательства и цикличность экономики консалтинг «вышел» за пределы цеха. Исполнитель услуг превратился в эксперта по управлению, интегрирующего коммуникационные и технологические функции в единую стратегию.

На этапе становления на первый план вышли функции, связанные с адаптацией к постоянным изменениям, работой с нематериальными активами (ценности, знания, бренд) и формированием «комплексной» устойчивости заказчиков. Психологический климат, корпоративная культура и эмоциональный интеллект нередко являются ключевыми объектами консалтинга. При этом классическая оптимизация процессов переродилась в цифровую трансформацию, перейдя от линейных улучшений к перепроектированию бизнес-моделей с помощью данных и искусственного интеллекта. Исполнитель услуг выступает как стратегический партнер и агент изменений, помогая заказчикам не просто эффективно работать, но и непрерывно переосмысливать себя в турбулентном мире.

В таблице 1.10 проанализированы ключевые аспекты развития консалтинговых услуг на этапе становления с выделением актуальных тенденций в Российской Федерации, первоочередных задач для консалтинговых фирм и ожидаемый эффект от их решения.

На основании вышесказанного, логичным является формирование такой модели, которая бы, с одной стороны, описывала эволюцию консалтинговых услуг, а с другой – создавала комплексное представление о движущих силах их развития, основных векторах, влияющих на формирование спроса и предложения, а также функциях каждого этапа.

Таблица 1.10 – Ключевые аспекты развития консалтинговых услуг на этапе становления

Аспект	Текущие тенденции в России	Ключевые задачи	Ожидаемый эффект
Потребности заказчиков услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Потребность в управлении рисками, совершенствовании бизнес-процессов, оптимизации затрат и разработке стратегий выхода на новые рынки;</li> <li>– растущий спрос на антикризисный консалтинг и реструктуризацию бизнеса</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Комплексное сопровождение инвестиционных проектов в рамках импортозамещения;</li> <li>– помощь заказчикам в адаптации к новым логистическим цепочкам и условиям работы</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ускорение темпов развития консалтинговых услуг за счет синергии и обмена опытом;</li> <li>– рост конкурентоспособности российских консалтинговых фирм на международном рынке</li> </ul>
Технологии услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Цифровизация (автоматизация, аналитика больших данных, предиктивное моделирование);</li> <li>– повышенный интерес к разработке и внедрению отечественного ПО</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Внедрение инновационных технологий и принципов «бережливого производства»;</li> <li>– помощь в цифровой трансформации предприятий</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Продвижение и разработка инновационных решений для консалтинга;</li> <li>– доступ к лучшим практикам и технологиям</li> </ul>
Отраслевая специфика	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Актуальность для здравоохранения, финансов, экологии и образования;</li> <li>– рост спроса на консалтинг в сфере сельского хозяйства и экономической безопасности</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Адаптация лучших мировых практик к российским реалиям;</li> <li>– разработка отраслевых стандартов консалтинга с учетом специфики российского рынка</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Формирование пула экспертов и исполнителей услуг с опытом в различных отраслях;</li> <li>– разработка специализированных решений для разных отраслей</li> </ul>
Качество услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Ужесточение требований к качеству консалтинговых услуг;</li> <li>– необходимость сертификации и аккредитации</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Повышение квалификации исполнителей услуг;</li> <li>– создание системы независимой оценки качества услуг</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Обмен опытом и знаниями, как фактора качества услуг;</li> <li>– формирование единых стандартов качества для всех субъектов рынка</li> </ul>
Методическая база	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Адаптация существующих методик к российским условиям;</li> <li>– разработка новых, отечественных методик</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Разработка адаптированных методик, учитывающих специфику российского рынка;</li> <li>– создание единого стандарта для методик</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Создание новых методик и инструментов консалтинга;</li> <li>– упрощенный доступ к передовым методикам</li> </ul>
Формат работы исполнителей услуг	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Тенденция к долгосрочному сотрудничеству и партнерству;</li> <li>– растущий спрос на «аутсорсинг» консалтинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Переход на постоянное консалтинговое сопровождение;</li> <li>– развитие гибких моделей консалтинга</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Взаимодействие между консалтинговыми фирмами;</li> <li>– развитие новых форматов консалтинга</li> </ul>

составлено автором на основе [65, 66, 67, 68, 69, 70, 71]

Именно дискурсивная модель, выступая (согласно [72, 73, 74]) способом интерпретации явлений и процессов, демонстрирует исходную точку этапов развития консалтинговых услуг, формирующую дальнейший вектор их эволюции (рис. 1.2). Представленная модель является объяснением логики эволюции консалтинговых услуг как дискурсивного процесса – комбинации этапов, функций, импульсов, векторов.

Так, можно отметить, что консалтинговые услуги не развиваются хаотично, их векторы (в рамках предложенных трех этапов) следуют последовательной смене функций, определяемых доминирующими способами мышления (дискурсами), которые перестраивают логику взаимодействия субъектов на соответствующем рынке [75, 76, 77].

Подчеркнем, что импульсы, наиболее характерными из которых является, например, международная санкционная политика, генерируют «новый запрос» на консалтинг (своего рода, точка бифуркации), ориентированный на цифровую диверсификацию, а не на уже рутинную цифровую трансформацию [78, 79].

Исторический фундамент подчеркивает преемственность: эволюция коренится в последовательных этапах. Дискурсивный вектор каждого этапа сохраняется, но формируя новые изменения.

При этом ключевыми являются современные векторы, выступающие в качестве реакции на новые вызовы. Такая триада (этапы, функции, векторы) создает пересечение «слоев», служит инструментом прогнозирования и предвещает качественные сдвиги, а не «сухое» формирование этапов, в рамках которых консалтинг эволюционирует.

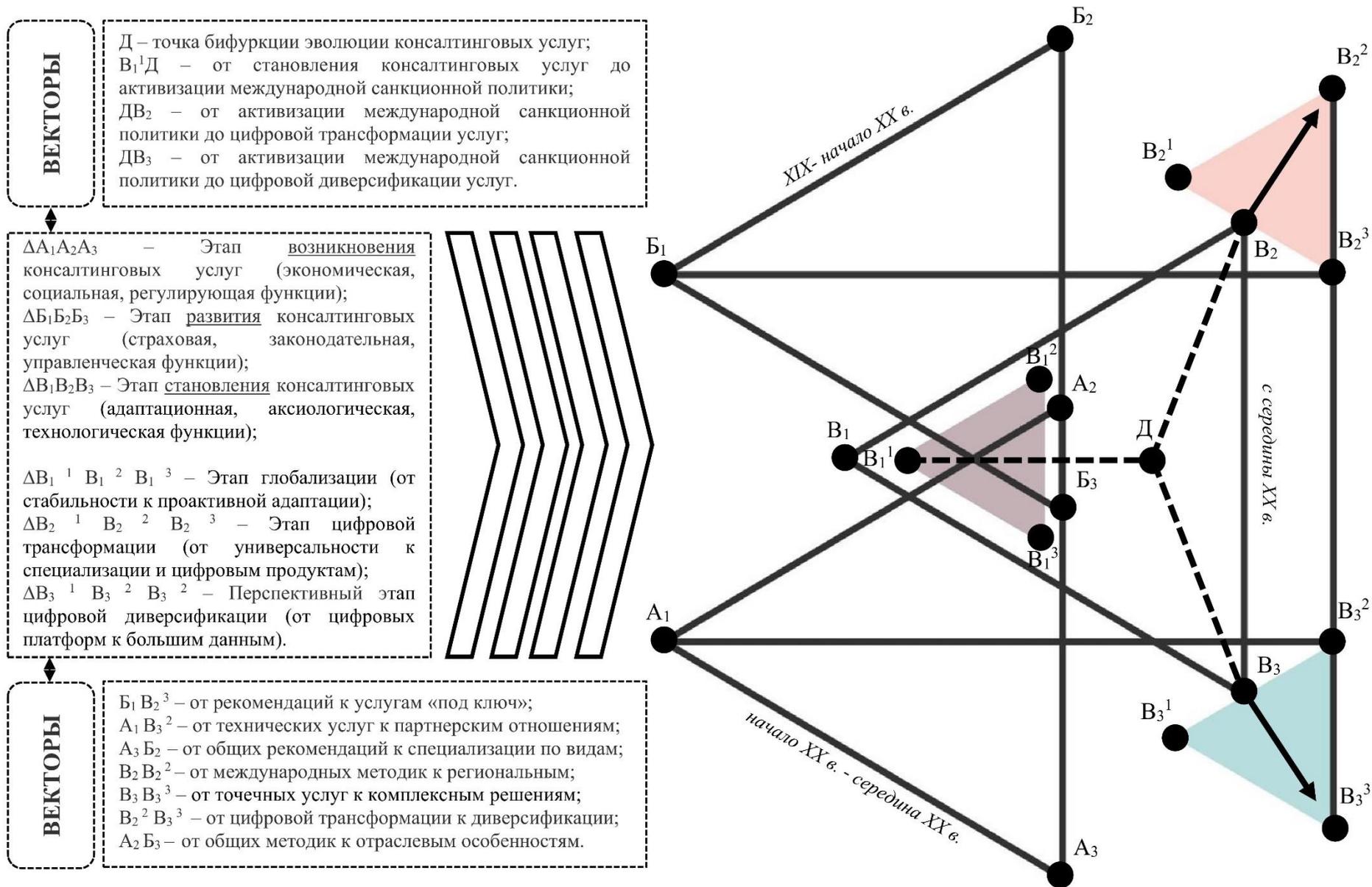


Рисунок 1.2 – Дискурсивная модель векторов эволюции консалтинговых услуг (авторская разработка)

При этом акцентируем внимание на перспективном этапе цифровой диверсификации, траектория вектора которого может быть представлена цепочкой – «от цифровых платформ к большим данным». Здесь речь также идет о векторах:

- от «единых» цифровых платформ к специализации цифровых консалтинговых услуг (очевидно, что консалтинговые услуги «уходят» от общих рекомендаций к узкоспециализированным и максимально учитывающим запросы заказчиков в удобной для них форме);
- от экспертных рекомендаций к совместным управленческим решениям (исполнители услуг все чаще при оказании услуг взаимодействуют с заказчиками, обосновывая последствие каждого перспективного управленческого решения, особенно относительно цифровой трансформации деятельности).

Таким образом, проанализирована эволюция консалтинговых услуг, в результате чего сформирована соответствующая дискурсивная модель ее векторов. В основу модели положены этапы возникновения, развития и становления консалтинговых услуг, особенности которых, кроме всего прочего, рассмотрены через призму функций исследуемых нами услуг. Особо акцентировано внимание на ключевых аспектах развития консалтинговых услуг на этапе становления, в котором были выделены этап глобализации и этап цифровой трансформации. При этом в рамках предложенной модели выделен этап цифровой диверсификации, явившийся результатом достижения, своего рода, точки бифуркации эволюции консалтинговых услуг.

### **1.3 Концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов**

Рынок консалтинговых услуг занимает особое место в экономике современных стран, нередко выступая в роли важного инструмента повышения эффективности деятельности предприятий и организаций. Это,

помимо прочего, связано с тем, что именно современные консалтинговые услуги направлены на решение экономических, социальных и других задач (параграф 1.1), способствующих улучшению конкурентоспособности и адаптации к быстро меняющимся условиям рынка [80]. В тоже время консалтинговые услуги выступают не только как инструмент повышения производительности, но и как фактор стимулирования инноваций, оптимизации бизнес-процессов и развития человеческого капитала [81].

Мировой рынок консалтинга демонстрирует устойчивый рост на протяжении последних десятилетий. Так, по данным Международной федерации консультантов (ICF), объем глобального рынка консалтинговых услуг в 2024 году составил 218,59 млрд. долларов США [82]. Ожидается, что к 2034 году этот показатель вырастет до 356,06 млрд. долларов США, при этом среднегодовой темп роста до 2034 год будет неизбежно превышать 5%, отражая динамичное расширение видов услуг, связанных, прежде всего, с цифровизацией, управлением изменениями и устойчивым развитием [83, 84].

Исходя из вышесказанного, очевидно, что современные вызовы, влияющие на развитие консалтингового рынка, включают в себя ускоренную цифровизацию экономики, возрастание роли больших данных и искусственного интеллекта, а также усложнение нормативно-правовой среды. Эти факторы формируют новый «контекст», в котором традиционные подходы к развитию рынка консалтинговых услуг требуют, как минимум, переосмысления [85, 86]. Кроме того, глобальная экономическая нестабильность, обусловленная геополитическими конфликтами и последствиями пандемии, создает дополнительное давление на консалтинговые фирмы (как отечественные, так и зарубежные), вынуждая их адаптироваться к меняющимся условиям.

При это в отечественной практике развитие рынка консалтинговых услуг характеризуется как перспективное, так и проблемное одновременно [87]. Тем не менее, рост спроса на консалтинговые услуги в сферах цифровой трансформации, стратегического планирования и управления изменениями

свидетельствует о значительном потенциале, развитие которого в целом соответствует современной парадигме [88, 89, 90, 91, 92, 93].

Так, изменение парадигм развития консалтинговых услуг можно проследить на основе перехода от классической модели, ориентированной на экспертную помощь и «линейные» инструменты (как правило, специфические методические рекомендации), к цифровой модели, основанной на данных, алгоритмах, интеграции искусственного интеллекта и гибкой логике работы с клиентом (рис. 1.3) [90, 91].

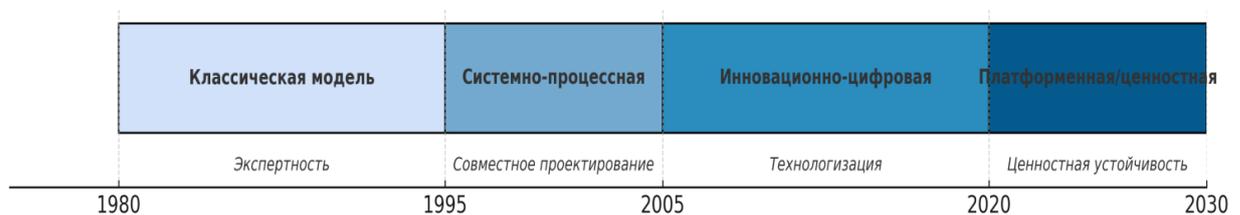


Рисунок 1.3 – Эволюция парадигм развития консалтинговых услуг  
(составлено автором на основе [88-98])

На рисунке 1.3 условно представлены ключевые этапы трансформации парадигм развития консалтинговых услуг, отражающие изменения в подходах, приоритетах и технологических возможностях. Начиная от классической парадигмы, доминировавшей до 1990-х годов, характеризующейся элитарностью и «экспертной» моделью передачи знаний, консалтинг прошел значительный путь развития [94]. Переход к системно-процессной парадигме в период с 1990 по 2005 годы ознаменовался ориентацией на оптимизацию процессов, активным вовлечением клиента и командными форматами работы. С 2005 года, с формированием инновационно-цифровой парадигмы, консалтинг стал представлять собой гибрид экспертного сопровождения и цифровых решений, с возрастающей ролью данных и ИТ-инфраструктур. Современным этапом является платформенная и ценностная парадигма, формирующаяся с 2020-х годов и

нацеленная на построение долгосрочных «экосистемных» отношений, ESG-ориентированность, платформенность и развитие сервисной модели [95].

Смена парадигм отражает как объективные изменения в экономике, так и рост требований к исполнителям консалтинговых услуг от их заказчиков. Этим и обосновывается то, что современные консалтинговые фирмы стремятся к многофункциональности, платформенности, устойчивости и гибкости, что требует новых теоретических оснований и переосмысления концептуальных подходов к их развитию [96, 97].

Среди современных подходов к развитию рынка консалтинговых услуг можно выделить институциональный, инновационный, стратегический и системный [98, 99]. Реализация каждого подхода имеет как ряд преимуществ, так и недостатков (что вполне логично), существенно снижающих эффективность их реализации в условиях принципиально новых вызовов [99].

Так, институциональный подход фокусируется на роли формальных правил, норм и институтов, регулирующих поведение субъектов рынка консалтинговых услуг. Его реализация на практике позволяет, в первую очередь, усовершенствовать законодательную базу, стандарты и контрактные механизмы в формировании стабильной среды для оказания консалтинговых услуг на рынке. Однако чрезмерная фиксация на формальных институтах часто приводит к консерватизму в аналитике и практике, затрудняя адаптацию к быстро меняющимся условиям, связанным с новыми вызовами. Такой подход недостаточно гибок для оценки новых форм организационного взаимодействия и инновационных бизнес-моделей на рынке консалтинговых услуг [100].

Инновационный подход акцентирует внимание на внедрении новых технологий и инноваций как ключевых драйверов развития рынка консалтинговых услуг. Несмотря на очевидную актуальность, в ходе реализации данного подхода может быть переоценена роль технических новшеств и не учтена специфика функционирования рынка (региональная рыночная конъюнктура). Его ключевое преимущество – высокая

чувствительность к технологическим трендам. Вместе с тем, ограниченность заключается в преобладании техноцентричной логики, при которой игнорируются реальные потребности субъектов рынка (в первую очередь, исполнителей услуг) [101]. Это может приводить к излишне оптимистичным прогнозам и невозможности учета человеческого фактора, который критически важен для исполнителей консалтинговых услуг.

Стратегический и системный подходы рассматривают рынок консалтинговых услуг как сложную, многоуровневую систему с множеством взаимосвязанных элементов (как минимум, субъекты, объекты, процесс, результат процесса), ориентированных на долгосрочное развитие и устойчивость. Так, сильная сторона стратегического подхода – внимание к динамике изменений, прогнозированию и формированию устойчивых моделей развития. Однако в отрыве от организационных, институциональных и технологических реалий он трансформируется в абстрактный анализ [102].

В свою очередь, системный подход ориентирован на целостное понимание рынка как сложной адаптивной системы, его преимущество – способность интегрировать множественные факторы и учитывать сложные взаимосвязи. Основной недостаток – высокая абстрактность и методологическая сложность, что нередко затрудняет его реализацию в практической деятельности и теоретических исследованиях.

Данные подходы способствуют комплексному пониманию самого процесса развития рынка консалтинговых услуг, однако нередко могут базироваться на «устаревших» допущениях о стабильности внешней среды и линейных сценариях развития, что не в полной мере отвечает современным реалиям. В условиях высокой волатильности и неопределённости рыночных процессов, принципиально новых вызовов реализация таких подходов приводит к тому, что методическая «инерция» снижает оперативность принятия решений и ограничивает возможности для динамичного и гибкого развития рынка консалтинговых услуг [103].

Учитывая вышесказанное, для развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов требуется пересмотр и модернизация существующих подходов, исходя из данных, представленных в таблице 1.11.

Таблица 1.11 – Сравнительный анализ подходов к развитию рынка консалтинговых услуг

Подход	Основной акцент	Уровень реализации	Ключевое преимущество	Ключевой недостаток
Институциональный	Нормы и правила	Макро/мезо	Регуляторная стабильность	Недостаточная гибкость
Инновационный	Технологии	Микро/мезо	Адаптивность к технологическим изменениям	Игнорирование человеческого факторов
Стратегический	Конкуренция	Мезо/макро	Учет конкурентных стратегий	Отрыв от инфраструктуры и институтов
Системный	Взаимосвязи и целостность элементов	Макро/мезо / микро	Комплексность и учет влияния факторов на элементы	Сложности реализации на практике

*составлено автором на основе [104, 105, 106]*

Каждый из рассмотренных подходов имеет свои преимущества и недостатки, а выбор наиболее эффективных зависит от конкретной ситуации, цели, уровня реализации. В целом, системный и инновационный подходы представляются наиболее перспективными для развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов. Однако, в условиях, когда консалтинговые фирмы сталкиваются с вызовами цифровизации, изменением клиентских ожиданий, ростом нестабильности и конкуренции, становится очевидной необходимость рассмотрения возможных противоречий между существующими подходами. В первую очередь это необходимо для обновления теоретического фундамента исследуемой проблематики и разработки концептуального подхода к ее развитию через практическую плоскость.

Здесь подчеркнем, что современная система научных знаний о консалтинговых услугах базируется на дискурсивном векторе их развития,

чему было уже уделено внимание в предыдущем параграфе диссертационной работы. Такие знания формировались в рамках региональной и отраслевой экономики, «классического» менеджмента, социологии управления и др. Они описывали консалтинг как вспомогательный сервис, ориентированный на восполнение дефицита знаний у заказчика услуг [107, 108].

Отсюда следует ключевое противоречие между выделенными ранее подходами, которое заключается в том, что большинство из них отличаются высоким уровнем концептуального консерватизма [109]. Они слабо отражают усложнение внешней среды, в том числе новые вызовы, цифровую трансформацию, сетевую экономику, глобальные международные санкции со стороны недружественных государства. Так, например, в рамках институционального подхода, логика линейной причинно-следственной связи действий исполнителя и заказчика услуг, не учитывает специфику функционирования ряда консалтинговых фирм (особенно в переходный период экономики Донецкой Народной Республики).

В дополнение к консерватизму подходов наблюдается методологическая инерция. На практике это означает, что используемые инструменты анализа, диагностики и построения стратегий развития рынка консалтинговых услуг не успевают за динамикой изменения самой сути объекта – рынка консалтинга [110]. Например, Г.И. Андриющенко рассматривая пятифазную модель консультационного процесса (анализ – диагностика – предложение – реализация – оценка) отмечает отсутствие четких границ между фазами, подчёркивая их нелинейность в современных реалиях [109].

Кроме того, существующие подходы к развитию рынка консалтинговых услуг зачастую строятся на базовом условии стабильной институциональной среды, что делает их неприменимыми в условиях санкционного давления, цифровой конкуренции и изменения поведенческих установок потребителей.

Серьёзные противоречия вызывает методологическая неготовность субъектов рынка консалтинговых услуг к новым моделям, алгоритмам их оказания (не говоря уже о комплексных стратегиях и механизмах). В

частности, такие феномены, как автоматизация консультационного анализа, использование генеративного искусственного интеллекта в работе с клиентом, интеграция ESG-показателей в стратегическое консультирование, практически не находят своего отражения (как теоретического, так и практического) в рассмотренных ранее подходах. Это ведет к парадоксальной ситуации: на практике данные инструменты становятся нормой, но в теоретических разработках они отсутствуют, либо упоминаются фрагментарно [110].

Кроме того, вышесказанное позволяет констатировать наличие значительных противоречия между динамичной рыночной средой, характеризующейся быстрыми технологическими изменениями, глобальной конкуренцией и изменчивыми потребностями заказчиков услуг, и сравнительно статичными, консервативными подходами к развитию соответствующего рынка [111]. Этот негативно отражается на способности субъектов эффективно адаптироваться и развиваться в современных условиях. Многие фирмы, опираясь на устаревшие модели, испытывают трудности с адаптацией к новым требованиям рынка, что выражается в снижении конкурентоспособности, утрате доверия клиентов и низкой результативности реализуемых проектов [112].

Попытки компенсировать вышесказанное только за счёт адаптации существующих подходов (например, через добавление цифровых инструментов в классическую модель услуг) не в полной мере устраняют причины противоречий между подходами к развитию рынка консалтинговых услуг (рис. 1.4).

В свою очередь, реализация указанных подходов происходит как правило через технократическую и институциональную призму: анализируется структура спроса и предложения, законодательные барьеры, стоимость услуг и производительность труда исполнителей услуг [113]. Именно поэтому, в ходе их реализации нередко игнорируется природа консалтинга и роль нематериальных активов (репутации, человеческого

капитала и т.п.). Кроме того, логика реализации таких подходов ориентирована на устойчивость и повторяемость рыночных процессов, в то время как рынок консалтинговых услуг в условиях новых вызовов функционирует в реалиях высокой неопределённости и индивидуализированного спроса [114].

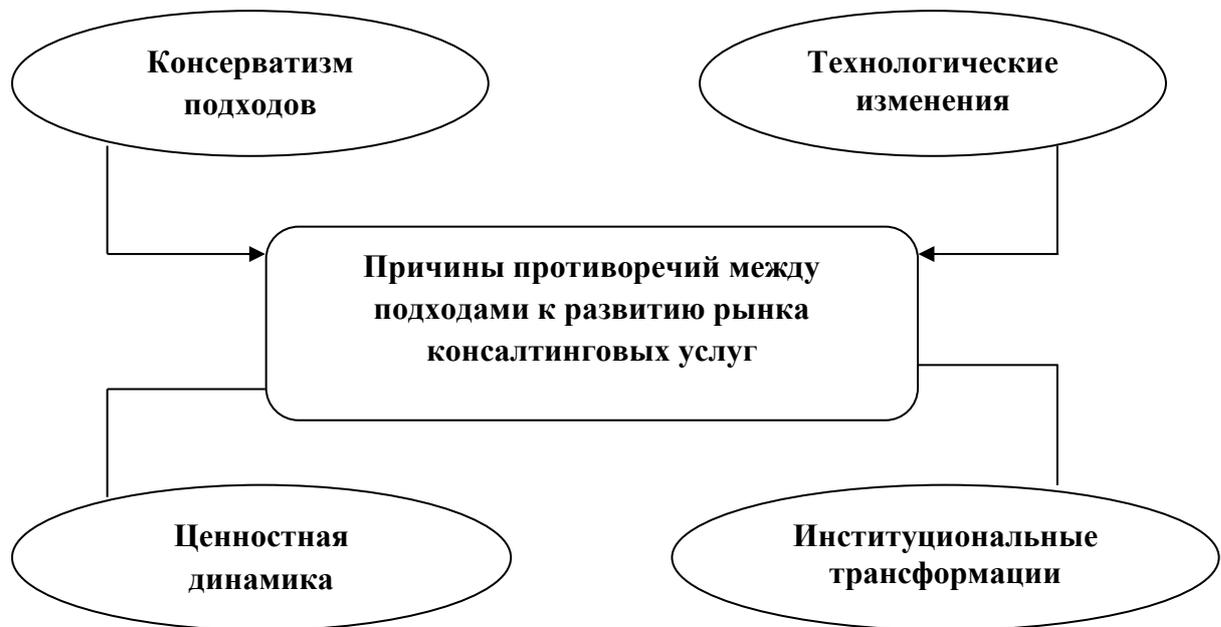


Рисунок 1.4 – Причины противоречий между подходами к развитию рынка консалтинговых услуг (*авторская разработка*)

Учитывая вышеизложенное, становится очевидной необходимостью переосмысления и реконструкции концептуальной основы развития консалтинговых услуг. При этом разрабатываемый концептуальный подход должен быть гибким, междисциплинарным и адаптивным к изменениям среды.

Нельзя не подчеркнуть, что концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг предполагает отказ от универалистских решений и переход к контекстуализированному анализу, в котором акцент должен делаться на понимании конкретных ситуаций (рыночных, региональных), а не на попытку вписать их в рамки уже существующих подходов.

Кроме того, в условиях новых вызовов важное значение приобретает способность заказчиков и исполнителей консалтинговых услуг к рефлексивному мышлению, этической ответственности и креативному проектированию. Следовательно, концептуальный подход должен учитывать не только особенно рынка консалтинговых услуг, но и роли субъектов в процессе их оказания.

Так, санкции в отношении ряда стран, уход западных консалтинговых корпораций с локальных рынков, обострили проблему нехватки отраслевых консалтинговых фирм и доступа к передовым методологиям. В то же время возникли возможности для локализации интеллектуального капитала и развития отечественных консалтинговых фирм [115, 116].

При этом в условиях новых вызовов стратегические ориентиры развития исследуемого нами рынка смещаются в сторону адаптации международных стандартов и создания гибридных решений, учитывающих специфику внутреннего спроса. Примером может служить рост интереса к консалтинговым услугам в сферах импортозамещения, управления цепочками поставок и антикризисного менеджмента [117].

Цифровизация (как основа современных парадигм развития консалтинга) стала одним из ключевых драйверов изменений на исследуемом нами рынке. Внедрение инструментов искусственного интеллекта, машинного обучения, обработки больших данных (Big Data), а также роботизации аналитических процессов позволяет радикально изменить саму структуру консалтинговых услуг. Некоторые функции, ранее выполнявшиеся консультантами, частично автоматизируются, что ведет к изменению роли консультанта с «аналитика» на «интерпретатора» и «стратега» [118].

Кроме того, цифровые платформы снижают барьеры входа на рынок и способствуют формированию новых моделей взаимодействия с заказчиками услуг. Консалтинг становится более модульным, гибким, доступным в формате онлайн и «по подписке».

В свою очередь, изменения в структуре потребностей организаций и их клиентов вызываются не только технологическим прогрессом, но и смещением акцентов в общественных ценностях. Запрос на устойчивость, инклюзивность, гибкость и социальную ответственность становится определяющим при выборе партнёров и формулировании стратегий развития. Консалтинговые фирмы реагируют на эти тенденции, развивая практики в области ESG (экологическое, социальное и корпоративное управление), поддержки трансформаций корпоративной культуры и устойчивых бизнес-моделей [119].

Здесь важно подчеркнуть, что формируется спрос на более «человекоцентричный» консалтинг, в котором исполнитель услуг выступает не только как носитель методических рекомендаций, но и как модератор ценностных изменений, что приводит к пересмотру бизнес-моделей консалтинговых фирм. Становится очевидным, что прежняя линейная модель – от анализа к рекомендациям – уступает место более итеративному и совместному процессу, основанному на вовлечении заказчика услуг, использовании цифровых инструментов и постоянной адаптации (о чем, например, речь шла в [120, 121, 122]).

С экономической точки зрения, рынок консалтинговых услуг в условиях новых вызовов характеризуется высокой степенью турбулентности: усиливается конкуренция со стороны независимых экспертов, онлайн-платформ, решений с элементами искусственного интеллекта. В целом все это и формирует ключевые отличия между существующими подходами к развитию рынка консалтинговых услуг и разрабатываемым нами (табл. 1.12).

Таблица 1.12 – Сравнение подходов к развитию рынка консалтинговых услуг

<b>Критерий</b>	<b>Современные подходы к развитию рынка консалтинговых услуг</b>	<b>Концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов</b>
Понимание сущности услуги	Услуга как продукт, ориентированный на передачу знаний	Услуга как процесс создания ценности и противодействия новым вызовам
Методы исследования современного состояния	Отраслевой анализ, статистика, экспертные опросы	Сценарное моделирование, цифровая аналитика, системный анализ
Структура рынка	Фирмы-конкуренты, сегменты	Экосистемы, платформы, сетевые образования
Стратегии ценообразования	Почасовая оплата, проектные бюджеты	Ценность-ориентированное ценообразование, подписка
Поведенческие модели потребителей	Рациональный выбор, рыночная конкуренция	Когнитивные ограничения, доверие, экспертная репутация
Характер развития	Линейный рост, масштабирование	Гибридизация, адаптация, интеграция цифровых инструментов

*составлено автором на основе [123, 124, 125]*

Учитывая вышесказанное, на рисунке 1.5 представлен концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов.

Предложенная разработка предполагает, в частности:

- отказ от линейных моделей развития рынка консалтинговых услуг в пользу сценарного и проектного моделирования;
- ориентацию на создание ценности в условиях новых вызовов, а не только на передачу знаний;
- включение поведенческих и когнитивных аспектов экономического взаимодействия на рынке консалтинговых услуг;
- учет цифровых экосистем, в рамках которых реализуются консалтинговые услуги;
- акцент на устойчивость моделей консалтинга и их «трансформационную» способность.



Рисунок 1.5 – Концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов (авторская разработка)

Акцентируем внимание на том, что современный этап развития теории и практики консалтинга сопровождается наличием ряда моделей, которые нельзя обойти стороной в предложенном нами концептуальном подходе. Квинтэссенция таких моделей формируется на пересечении теоретических подходов и эмпирических «наблюдений» за трансформацией рынка консалтинговых услуг. Результаты критического анализа специальной экономической литературы в исследуемой проблематике (особо здесь подчеркнем публикации [126-131]) позволили выделить спросоориентированную, инновационно-адаптивную, институционально-эволюционную, ценностно-ориентированную, гибридную модели развития рынка консалтинговых услуг.

Модель спросоориентированного развития рынка основывается на тезисе, что рост рынка консалтинговых услуг обеспечивается изменениями в их видах и объёмах спроса. Исполнители консалтинговых услуг выступают как адаптивный ресурс, способный оперативно удовлетворить потребности заказчиков. Модель хорошо объясняет волнообразную динамику спроса в периоды реформ, новых вызовов и «тотальной» цифровизации. Преимущество модели связано с акцентом на гибкость и потребительскую ценность, возможность прогнозировать всплески спроса на консалтинговые услуги. В свою очередь главным недостатком является очевидная недооценка внутренних факторов развития самих консалтинговых фирм, слабое внимание к институциональному и технологическому обеспечению их деятельности.

Согласно инновационно-адаптивной модели источником развития исследуемого нами рынка является способность консалтинговых фирм интегрировать технологические инновации в процессы оказания услуг. Основной акцент делается на цифровую трансформацию, развитие аналитических платформ, автоматизацию, искусственный интеллект и т.п. Отсюда следует главное преимущество модели – высокая чувствительность к глобальным технологическим трендам и релевантность в цифровой экономике. Недостатки связаны с недостаточным вниманием к субъективному

фактору и институциональным, психологическим барьерам, связанным с принятием новой нормальности.

В свою очередь, институционально-эволюционная модель связывает развитие рынка консалтинговых услуг с разработкой соответствующих профессиональных стандартов, методических рекомендаций, нормативной базы, функционированием саморегулируемых организаций. Основной тезис сводится к тому, что стабильная институциональная среда стимулирует рост качества консалтинговых услуг и доверие со стороны их заказчиков. Преимущество модели в том, что она объясняет «постепенность» развития рынка консалтинговых услуг по мере совершенствования институциональной среды, что делает ее крайне актуальной для стран с переходной экономикой. В тоже время в качестве главного недостатка отметим недостаточную чувствительность к резким изменениям среды и внешним вызовам.

Ценностно-ориентированная модель акцентирует внимание на том, какую ценность консалтинговые услуги создают для их заказчика. Это может быть как экономический эффект (улучшение финансовых показателей, получение дополнительных доходов и т.д.), так и социальный (рост имиджа заказчика, снижения уровня социальной напряженности в коллективе и т.д.) Модель близка к подходам в сфере управленческого консалтинга и построена на концепции ценностного предложения. Акцент на экономических результатах является главным преимуществом модели. Недостатки связаны со сложностями количественной оценки создаваемой ценности, игнорировании структурных факторов рынка.

Нельзя обойти стороной гибридные модели, которые представляют собой комбинации указанных выше, учитывая, что процесс развития рынка консалтинговых услуг не может находиться под влиянием положений только одной модели. Согласно ряду исследований (ведем речь о работах [127, 128]), наиболее популярными являются «гибриды» спрσοориентированной и инновационно-адаптивной моделей, особенно в современных реалиях, с чем, по нашему мнению, сложно поспорить. Основным преимуществом моделей

является возможность формирования комплексной картины самой природы развития рынка консалтинговых услуг во всем спектре окружающей его совокупности социально-экономических отношений. Однако отсюда следует и недостаток модели, связанный с возможными противоречиями в ходе ее реализации.

Для обобщения вышесказанного и обоснования дальнейшей логики нашего исследования отметим ключевые сложности и возможность реализации вышеуказанных моделей в условия новых вызовов (табл. 1.13).

Таблица 1.13 – Сложности реализации и применимость моделей развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов

<b>Модель</b>	<b>Применимость в условиях новых вызовов</b>	<b>Сложности реализации в условиях новых вызовов</b>
Спросоориентированная	Средняя	Зависимость динамики развития рынка, социально-экономической политики, маркетинговых технологий
Инновационно-адаптивная	Ограниченная	Невысокий уровень внедрения инновационных технологий на рынке консалтинга
Институционально-эволюционная	Высокая	Недостаточная активность профессиональных сообществ и регуляторов
Ценностно-ориентированная	Средняя	Сложности с обоснованием экономической выгоды для заказчика и исполнителя услуг

*составлено автором на основе [125, 132, 133, 134]*

Несмотря на безусловную теоретическую ценность и значимость каждой модели, степень их адаптации к современным реалиям существенно отличается, что в целом вполне логично и закономерно [129, 130, 131].

При этом большинство из моделей предполагает реализацию в условиях стабильного или предсказуемого экономического развития. В условиях неопределенности, цифровой трансформации, динамично изменяющейся структуры потребления и новых вызовов (например, деформации глобальных цепочек создания ценности, санкционного давления, ускоренной

регионализации), данные модели не могут быть в полной мере применимы, особенно в Российской Федерации.

Вышеуказанные модели во многом являются причиной модульной конструкции разработанного концептуального подхода к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов. Так, основу теоретического модуля составляют такие элементы как, цель, блоки задачи, субъекты, объект, предмет, принципы, императивы, теоретические модели развития рынка консалтинговых услуг. «Переход» от теоретического модуля к практическому обеспечивается за счет анализа предпосылок роста спроса на консалтинговые услуги через призму исследования современных особенностей функционирования соответствующего рынка.

Такая модульная структура обеспечит не только более точную диагностику текущего состояния исследуемого рынка, но и станет основой для разработки устойчивых механизмов и моделей (третья глава диссертационной работы), способных адаптироваться к постоянно меняющимся условиям и, что самое главное, новым вызовам. Кроме того, ключевую роль в этом играют модели реализации концептуального подхода к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов, которые, по нашему мнению, должны базироваться на «междисциплинарности». Речь идет об институциональной, инновационной и эволюционной моделях.

Так, в рамках институциональной модели, базирующейся на теориях Д. Норта, О. Уильямсона и неинституционализма, реализация концептуального подхода происходит через призму формальных и неформальных правил, регулирующих экономическое поведение субъектов рынка. В контексте консалтинговых услуг акцентируется внимание на таких факторах, как нормативная среда, уровень контрактной защищённости, институциональные барьеры для входа на рынок и роль профессиональных сообществ [135].

Инновационная модель фокусируется на роли инноваций и технологий как драйверов развития рынка консалтинговых услуг через призму положений

соответствующего концептуального подхода. Теоретическим фундаментом выступают, как минимум, модели технологических волн, теория инновационных кластеров, теория открытых инноваций. Применительно к предложенному концептуальному подходу модель реализации предполагает комплексную цифровизацию бизнес-процессов; внедрение искусственного интеллекта и аналитики данных; создание онлайн-платформ для и автоматизации части услуг консалтинговых услуг [136].

Эволюционная модель реализации концептуального подхода к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов предполагает последовательное стимулирование исследуемого рынка и формирование конкурентных преимуществ, совершенствование существующих бизнес-моделей на основе как практического опыта, так и теоретических знаний. Рынок рассматривается в качестве сложной, структуры, которая постоянно эволюционирует, а ее эффективность зависит от целостности и согласованности элементов [137, 138].

Очевидно, что каждая из предложенных моделей с разных сторон обосновывает логику функционирования и развития рынка консалтинговых услуг, что ярко демонстрируют данные таблицы 1.14.

Однако, реализация любой модели сопровождается рядом проблем, (наряду с методологическими «вызовами»). Ключевыми среди них являются различия в институциональной инфраструктуре, экономических стимулах и организационно-культурной специфике [139; 140], что в современных реалиях дополняется новыми вызовами.

Так, во-первых, отечественный рынок консалтинговых услуг всё ещё находится в стадии институционального становления. Для него характерна фрагментарность, слабая конкурентная среда и ограниченное распространение механизмов саморегуляции, что подчёркивает ограниченную возможность реализации институциональной модели.

Таблица 1.14 – Модели реализации концептуального подхода к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов (авторская разработка)

Модель	Ключевые акценты	Предпосылки реализации модели	Возможность реализации в условиях новых вызовов	Проблемы реализации в условиях новых вызовов
Институциональная	Акцент на устойчивых правилах, формальных и неформальных институтах, регулировании рынка	Стабильная институциональная среда, правовая предсказуемость, наличие профессиональных ассоциаций на рынке	Ограниченная возможность реализации	Недостаточная зрелость профессиональных институтов, высокая степень административного давления на субъектов рынка
	<p>Преимущества модели: позволяет объяснить различия в развитии консалтинга между регионами, территориями; учитывает транзакционные издержки и важность доверия как экономического ресурса; даёт инструментарий для анализа правового регулирования и отраслевой саморегуляции.</p> <p>Недостатки модели: может слабо соответствовать динамике технологических изменений и цифровой трансформации; имеет ограниченную прогностическую ценность в условиях быстрой трансформации рынка; не всегда в полной мере учитывает состояние нематериальным активов (знания, репутация, экспертный капитал) исполнителей консалтинговых услуг.</p>			
Инновационная	Акцент на цифровизацию, автоматизацию, инновационные модели оказания услуг на рынке	Высокий уровень цифровой зрелости бизнеса, регулярные инвестиции и государственная поддержка внедрения инноваций	Частичная возможность реализации	Наличие цифровых инициатив только у отдельных субъектов рынка при недостаточной поддержке со стороны государственных органов
	<p>Преимущества модели: возможность моделирования новых видов и форматов оказания консалтинговых услуг; рост возможностей масштабируемости и снижения операционных затрат исполнителей услуг; открывает перспективы для оценки потенциала роста рынка на основе технологической зрелости.</p> <p>Недостатки модели: недооценивает значение человеческого фактора, коммуникаций и построения доверия; может привести к технократической редукции сложных консалтинговых услуг; не всегда учитывает институциональную и культурную специфику рынка консалтинговых услуг.</p>			
Эволюционная	Акцент на эволюции рынка, диалектике потребностей субъектов на рынке	Развитая рыночная среда, высокий уровень доверия между субъектами на рынке, длительные клиентские циклы	Абсолютная возможность реализации	Низкая культура взаимодействия с консультантами, краткосрочные проекты, административное давление
	<p>Преимущества модели: формирование целостного понимания диалектики и логики рынка; формирование стратегические сценарии развития рынка и антикризисных моделей.</p> <p>Недостатки модели: требует значительного массива качественных и количественных показатели функционирования рынка; излишнее внимание теории в отрыве от практических запросов субъектов рынка.</p>			

Во-вторых, экономическая рациональность (как фундамент инновационной модели), нередко не находит достаточной поддержки у отечественных консалтинговых фирм (чему внимание еще будет уделено в следующей главе диссертации), где преобладает ориентация на краткосрочные цели и административные решения при получении максимальной прибыли.

В-третьих, социально-культурные особенности региона (территории) также играют значительную роль при реализации всех указанных выше моделей (особенно эволюционной). Низкий уровень доверия между субъектами рынка, стремление минимизировать стремление к эволюции и недостаточная развитость предпринимательской культуры, усложняют диалектику рыночных механизмов, моделей, алгоритмов, особенно основанных на прозрачности и построении долгосрочных взаимоотношений [141, 142].

Стоит отметить, что графическая реализация вышеуказанных моделей может соответствовать определенной траектории. Так, условно, институциональной траектории будет соответствовать волнообразная линия со взлетами (новые «правила игры») и падениями (период смены «правил игры»); инновационная траектория представляет собой лестницу, где каждая новая ступень соответствует новым инновационным технологиями и «замирание» рынка; эволюционная траектория представляет «диагональный» вектор между двумя осями координат.

При этом в данном случае условные оси координат выступают в качестве ограничений развития рынка (проблем реализации концептуального подхода). Так, ограничения институциональной среды, особенности организационной культуры, а также дефицит долгосрочного стратегического мышления и доверительных клиентских отношений существенно снижают эффективность любого концептуального подхода к развитию рынка консалтинговых услуг. Это подчеркивает необходимость разработки механизма формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг, стратегии

и институционального цикла его развития, учитывающего реалии новых вызовов (о чем, так или иначе, шла речь в исследованиях [143-155]).

В сложившейся ситуации становится очевидным, что традиционные теоретические парадигмы (рис. 1.3) уже не позволяют в полной мере учесть происходящие изменения на рынке консалтинговых услуг. Они либо фокусируются на структурно-функциональных особенностях рынка, игнорируя его динамическую природу, либо исходят из стабильной институциональной среды, что, очевидно, не в полной мере соответствует отечественным реалиям. Некоторые парадигмы, подходы, модели, напротив, чрезмерно зависят от уровня технологической зрелости и управленческой культуры, характерных лишь для ограниченного круга консалтинговых компаний (как правило, с мировым именем).

Именно поэтому в условиях новых вызовов становится необходимым формирование гибкого и комплексного концептуального подхода к развитию рынка консалтинговых услуг. Так, предложенный подход не только учитывает текущую ситуацию на рынке (как с позиций современной теории, так и практики), но и развивает прогностический потенциал, реализация которого позволяет выстраивать сценарии развития рынка консалтинговых услуг.

Таким образом, разработка концептуального подхода к развитию рынка консалтинговых услуг обусловлена как противоречивостью существующих парадигм и моделей, так и новыми вызовами, требующими переосмысления исследовательских рамок через призму теории и практики. Такое переосмысление нашло свое отражение в предложенном концептуальном подходе к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов, реализация которого базируется на: адаптивности к изменяющимся условиям новых вызовов; акценте на междисциплинарности при анализе рынка; интеграции институциональной, инновационной и эволюционной траекторий развития исследуемого рынка; фокусе на специфике отечественного рынка.

## Выводы по главе 1

Исследование теоретических основ развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов послужило основой для следующих выводов.

1. В рамках исследования природы консалтинговых услуг сформированы подходы к пониманию их сущности в условиях новых вызовов, реализация которых сопровождалась их объектно-субъектной детализацией. Исходя из этого обоснованы принципы и задачи консалтинговых услуг (структурированных в блоки). Следуя логике исследования, в рамках данного этапа были выделены виды консалтинговых услуг, наиболее характерных для современных условий.

2. Сформирована дискурсивная модель векторов эволюции консалтинговых услуг на основе обоснования трех последовательных этапов (возникновения, развития и становления) и анализа их функциональной направленности. Проектирование векторов развития консалтинговых услуг через точку бифуркации (которой, как минимум, явилась международная санкционная политика) позволяет не только систематизировать ретроспективные направления эволюции, но и определить перспективные траектории развития отрасли. В исследовании аргументировано, что в условиях новых вызовов особое значение в развитии консалтинга отводится процессам цифровизации и диверсификации услуг.

3. Разработан концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов, модульная структура которого обеспечивает реализацию его цели с позиций теории и практики. При этом его элементы, направленные на достижение как экономического, так и социального эффекта формируют институциональную, инновационную, эволюционную траектории развития рынка консалтинговых услуг на основе соответствующих моделей, предложенных в ходе исследования. В свою очередь, в качестве связующего звена между теоретическим и практическим

модулем концептуального подхода выступают предпосылки роста спроса на консалтинговые услуги и их развития в условиях новых вызовов.

Основные результаты исследования представлены в работах [156-165].

## ГЛАВА 2

# ИССЛЕДОВАНИЕ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ

### 2.1 Современные реалии функционирования и драйверы развития зарубежных рынков консалтинговых услуг

Эволюция консалтинговых услуг, начиная с XIX века, прошла значительный путь развития, адаптируясь к крайне динамично меняющимся экономическим условиям и потребностям рынков. Изначально фокусируясь на «технических» вопросах, рынок консалтинга расширил спектр услуг, очевидно, реагируя на усложнение бизнес-процессов. Нельзя не отметить, что Великая депрессия 1929-1933 г. стала важным этапом, простимулировав спрос на консультации по финансовой оптимизации и антикризисному управлению [166]. В свою очередь, «тотальная» глобализация экономики после Второй мировой войны способствовала дальнейшему росту исследуемого нами рынка услуг, расширив его географию, структуру и содержание.

В конце XX и начале XXI веков технологический прогресс и информационная революция кардинально изменили рынок консалтинговых услуг. Так, появилась потребность в специалистах, способных помочь предприятиям адаптироваться к цифровой среде, внедрить новые технологии и эффективно использовать данные.

Консалтинг стал охватывать такие области, как информационная безопасность, облачные вычисления, анализ больших объемов данных и искусственный интеллект. Предприятия начали активно искать консультантов, обладающих соответствующими знаниями в этих сферах, чтобы оставаться конкурентоспособными на рынке. К началу XXI века рынок консалтинговых услуг превратился в одну из ведущих сферы услуг, где годовой доход «стремится» к 250 млрд. долл., что в очередной раз подчеркивает его значимость в современных реалиях [167, с. 216, 168, с. 103].

В тоже время развитие рынка консалтинга привело к его фрагментации и специализации, а наряду с крупными международными компаниями, предлагающими широкий спектр услуг, появились узкоспециализированные фирмы, фокусирующиеся на конкретных отраслях или функциональных областях. Такая тенденция позволила заказчикам услуг получать более качественные экспертные и индивидуальные решения, отвечающие их специфическим потребностям. Конкуренция в отрасли усилилась, что заставило консалтинговые фирмы постоянно совершенствовать подходы и методики оказания услуг.

Отсюда вполне логично следует, что одной из ключевых особенностей рынков консалтинговых услуг является их зависимость от глобальных экономических тенденций и технологических инноваций. Консалтинг как инструмент повышения эффективности бизнеса становится все более востребованным в условиях растущей конкуренции и необходимости адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям. Например, по данным «Gartner», расходы на IT-консалтинг выросли на 9% в 2025 году и достигли 200 млрд. долл. во всем мире. Рынок управленческого консалтинга оценивается в 210 млрд. долл. в 2025 году, а среднегодовой темп роста составляет 5-6% [169, с. 240].

Прогнозы показывают устойчивый рост объемов исследуемого нами рынка, обусловленный, в первую очередь, потребностью компаний в экспертной поддержке в вопросах цифровой трансформации, оптимизации бизнес-процессов и внедрения инновационных решений. Европейский рынок консалтинговых услуг оценивается примерно в 270 млрд. долл. в 2025 году. Крупнейшими рынками являются Германия и Великобритания, на чью долю приходится около 40% всего европейского рынка [170, с. 290].

В Приложении А представлена динамика развития мирового рынка консалтинговых услуг с 2014 через призму драйверов роста. Так, начиная с 2014 года, наблюдается увеличение объемов рынка консалтинговых услуг (рис. 2.1), который растёт в среднем на 5 млрд. долл. в год (кроме очевидных

приростов, начиная с 2021 г., что говорит об ускорении роста рынка после пандемии коронавирусной инфекции). Кроме того, начиная с 2018 года, цифровая трансформация становится основным фактором, стимулирующим спрос на консалтинговые услуги, и остается им на протяжении всего рассмотренного выше периода. Здесь речь идет об услугах связанных с внедрением новых технологий, изменением бизнес-моделей и адаптацией к цифровой экономике.

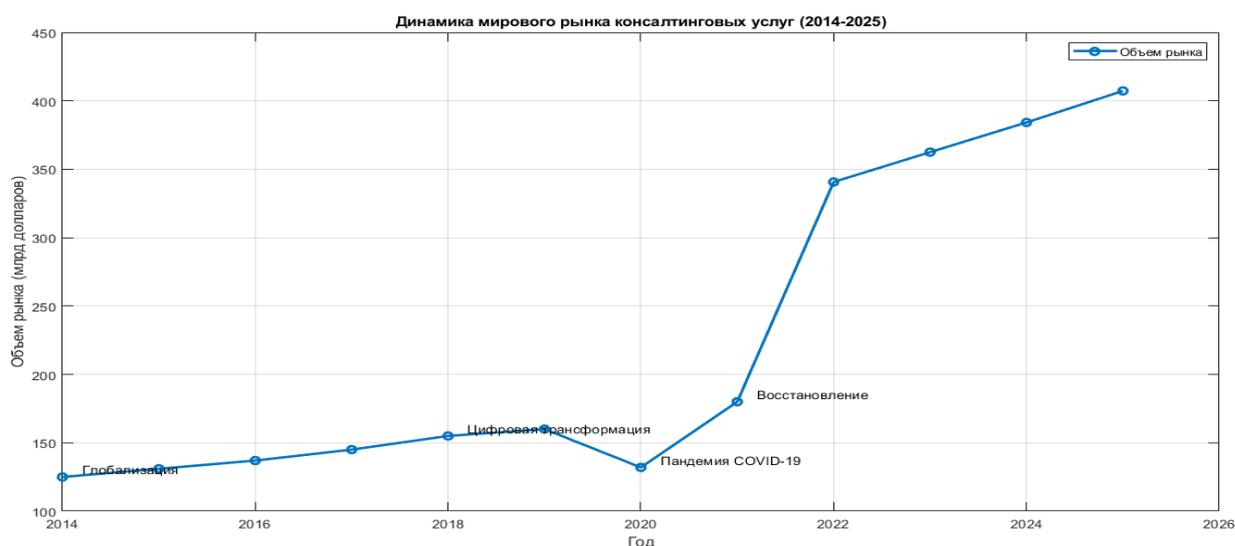


Рисунок 2.1 – Динамика объемов мирового рынка консалтинговых услуг (2014-2025 г.) (авторская разработка)

В 2020 году наблюдалось резкое падение объема рынка на 28 млрд. долл. (с 160 млрд. долл. в 2019 году до 132 млрд. долл.), вызванное пандемией COVID-19. Это связано с антикризисным управлением и необходимостью снижения операционных расходов. Однако уже в 2021 году рынок начал восстанавливаться, он вырос с 132 млрд. долл. до 180 млрд. долл., что свидетельствует о начале фазы восстановления после пандемии [171, 172].

Как можно заметить, к началу 2025 года рынок консалтинга превратился в передовую сферу услуг, где годовой доход превышает 400 млрд. долл., что указывает на усиливающуюся значимость экспертных консультаций. Данная тенденция обусловлена такими ключевыми факторами, как глобализация и увеличение сложности бизнес-процессов, неизбежно требующих от

предприятий специализированных знаний и опыта, которые не всегда у них есть. Быстрое развитие технологий и появление новых рыночных ниш заставляет предприятия постоянно адаптироваться и искать пути повышения эффективности, что часто невозможно без привлечения сторонних экспертов. Это касается и изменений в законодательстве и регулировании, особенно в сферах экологии, налогообложения и информационной безопасности, которые подталкивают предприятия к обращению за консультациями для решения ряда проблем.

Подчеркнем, что представленные в приложении А данные дают возможность провести не только «классический» анализ сложившейся ситуации, но и спрогнозировать объемы мирового рынка консалтинговых услуг. Так, для прогноза, по имеющейся выборке, применим логарифмическую линейную модель, которая имеет вид:

$$\ln V = \beta_0 + \beta_1 \times Y \quad (2.1)$$

где:  $\ln V$  – натуральный логарифм объема рынка консалтинговых услуг;  
 $Y$  – год;  $\beta_0, \beta_1$  – коэффициенты регрессии.

При этом коэффициенты регрессии составят:  $\beta_0 = -103,54$ ;  
 $\beta_1 = 0,0518$

Преобразуем выражение через экспоненту и получим окончательное уравнение для расчета прогнозируемых значений объема рынка консалтинговых услуг:

$$V = \exp(-103.54 + 0.0518 \times Y) \quad (2.2)$$

Согласно расчетам по формуле 2.2, прогнозируемый объем рынка консалтинговых услуг к концу 2026 года составит примерно 429,9 млрд. долл., а к концу 2027 года – 452,8 млрд. долл.

В целом, рынок консалтинговых услуг демонстрирует адаптивность к изменяющимся условиям и потребностям бизнеса, при этом ключевыми факторами роста остаются цифровые технологии, инновации, устойчивое развитие и эффективное управление.

Современный консалтинг в 2025 году охватывает широкий спектр услуг – от стратегического планирования и оптимизации бизнес-процессов до внедрения информационных технологий и управления изменениями. Крупные консалтинговые компании, такие как «McKinsey», «BCG» и «Bain», предлагают комплексные решения для транснациональных корпораций, в то время как более мелкие фирмы и независимые консультанты специализируются на узких сегментах рынка, обслуживая малый и средний бизнес [173]. Это разнообразие позволяет заказчикам выбирать наиболее подходящий тип консультационных услуг, исходя из их конкретных потребностей и бюджета.

По итогам 2025 года рынок консалтинговых услуг продемонстрировал устойчивый рост, отражая потребность бизнеса в экспертной поддержке для адаптации к быстро меняющимся условиям [174]. Структура исследуемого нами рынка претерпела некоторые изменения под влиянием цифровизации, геополитической ситуации и возрастающей конкуренции. Наибольшую долю рынка консалтинговых услуг продолжает занимать операционный консалтинг, что свидетельствует о сохраняющемся внимании предприятий на повышении эффективности и оптимизации затрат [175].

Кроме вышесказанного, растут доли стратегического и IT-консалтинга, что отражает стремление предприятий к поиску новых возможностей и внедрению передовых технологий. В таблице 2.1 представлена структура рынка консалтинговых услуг в разрезе основных видов, выделены ключевые драйверы роста, технологические решения, географические особенности и рассмотрено влияние цифровизации на каждый из них.

Таблица 2.1 – Структура рынка консалтинговых услуг по видам за последние годы

Направление консалтинга	Доля рынка (%)	Основные драйверы роста	Ключевые технологические решения	Географическая специфика	Влияние цифровизации на особенности оказания консалтинговых услуг
Операционный консалтинг	33%	Повышение операционной эффективности, оптимизация бизнес-процессов, сокращение издержек	Автоматизация, роботизация, анализ данных, облачные решения	Глобальный спрос, особенно в отраслях с высокой конкуренцией	Увеличение операционной эффективности на 40-50% за счет цифровой трансформации; автоматизация ключевых процессов; оптимизация цепочек поставок
Стратегический консалтинг	27%	Необходимость адаптации к изменяющимся рыночным условиям, разработка новых стратегий	Анализ рынка, разработка стратегий, конкурентный анализ, сценарное планирование	Наиболее востребован в крупных компаниях, стремящихся к расширению и диверсификации деятельности	Помощь в определении новых рыночных ниш; создание конкурентных преимуществ за счет внедрения инноваций; разработка стратегий выхода на новые рынки
Финансовый консалтинг	17%	Оптимизация финансовых показателей, привлечение инвестиций, снижение рисков	Системы управления финансами, аналитические инструменты, моделирование рисков	Спрос со стороны как крупных корпораций, так и стартапов, нуждающихся в финансировании	Использование аналитики для оптимизации финансовых потоков; внедрение инструментов для управления рисками
HR-консалтинг	15%	Привлечение и удержание талантов, развитие корпоративной культуры, управление изменениями	Системы управления талантами, оценка компетенций, программы обучения и развития, онлайн-платформы	Особенно актуален в компаниях с высокой потребностью в квалифицированных кадрах	Улучшение HR-процессов за счет цифровых инструментов; повышение вовлеченности сотрудников; внедрение систем оценки эффективности на основе данных
IT-консалтинг	13%	Цифровая трансформация, внедрение новых технологий, кибербезопасность	Системы обработки больших данных, искусственный интеллект, кибербезопасность	Концентрация в регионах с развитой IT-инфраструктурой и высокой концентрацией ресурсов	Ключевая роль в цифровой трансформации компаний; внедрение инновационных решений; обеспечение кибербезопасности; создание IT-инфраструктур.

*составлено автором на основе [176, 177, 178, 179]*

Информация, представленная в таблице 2.1, наглядно демонстрирует распределение долей рынка консалтинговых услуг по основным направлениям, а также основные факторы, влияющие на их развитие.

Так, лидирует операционный консалтинг (33%), объем которого составил около 74,25 млрд. долл., что обусловлено стабильным спросом на оптимизацию бизнес-процессов и повышение эффективности (рис. 2.2). Драйверами роста являются автоматизация и роботизация, а также необходимость в сокращении издержек. Компании по всему миру, особенно в конкурентных отраслях, продолжают инвестировать в операционный консалтинг для повышения своей конкурентоспособности [178].

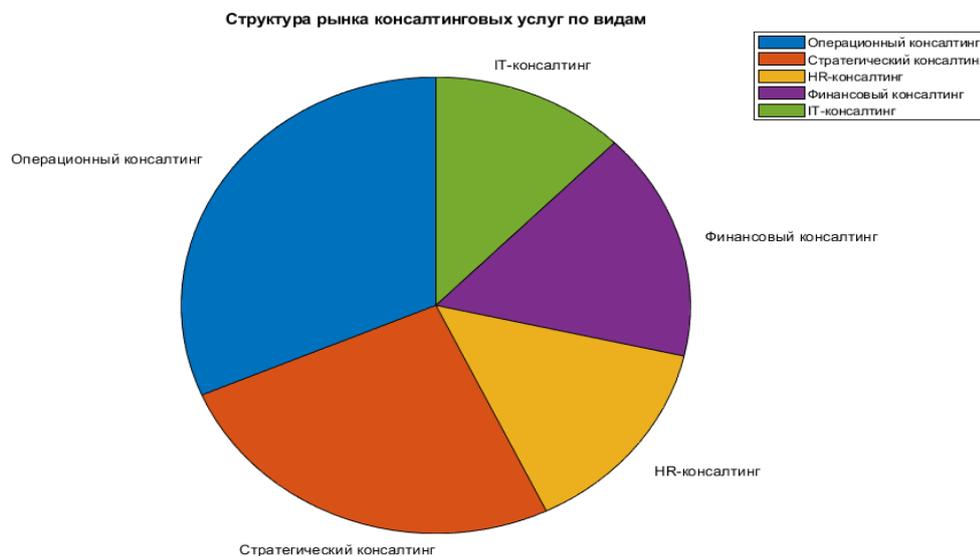


Рисунок 2.2 – Круговая диаграмма структуры рынка консалтинговых услуг по видам (авторская разработка)

Второе место занимает стратегический консалтинг (27%), объем которого на рынке оценивается примерно в 60,75 млрд. долл., что подчеркивает важность разработки эффективных стратегий в условиях неопределенности [179]. Крупные компании, стремящиеся к расширению и диверсификации, активно используют консалтинговые услуги для анализа рынка, разработки стратегий и конкурентного анализа. Основным драйвером является необходимость адаптации к меняющимся рыночным условиям.

Благодаря потребностям как крупных корпораций, так и стартапов в оптимизации финансовых показателей и привлечении инвестиций устойчивый спрос демонстрирует финансовый консалтинг (17%), объем которого составляет около 38,25 млрд. долл. Инструменты управления финансами и моделирования рисков играют ключевую роль в этом направлении. Данный вид консалтинга одинаково востребован, как у крупных компаний, так и у стартапов, стремящихся привлечь инвесторов и оптимизировать финансовые потоки [180].

Важным направлением остается HR-консалтинг (15%), особенно для компаний с высокой потребностью в квалифицированных кадрах, объем которого оценивается примерно в 33,75 млрд. долл. Привлечение и удержание талантов, развитие корпоративной культуры и управление изменениями являются ключевыми драйверами роста [181]. Спрос на соответствующие консалтинговые услуги напрямую связан с потребностью в квалифицированных кадрах.

Тренд на цифровую трансформацию позволяет активно развиваться IT-консалтингу (13%), объем которого составляет около 29,25 млрд. долл. Компании вкладывают средства в IT-консалтинг для внедрения новых технологий, обеспечения кибербезопасности и работы с большими данными. Основной спрос наблюдается в регионах с развитой IT-инфраструктурой. При этом, очевидно, что IT-консалтинг играет ключевую роль в цифровой трансформации компаний, предоставляя им платформу для внедрения инновационных решений.

Следует отметить, что цифровизация является ключевым фактором роста для всех видов консалтинговых услуг. Инструменты и технологии, такие как автоматизация, аналитика данных, облачные решения и искусственный интеллект, позволяют повысить эффективность, принимать более обоснованные решения и создавать конкурентные преимущества [182, с. 1609].

Однако спрос на различные виды консалтинга варьируется в зависимости от географического региона и особенностей экономики. Операционный и стратегический консалтинг востребованы во всем мире, в то время как IT-

консалтинг сконцентрирован в регионах с развитой IT-инфраструктурой. Важную роль в оказании консалтинговых услуг играют современные технологические решения, такие как системы управления, облачные сервисы, аналитические инструменты и системы управления финансами.

Лидерство операционного консалтинга подчеркивает важность повышения эффективности, в то время как растущий спрос на стратегический и IT-консалтинг свидетельствует о стремлении компаний к инновациям и адаптации к меняющимся условиям [183, с. 176]. Тем не менее, мировой рынок консалтинговых услуг в 2025 году продемонстрировал уверенный рост, прогнозируется дальнейшее расширение клиентской базы и, как следствие, ежегодное увеличение объема рынка. Северная Америка (особенно Соединенные Штаты Америки) и Европа остаются крупнейшими рынками консалтинговых услуг, на их долю приходится более 60% мирового объема [184]. Однако, в анализе часто недооценивается роль стран Шанхайской организации сотрудничества (ШОС), совокупный вклад которых в мировой ВВП чрезвычайно велик и демонстрирует высокие темпы роста.

Отметим, что к началу 2025 года в состав ШОС входят десять постоянных членов: Беларусь, Индия, Иран, Казахстан, Китай, Киргизия, Россия, Пакистан, Таджикистан, Узбекистан [185]. Кроме того, многие страны имеют статус наблюдателя и партнёра по диалогу. Этот факт свидетельствует о растущем интересе к деятельности организации и ее значимости на международной арене. ШОС, изначально задуманная как платформа для решения пограничных вопросов и укрепления доверия между странами-участницами, со временем превратилась в многостороннюю структуру, охватывающую широкий спектр вопросов – от безопасности и экономического сотрудничества до культурного обмена и борьбы с терроризмом.

В таблице 2.2 представлены результаты анализа объемов рынка консалтинговых услуг в странах ШОС (Китай, Индия, Казахстан, Россия, Таджикистан), а также их динамика и основные драйверы развития.

Таблица 2.2 – Объемы рынка консалтинговых услуг в странах ШОС

Страна	Объем рынка, млрд долл.	Среднегодовой темп роста в 2024 г.-2027 г., %	Основные драйверы развития
Китай	30-35	7-10	Цифровая трансформация (особенно в промышленности), развитие внутреннего рынка, усиление конкуренции, государственные программы развития (например, «Сделано в Китае 2025»), необходимость оптимизации производственных процессов, устойчивое развитие
Индия	10-15	9-12	Активные экономические преобразования, развитие инфраструктуры, привлечение иностранных инвестиций, активизация деятельности субъектов на международных рынках
Казахстан	6-9	5-7	Продолжающаяся цифровизация, потребность в оптимизации бизнес-процессов (особенно в агросекторе и добывающей промышленности), развитие сырьевой экономики, растущий фокус на устойчивом развитии и ESG-факторах.
Российская Федерация	2-5	2-5	Импортозамещение и развитие внутреннего производства (особенно в технологическом секторе), цифровизация, потребность в оптимизации, повышение эффективности государственных и частных предприятий, программы поддержки малого и среднего бизнеса, адаптация к новым экономическим условиям и вызовам
Таджикистан	1-2	1-4	Развитие инфраструктуры, потребность в оптимизации и реформировании государственного сектора, усилия по привлечению инвестиций, решение социальных проблем (борьба с бедностью), развитие добывающей промышленности и энергетического сектора.

*составлено автором на основе [186, 187, 188, 189, 190, 191]*

На рисунке 2.3 визуализирован объем рынка и среднегодовой темп роста рынка консалтинговых услуг стран Шанхайской организации сотрудничества.

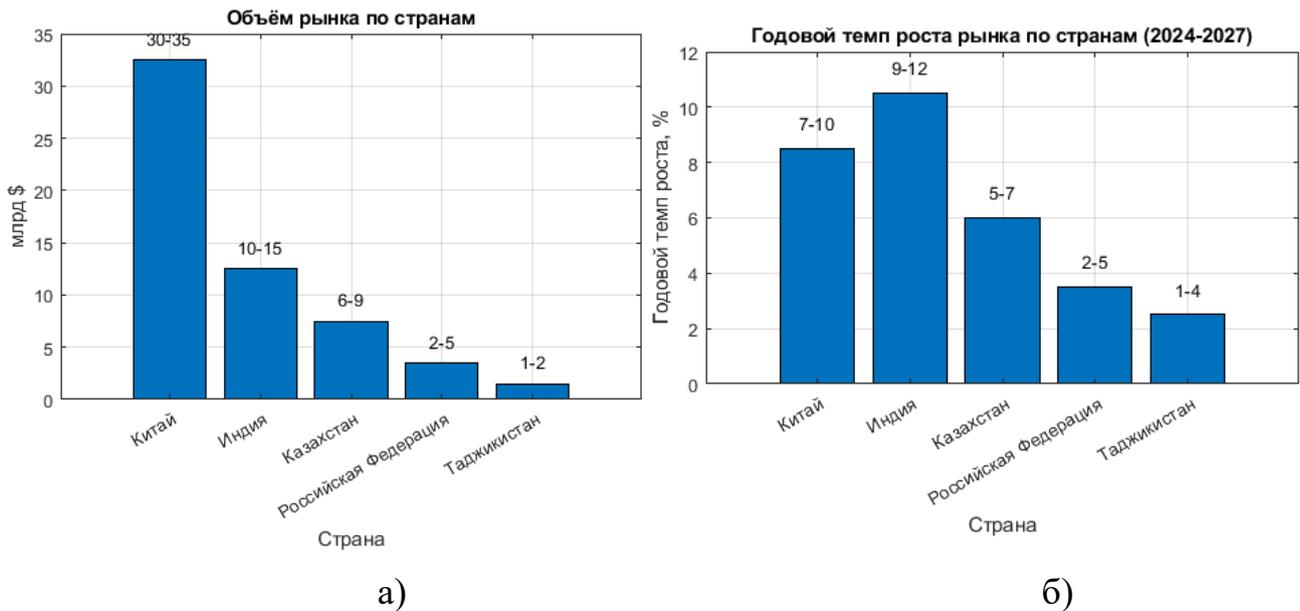


Рисунок 2.3 – Объемы рынка и среднегодовой темп роста консалтинговых услуг в странах ШОС (а – объем рынка; б – среднегодовой темп роста) (авторская разработка)

Информация таблицы 2.2 свидетельствует, что лидирует Китай с объемом рынка в 30-35 млрд. долл. и среднегодовым темпом роста 7-10%. Основным драйвером является масштабная цифровая трансформация, особенно в промышленности, что вписывается в государственную программу «Сделано в Китае 2025» [189, с. 309]. Также стимулируют рынок развитие внутреннего потребления, усиление конкуренции и необходимость оптимизации производственных процессов, все более важными становятся устойчивое развитие и ESG-повестка. Консалтинговые фирмы должны обладать возможностями проведения глубокой экспертизы в сфере технологий и отраслевой специфики. При этом ужесточение регулирования в сфере технологий может создать новые вызовы для рынка консалтинговых услуг (особенно для фирм, работающих с иностранными инвестициями) [190]. Государственная политика, направленная на поддержку отечественных консалтинговых фирм, может ограничить доступ иностранных игроков на рынок.

Высокие темпы роста демонстрирует рынок консалтинга Индии. Объем рынка оценивается в 10-15 млрд. долл., а среднегодовой темп роста находится на уровне 9-12%. Драйверами являются активная цифровизация, экономические реформы, развитие инфраструктуры и привлечение иностранных инвестиций. Особый спрос на консалтинг наблюдается в IT-секторе и аутсорсинге, где требуется постоянное повышение эффективности [191].

Индия является одним из наиболее перспективных рынков консалтинга в ШОС, однако сложности в регулировании цифровой экономики и защите интеллектуальной собственности могут препятствовать развитию инновационных консалтинговых услуг. Высокий уровень конкуренции заставляет консалтинговые фирмы предлагать все более специализированные и конкурентоспособные услуги.

Продолжается рост рынка консалтинговых услуг Казахстана, оцениваемый в 6-9 млрд. долл., с прогнозируемым среднегодовым темпом роста в диапазоне 5-7%. Основные драйверы – продолжающаяся цифровизация, особенно в агросекторе и добывающей промышленности, потребности в оптимизации бизнес-процессов и развитие сырьевой экономики, все большее влияние также оказывают ESG-факторы. Нестабильность политической ситуации и непредсказуемость регулирования нередко оказывают негативное влияние на инвестиционную привлекательность рынка консалтинговых услуг в Казахстане. Консалтинговым фирмам необходимо учитывать специфику сырьевой экономики страны и уделять внимание вопросам устойчивого развития [192].

Рынок консалтинговых услуг Российской Федерации оценивается в 2-5 млрд. долл. со стабильным ростом на 2-5% в год. Импортзамещение и развитие внутреннего производства, особенно в технологическом секторе, являются основными драйверами. Также важную роль играют цифровизация, необходимость оптимизации и повышения эффективности государственных и частных компаний, а также программы поддержки малого и среднего бизнеса [193, с. 169]. Адаптация к новым экономическим условиям также способствует росту спроса на консалтинговые услуги. Российский рынок консалтинговых

услуг развивается в условиях санкционных ограничений и политики импортозамещения. Неопределенность экономической ситуации и изменения в регулировании создают риски для развития рынка консалтинга, однако уход иностранных фирм и повышенные требования к локализации консалтинговых услуг открывают возможности для отечественных игроков.

Самый небольшой рынок консалтинговых услуг, оцениваемый в 1-2 млрд. долл. с ожидаемым ростом на 1-4% функционирует в Таджикистане. Драйверы роста включают развитие инфраструктуры, потребность в оптимизации и реформировании государственного сектора, усилия по привлечению инвестиций и решение социальных проблем. Развитие горнодобывающей промышленности и энергетического сектора формирует векторы его дальнейшего развития, связанные с проектными консультациями.

По прогнозам специалистов, ожидается, что страны ШОС будут продолжать демонстрировать более высокие темпы роста рынка консалтинговых услуг, чем в среднем по миру. Это обусловлено рядом факторов, включая динамичное развитие экономик, процессы цифровой трансформации, рост внутреннего спроса и государственную поддержку инноваций [194, 195, 196].

Учитывая вышесказанное, можно выделить следующие особенности оказания консалтинговых услуг в странах ШОС:

- цифровая трансформация (консалтинговые услуги по внедрению новых технологий, оптимизации бизнес-процессов с использованием цифровых решений, развитию электронной коммерции и цифрового маркетинга и т.д.);
- устойчивое развитие и ESG (консалтинговые услуги по разработке ESG-стратегий, снижению воздействия на окружающую среду, внедрению принципов устойчивого развития в бизнес-модели и т.д.);
- операционная эффективность (консалтинговые услуги по оптимизации цепочек поставок, повышению производительности, снижению затрат и улучшению качества и т.д.);

– реструктуризация и импортозамещение («комплексные» консалтинговые услуги по адаптации бизнеса к новым условиям, что крайне актуально для Российской Федерации и т.д.).

Нельзя не отметить и дальнейшее развитие и внедрение новых технологий, таких как искусственный интеллект, машинное обучение, блокчейн и интернет-вещей, которые будут оказывать значительное влияние на рынок консалтинговых услуг в странах ШОС. Здесь нельзя обойти стороной и то, что ожидается усиление конкуренции как со стороны международных, так и со стороны местных игроков (консалтинговыми фирмам важно предлагать инновационные решения, адаптированные к специфическим потребностям рынка, строить долгосрочные отношения с клиентами и инвестировать в развитие экспертизы).

Подчеркнем, что при сохранении текущих тенденций, суммарный объем рынка консалтинговых услуг в странах ШОС к 2027 году может составить от 50 до 70 млрд. долл., что свидетельствует о значительном потенциале роста и возможностях для консалтинговых фирм. При этом расширение ШОС и интеграция новых участников могут внести коррективы в такие прогнозы, однако, как отмечают эксперты, потенциал роста рынка консалтинговых услуг в этих странах крайне значителен [196].

Как уже отмечалось ранее, рынки консалтинговых услуг в странах ШОС значительно различаются по объемам и темпам роста. Так, Китай и Индия являются лидерами, в то время как Казахстан, Россия и Таджикистан демонстрируют более умеренные показатели роста. Консалтинговым фирмам, стремящимся расширить свое присутствие в странах ШОС, следует фокусироваться на Китае и Индии как на наиболее перспективных рынках. В то же время, необходимо учитывать специфику и потенциальные возможности рынков Казахстана, России и Таджикистана, разрабатывая стратегии, адаптированные к местным условиям. Так, ожидается, что Китай и Индия сохранят свои лидирующие позиции в ближайшие годы. В Казахстане возможен умеренный рост после периода нестабильности. Темпы роста российского рынка

могут зависеть от геополитической ситуации. Таджикистан столкнется с продолжительными вызовами, связанными с социально-экономическими проблемами и нестабильностью.

Анализ особенностей развития рынков консалтинговых услуг в странах ШОС позволил выделить основные драйверы их развития:

1. Цифровая трансформация является общим драйвером роста для всех стран ШОС, но ее масштабы и приоритеты различаются. Консалтинговым фирмам следует инвестировать в развитие экспертизы в области цифровых технологий и разрабатывать решения, отвечающие потребностям конкретных отраслей и стран; необходимо также учитывать вопросы кибербезопасности и защиты данных. Ожидается, что спрос на консалтинг в сфере цифровой трансформации будет продолжать расти во всех странах ШОС. При этом фокус будет смещаться с простых проектов автоматизации на более сложные задачи, связанные с внедрением искусственного интеллекта, анализом больших объемов данных и созданием цифровых экосистем.
2. Государственная политика играет важную роль в развитии рынков консалтинговых услуг стран ШОС, а программы поддержки бизнеса, инфраструктурные проекты и регуляторные изменения оказывают существенное влияние на спрос на консалтинговые услуги. Консалтинговым фирмам следует внимательно следить за изменениями в государственной политике и адаптировать свои стратегии к новым условиям. Важно устанавливать партнерские отношения с государственными органами и участвовать в реализации государственных программ. Ожидается, что государственная политика будет и впредь оказывать значительное влияние на рынки консалтинговых услуг стран ШОС. При этом фокус может смещаться на поддержку устойчивого развития, развитие малого и среднего бизнеса и повышение конкурентоспособности национальной экономики.
3. Нестабильность экономической ситуации, политические риски, регуляторные изменения и высокий уровень конкуренции создают вызовы для развития рынков консалтинговых услуг стран ШОС. Консалтинговым фирмам следует

тщательно оценивать риски и разрабатывать планы по их минимизации. Важно диверсифицировать бизнес, создавать гибкие организационные структуры и устанавливать долгосрочные партнерские отношения с клиентами и партнерами. Ожидается, что риски и вызовы будут сохраняться на рынках консалтинговых услуг стран ШОС в ближайшие годы. При этом их характер может меняться в зависимости от конкретной страны и отрасли.

4. Консалтинговые фирмы, специализирующиеся на технологическом консалтинге, оптимизации бизнес-процессов, устойчивом развитии и работе с государственными органами, имеют наибольшие перспективы роста в странах ШОС. Консалтинговым фирмам следует, прежде всего, формировать свои ключевые компетенции и фокусироваться на тех областях, в которых они могут предложить наиболее ценные услуги. Ожидается, что специализация будет и впредь играть важную роль на рынках консалтинговых услуг стран ШОС. При этом будут востребованы как узкоспециализированные фирмы, так и компании, предлагающие комплексные подходы для решения сложных проблем.
5. Политика импортозамещения в некоторых странах (например, в Российской Федерации) приводит к повышенному спросу на отечественные консалтинговые услуги и снижению доступности иностранных. Иностраным консалтинговым фирмам, работающим на исследуемых нами рынках стран ШОС, следует искать возможности для сотрудничества с местными партнерами и реализовывать совместные проекты. Важно также инвестировать в развитие экспертизы в области локального законодательства и регулирования. Ожидается, что политика импортозамещения будет и впредь оказывать влияние на рынки консалтинговых услуг стран ШОС, при этом может усилиться тенденция к локализации консалтинговых услуг.

Кроме вышесказанного, акцентируем внимание на том, что консалтинговым фирмам необходимо учитывать как глобальные тенденции (цифровизация, ESG), так и локальные особенности (регуляторные изменения, культурные различия) при работе на рынках стран ШОС. Речь, в первую очередь,

идет о необходимости создания глобальных сетей с локальными офисами. Важно адаптировать глобальные решения к местным условиям и учитывать культурные различия [197]. Ожидается, что сочетание глобальных тенденций и локальных особенностей будет и впредь определять развитие рынков консалтинговых услуг стран ШОС.

Наряду с вышесказанным, трудно поспорить с тем, что в современных социально-экономических условиях, где конкуренция неуклонно растет, а управленческие решения требуют глубокой аналитики и стратегического предвидения, консалтинговые услуги становятся критически важным инструментом достижения успеха на рынке. Предприятия, стремящиеся к устойчивому росту и максимизации прибыли, все чаще обращаются к экспертной помощи консультантов [198]. В связи с этим, в приложении Б представлены ключевые показатели деятельности лидеров мирового рынка консалтинговых услуг, а именно: Deloitte, PwC, EY, KPMG, McKinsey & Company, Boston Consulting Group и Bain & Company.

Данные, представленные в приложении Б, демонстрируют состояние и направления деятельности ведущих консалтинговых компаний мира за последние годы, где основными показателями являются общее количество сотрудников и объём оказанных услуг в денежном выражении, указаны и ключевые направления деятельности каждой из них:

- лидером по объему оказанных услуг и численности персонала является компания «Deloitte», активно развивающая направления цифровой трансформации, устойчивого развития и искусственного интеллекта. Фирмой продемонстрирован самый большой рост объема оказанных услуг за 3 года (с 64,9 до 70 млрд. долл.);
- прочные позиции в аудите, налогообложении и консалтинге занимает «PwC», сильной стороной которой является финансовый сектор и регуляторный консалтинг (рост объема оказанных услуг с 52 до 60 млрд. долл. за последние годы);

- «EY» уделяет внимание цифровым технологиям, устойчивому развитию, консалтингу цепочек поставок (отмечается рост объема оказанных услуг с 50 до 58 млрд. долл.) и выявлен самый большой рост численности персонала за исследуемый период;
- «KPMG» занимается экспертизой в области финансовых услуг, работы с государственными органами и автоматизацией налоговых процессов (объем оказанных услуг за три года увеличился с 36 до 44 млрд. долл.);
- «McKinsey & Company» концентрирует свое внимание, как правило, на стратегическом консалтинге и работе с крупнейшими корпорациями, а также активно развивает экспертизу в области AI (объем оказанных услуг увеличился с 16 до 26 млрд. долл.);
- «Boston Consulting Group» специализируется на стратегическом и технологическом консалтинге, а также на инновациях, а рост оказанных услуг увеличился с 12 до 13 млрд. долл.;
- компания «Bain & Company» ориентированная на работу с крупными корпорациями и фондами прямых инвестиций, обладающая экспертизой в повышении прибыльности продемонстрировала самый маленький рост объема оказанных услуг (с 6 до 6,5 млрд. долл.).

На рисунке 2.4 представлены результаты сравнения показателей крупнейших консалтинговых компаний мира, рассмотренных в приложении Б.

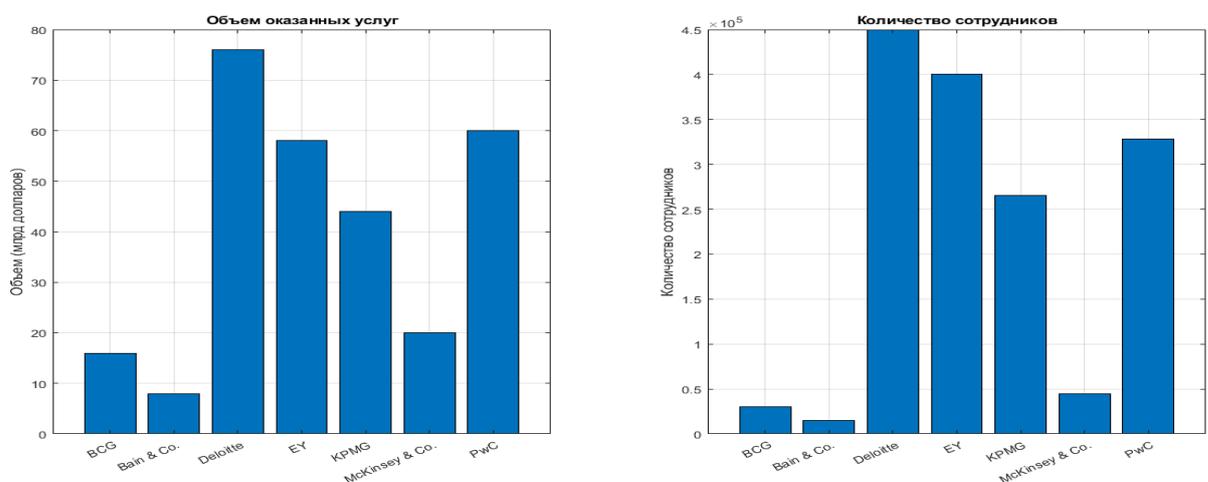


Рисунок 2.4 – Сравнение показателей крупнейших консалтинговых компаний крупнейших консалтинговых компаний мира (авторская разработка)

Однако, очевидно, что показатель общей доли объема и количества сотрудников компании не раскрывает в полной мере эффективность ее работы. Целесообразно для оценки эффективности крупнейших консалтинговых компаний мира уделить внимание показателю дохода на сотрудника, который будет являться соотношением общего количества сотрудников на объем оказанных услуг в млрд долл. (рис. 2.5).

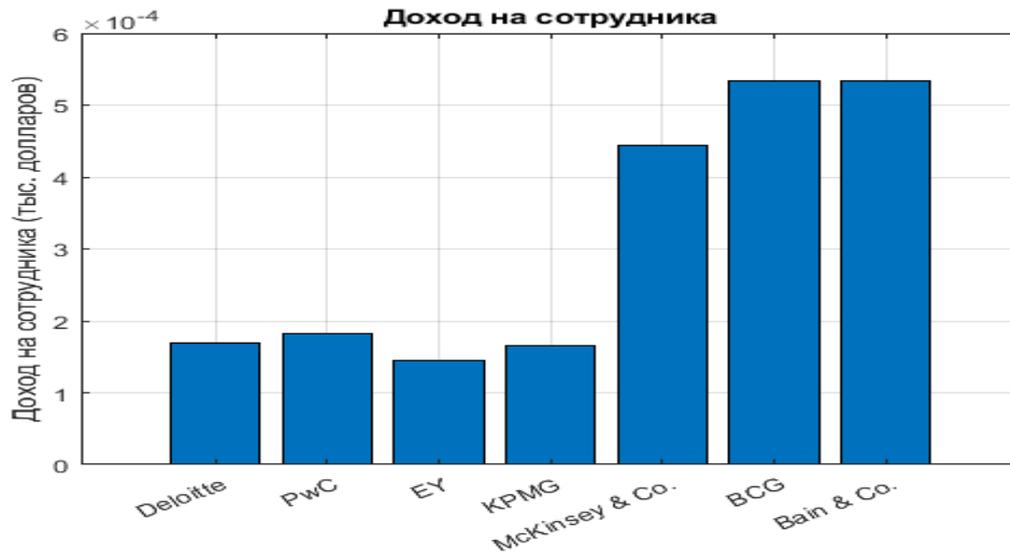


Рисунок 2.5 – Доход на сотрудника в крупнейших консалтинговых компаниях мира (авторская разработка)

Согласно рисунку 2.5, наиболее «эффективными» в плане доходов на сотрудников являются такие консалтинговые компании, как Boston Consulting Group, Bain & Company и McKinsey & Company.

Отметим, что все крупнейшие консалтинговые компании мира продемонстрировали рост объема оказанных услуг с 2023 по 2025 год, ключевым направлением деятельности для большинства из них стала цифровая трансформация исследуемого нами рынка, а все значимое внимание приобретает устойчивое развитие (ESG). Активно внедряется в различные направления консалтинга искусственный интеллект, а популярность технологического консалтинга становится все более очевидной, особенно в сфере цифровизации бизнеса и нестабильности социально-экономической обстановки [199]. Важно

отметить, что у всех компаний наблюдается рост количества сотрудников, что говорит о заинтересованности в рынке и увеличении количества проектов.

Анализ общего количества сотрудников, объемов оказанных услуг и ключевых направлений их деятельности позволяет отметить, что методы, применяемые крупнейшими консалтинговыми компаниями мира, могут быть полезны не только юридическим лицам, но и физическим, необходимыми как в корпоративной среде, так и в управлении личными и деловыми задачами, о чем свидетельствует опыт успешных компаний и наблюдений экспертов.

Так, например, Итан Расиел отмечает, что в международном масштабе ведущие позиции занимают компании, оказывающие полный спектр консалтинговых услуг, от стратегического планирования до внедрения информационных технологий, а также обладающие разветвленной сетью офисов по всему миру [200]. Также успешные консалтинговые компания, такие как «McKinsey», используют различные инструменты для реализации консалтинговых услуг для своих заказчиков.

Здесь уместно обратить внимание на ключевые инструменты, лежащие в основе эффективности ведущих мировых консалтинговых компаний (приложение В). При этом акцентируем внимание на отдельных особенностях их реализации через призму возможностей анализа самого рынка консалтинговых услуг (а не деятельности конкурентного заказчика консалтинга) и условных примеров [201]

Так, метод МЕСЕ обеспечивает логическую декомпозицию гипотез, сутью которого является выявлении факторов, всесторонне характеризующих проблему, выделение подпроблем у заказчика консалтинговых услуг [202]. Важным является исключение дублирующих или «пересекающихся» услуг и обеспечение максимально четкого и полного понимания задач, избегая неопределенности (к примеру, метод МЕСЕ может применяться при анализе убытков заказчика путем сегментирования по продуктам, географическим регионам и каналам дистрибуции), особенно при разработке и реализации стратегии деятельности заказчика консалтинга [203].

Кроме того, примером реализации метода МЕСЕ является исследование структуры рынка, например, консалтинга (табл. 2.1, рис. 2.2). Методом МЕСЕ проводится анализ имеющейся выборки данных и исключаются незначимые категории, определив лишь сегмент, количество компаний и их долю рынка. Другими словами, речь идет не только о исключении незначимых показателей, но и о разграничении консалтинговых компаний по заданным сегментам, как, например, представлено на рисунке 2.6. Такая сегментация позволяет визуализировать анализируемые показатели (рис. 2.7).

Сегмент	Количество_компаний	Доля_рынка	Темп_роста
{ 'Стратегический консалтинг' }	43	0.2785	9.5717
{ 'Операционный консалтинг' }	47	0.54688	4.8538
{ 'Финансовый консалтинг' }	15	0.95751	8.0028
{ 'IT-консалтинг' }	47	0.96489	1.4189
{ 'HR-консалтинг' }	35	0.15761	4.2176
{ 'Маркетинговый консалтинг' }	13	0.97059	9.1574

Рисунок 2.6 – Пример сегментации консалтинговых компаний методом МЕСЕ (авторская разработка)

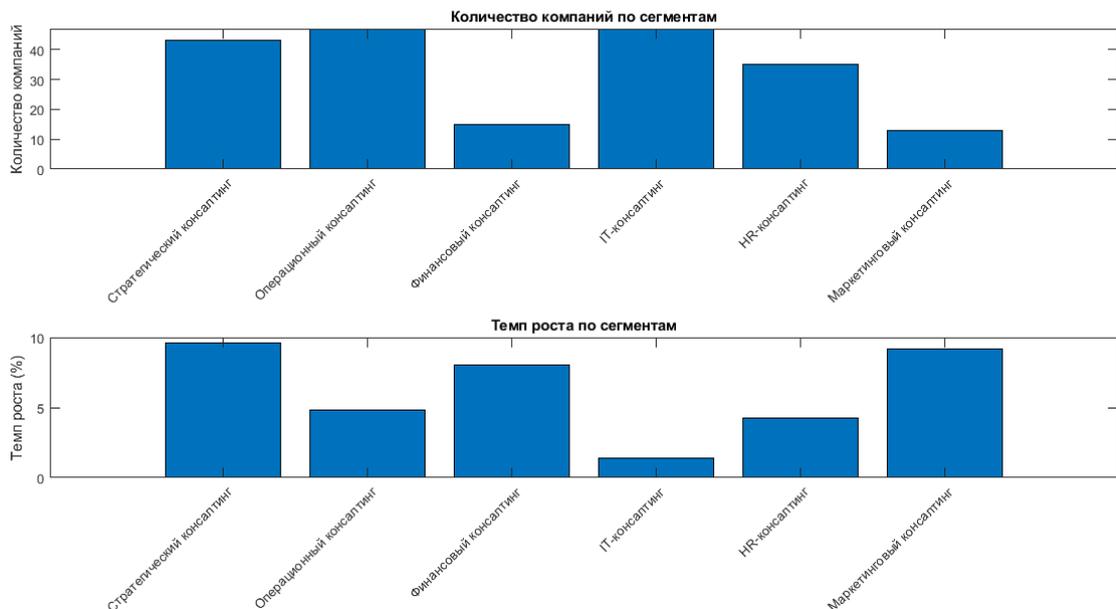


Рисунок 2.7 – Визуализация сегментации консалтинговых компаний методом МЕСЕ (авторская разработка)

Однако стоит отметить, что наиболее значимой функцией метода МЕСЕ является возможность обрабатывать целую совокупность показателей в режиме реального времени и получать «обсуждаемый результат» (рис. 2.8).

Сегмент: Стратегический консалтинг - Количество компаний: 43, Доля рынка: 0.28, Темп роста: 9.57%  
 Сегмент: Операционный консалтинг - Количество компаний: 47, Доля рынка: 0.55, Темп роста: 4.85%  
 Сегмент: Финансовый консалтинг - Количество компаний: 15, Доля рынка: 0.96, Темп роста: 8.00%  
 Сегмент: IT-консалтинг - Количество компаний: 47, Доля рынка: 0.96, Темп роста: 1.42%  
 Сегмент: HR-консалтинг - Количество компаний: 35, Доля рынка: 0.16, Темп роста: 4.22%  
 Сегмент: Маркетинговый консалтинг - Количество компаний: 13, Доля рынка: 0.97, Темп роста: 9.16%

Рисунок 2.8 – «Обсуждаемый результат» сегментации методом МЕСЕ  
 (авторская разработка)

В свою очередь, модель 7S, разработанная в 1980-х годах консультантами «McKinsey & Company» Т. Питерсом и Р. Уотерманом представляет собой комплексный инструмент к управлению деятельности заказчика услуг, учитывающий взаимосвязь различных элементов, а не только стратегию [204, с. 112] (приложение Д).

При этом элементами модели могут выступать стратегия, структура, системы, совместные ценности, стиль, персонал, навыки и т.д. [205]. Модель 7S позволяет задавать к перечисленным элементам такие показатели, как важность, текущая оценка и желаемое состояние (рис. 2.9)

Элемент	Важность	Текущее_состояние	Желаемое_состояние
{ 'Стратегия' }	7.9221	7.5774	2.7692
{ 'Структура' }	9.5949	7.4313	0.46171
{ 'Системы' }	6.5574	3.9223	0.97132
{ 'Совместные ценности' }	0.35712	6.5548	8.2346
{ 'Стиль' }	8.4913	1.7119	6.9483
{ 'Персонал' }	9.3399	7.0605	3.171
{ 'Навыки' }	6.7874	0.31833	9.5022

Рисунок 2.9 – Условный пример исследования показателей заказчиков консалтинговых услуг при помощи модели 7S (авторская разработка)

Уместно подчеркнуть, что визуализация моделирования модели 7S позволяет особо акцентировать внимание на взаимосвязи элементов и оценить

их показатели на основе заданных параметров деятельности заказчиков консалтинговых услуг (рис. 2.10).

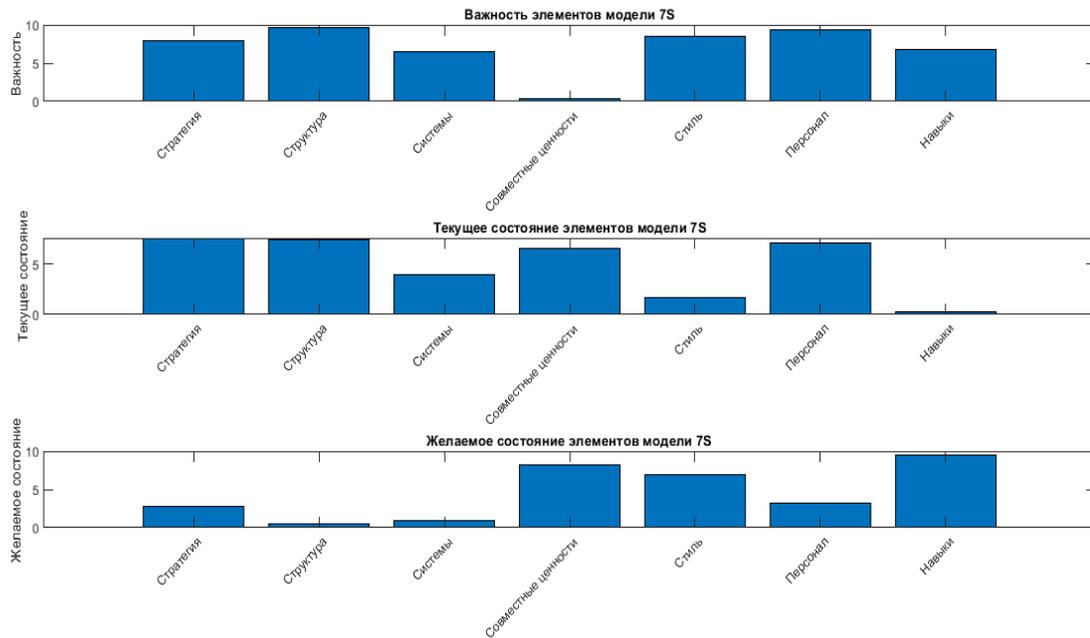


Рисунок 2.10 – Визуализация условных данных в модели 7S  
(авторская разработка)

По аналогии с методом МЕСЕ модель 7S способна формировать в режиме реального времени «обсуждаемый результат», условный пример которого представлен на рисунке 2.11.

Элемент: Стратегия - Важность: 7.92, Текущее состояние: 7.58, Желаемое состояние: 2.77  
 Элемент: Структура - Важность: 9.59, Текущее состояние: 7.43, Желаемое состояние: 0.46  
 Элемент: Системы - Важность: 6.56, Текущее состояние: 3.92, Желаемое состояние: 0.97  
 Элемент: Совместные ценности - Важность: 0.36, Текущее состояние: 6.55, Желаемое состояние: 8.23  
 Элемент: Стиль - Важность: 8.49, Текущее состояние: 1.71, Желаемое состояние: 6.95  
 Элемент: Персонал - Важность: 9.34, Текущее состояние: 7.06, Желаемое состояние: 3.17  
 Элемент: Навыки - Важность: 6.79, Текущее состояние: 0.32, Желаемое состояние: 9.50

Рисунок 2.11 – «Обсуждаемый результат» в модели 7S  
(авторская разработка)

В свою очередь, вместо всестороннего изучения каждой детали методология гипотеза-ориентированного подхода предполагает выдвижение предварительных гипотез и их проверку посредством анализа значимых данных, позволяя экономить время и концентрироваться на наиболее вероятных

причинах проблем заказчиков услуг [205]. При этом, речь в большей степени идет об обработке данных, результаты которой позволяют отвергать или принимать гипотезы. Например, в консалтинговой фирме необходимо проверить гипотезу «Повышение квалификации сотрудников увеличивает производительность труда». Для этого необходимо обосновать целесообразность дальнейшего анализа ряда переменных, таких как количество сотрудников, производительность «до» и производительность «после». Далее проводится t-тест для независимых переменных и определяется их достоверность. Финальным этапом является оповещение о результатах выдвигаемой гипотезы и визуализация исследования (рис. 2.12).

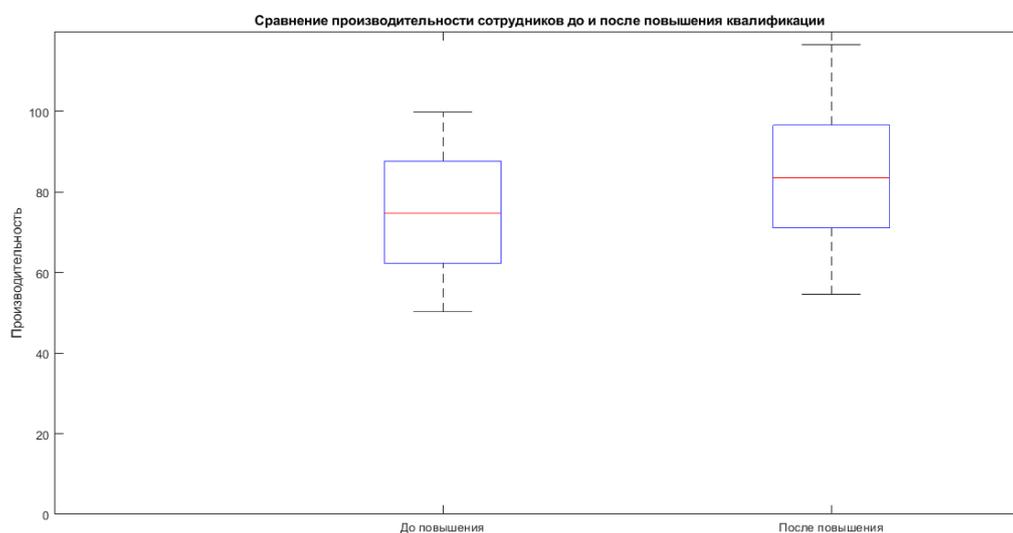


Рисунок 2.12 – Визуализация результатов реализации методологии гипотеза-ориентированного подхода на условной гипотезе «Повышение квалификации сотрудников увеличивает производительность труда»  
(авторская разработка)

Так, на условном примере можно утверждать, что гипотеза «Повышение квалификации сотрудников увеличивает производительность труда» подтверждается.

Представляя собой визуальную структуру, разбивающую основную проблему на составляющие до тех пор, пока они не станут поддаваться аналитическому решению, метод «дерево решений» позволяет определить

причинно-следственные связи проблемы заказчика; учесть все существенные ее последствия решения; распределить работу в ходе оказания консалтинговых услуг (своего рода, пример разработки дерева решений/целей представлен в параграфе 1.1 на примере блоков задач консалтинговых услуг).

Следует отметить, что дерево решений, как правило, разрабатывается на первых встречах с заказчиками услуг и позволяет формализовать сам процесс их оказания, что имеет важное значение для их эффективности и командной работы их заказчика и исполнителя [206, 207].

Например, массив данных 100 заказчиков консалтинговых услуг отображает такие характеристики, как размер, годовой доход и обращались ли они ранее в консалтинговую фирму. Под перечисленные характеристики вводится условная целевая переменная «Интерес к консалтинговым услугам», в которой 0 – нет, 1 – да. Полученная выборка позволяет создать тестовую базу для машинного обучения «дерева решений», которая строит прогноз для выборки и создает оценку модели с последующим выводом результата (рис. 2.13).

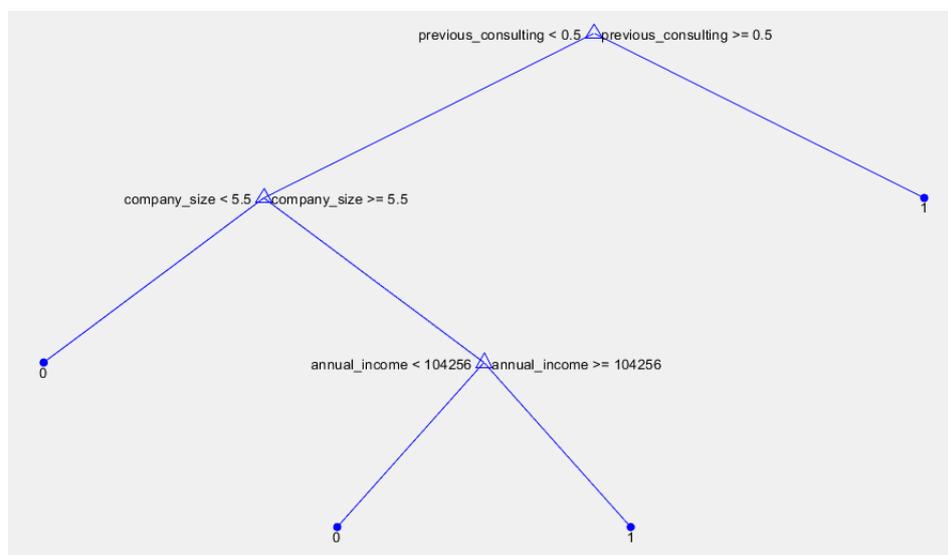


Рисунок 2.13 – Условный пример «дерево решений» рассматриваемой выборки данных на основе машинного обучения (авторская разработка)

На рисунке 2.13 представлена модель, которая содержит матрицу ошибок в размере  $\begin{matrix} 9 & 0 \\ 0 & 21 \end{matrix}$  – это является высоким показателем точности модели.

Первичным вводом для принятия решения является набор данных `previous_consulting`, который определен характеристикой «обращался ли заказчик ранее в консалтинговые фирмы», при ответе «да» – результат направлен на заинтересованность к услугам, при ответе «нет» происходит разделение в принятии решения. По аналогии происходит рассмотрение характеристик размер заказчика (`company_size`) и годовой доход (`annual_income`) на основании которых происходит определение искомого параметра «Интерес к консалтинговым услугам».

В свою очередь, построение матрицы GE/McKinsey позволяет оценить деятельность заказчика консалтинговых услуг в целом или отдельных его направлений исходя из их привлекательности и конкурентоспособности [208-211]. Так, например, предположим, что сделана выборка «Заказчик 1», «Заказчик 2» и т.д., которая содержит набор данных о привлекательности рынка и конкурентоспособности (рис. 2.14).

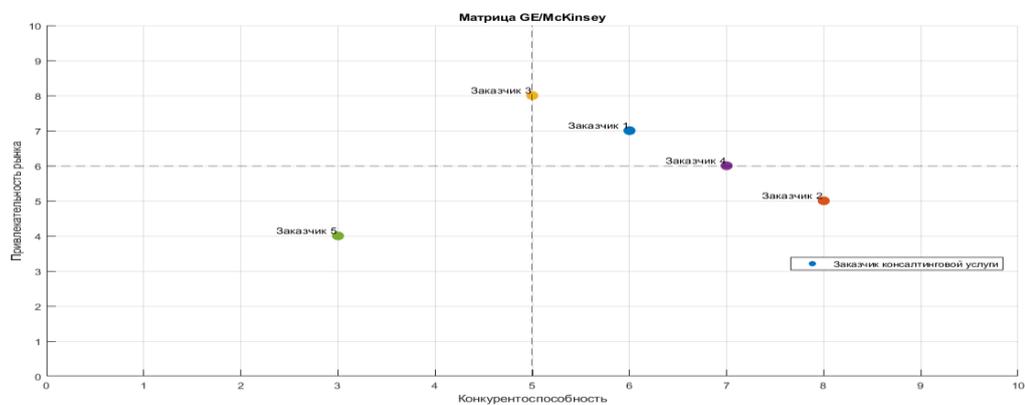


Рисунок 2.14 – Визуализация условного примера матрицы GE/McKinsey  
(авторская разработка)

Представленная визуализация условного примера позволяет сделать вывод о оценки позиций рассматриваемых элементов бизнеса заказчика услуг. Кроме того, в приложении Е представлена матрица GE/McKinsey, представляющая собой сетку 3x3. Такие матрицы позволяет более детально сформировать видение проблемы как для заказчика консалтинговых услуг, так и исполнителя.

Таким образом, мировой рынок консалтинговых услуг демонстрирует стабильный рост, крупнейшие компании активно развивают направления, связанные с цифровой трансформацией, устойчивым развитием и искусственным интеллектом, что отражает современные тенденции в развитии всей палитры экономических, социальных, политических отношений. При этом конкуренция на рынке консалтинговых услуг остаётся высокой, и компании стремятся занять лидирующие позиции, предлагая широкий спектр услуг, нередко применяя при этом собственную интерпретацию соответствующего инструментария.

## **2.2 Анализ отечественного рынка консалтинговых услуг**

Основываясь на оценках «РБК» [212] и центра исследований «IPT Group» [213], рынок консалтинговых услуг в Российской Федерации демонстрирует устойчивый рост в течение последнего десятилетия, увеличившись на 73%. При этом консалтинговые услуги востребованы предприятиями разных масштабов: от крупных международных корпораций до субъектов малого предпринимательства, работающих исключительно на российском рынке.

Однако подчеркнем, что развитие рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации характеризуется неравномерностью, что отражает общие экономические колебания в стране. По данным рейтингового агентства «Эксперт РА» [214], в 2014 году объем рынка консалтинговых услуг составлял 116,4 млрд. рублей, в 2015 году вырос до 126 млрд. рублей, а в 2017 году объем исследуемого рынка составил 120 млрд. рублей. Согласно данным «РБК» [212] уже в 2022 году рынок консалтинговых услуг столкнулся с последствиями геополитического кризиса, уходом иностранных компаний, перестройкой логистических цепочек и по оценкам экспертов сократился на 15%, составив около 102 млрд. рублей. Наибольшее падение наблюдалось в сегменте стратегического консалтинга (уменьшение на 20 %) и консалтинга в области управления персоналом (уменьшение на 18 %).

В 2023 году исследуемый нами рынок только частично адаптировался к новым вызовам, наблюдался рост спроса на консультации по импортозамещению и оптимизации бизнес-процессов. При это рост рынка составил примерно 8%, а объем достиг 110 млрд. рублей. Наибольший рост показал сегмент операционного консалтинга (увеличившись на 12%) и финансового (увеличение на 10%) [213].

Акцентируем внимание на том, что:

- 2024 год характеризуется активной цифровизацией, происходит рост спроса на консалтинг в области кибербезопасности и анализа данных. Так, по оценкам экспертов рынок консалтинговых услуг вырос на 18%, достигнув объема 129,8 млрд. рублей (сегмент IT-консалтинга показал рост на 18%, а консультации в области цифровой трансформации – на 20 %).
- 2025 год характеризовался дальнейшей развитием новых технологий, рынок вырос на 19%, достигнув объема 154 млрд. рублей (сегмент IT-консалтинга вырос на 22%, а консультации в области цифровой трансформации – на 25 %).

В 2026 году по оценкам экспертов ожидается дальнейший рост рынка консалтинговых услуг, обусловленный развитием новых технологий, повышением конкуренции и необходимостью систематической адаптации к новым вызовам.

Прогнозируется рост на 15-18%, объем рынка может достичь 180,5 млрд. рублей, а основными драйверами роста станут консалтинговые услуги в области искусственного интеллекта, блокчейна и устойчивого развития [215, с. 144]. При этом вопросы в области прогнозирования экономических данных всегда являются одними из наиболее актуальных, особенно в условиях новых вызовов. Причем здесь стоит отметить, что статистические данные, начиная с 2014 года, могут быть проанализированы при помощи нескольких моделей и, в первую очередь, метода регрессионного анализа данных.

На рисунке 2.15 представлены фактические данные рынка консалтинговых услуг с 2014 г. по 2025 г. Стоит отметить, что рисунок 2.15 наглядно отображает периодические колебания, что характерно для сезонных экономических исследований. Математическое описание, представленной кривой, обозначается как  $f(x)$  и складывается из двух синусоид с разными частотами. Первая синусоида определяется параметрами  $a_1$ ,  $b_1$ ,  $c_1$ , вторая – параметрами  $a_2$ ,  $b_2$ ,  $c_2$ .

Уравнение объема рынка консалтинговых услуг может быть составлено следующим образом:

$$f(x) = a_1 \sin(b_1 x + c_1) + a_2 \sin(b_2 x + c_2) \quad (2.3)$$

Основные параметры уравнения:  $a_1 = 794.833$ ;  $a_2 = 322.762$ ;  $b_1 = 0.066$ ;  $b_2 = 0.18$ ;  $c_1 = 444.375$ ;  $c_2 = 788.777$ .

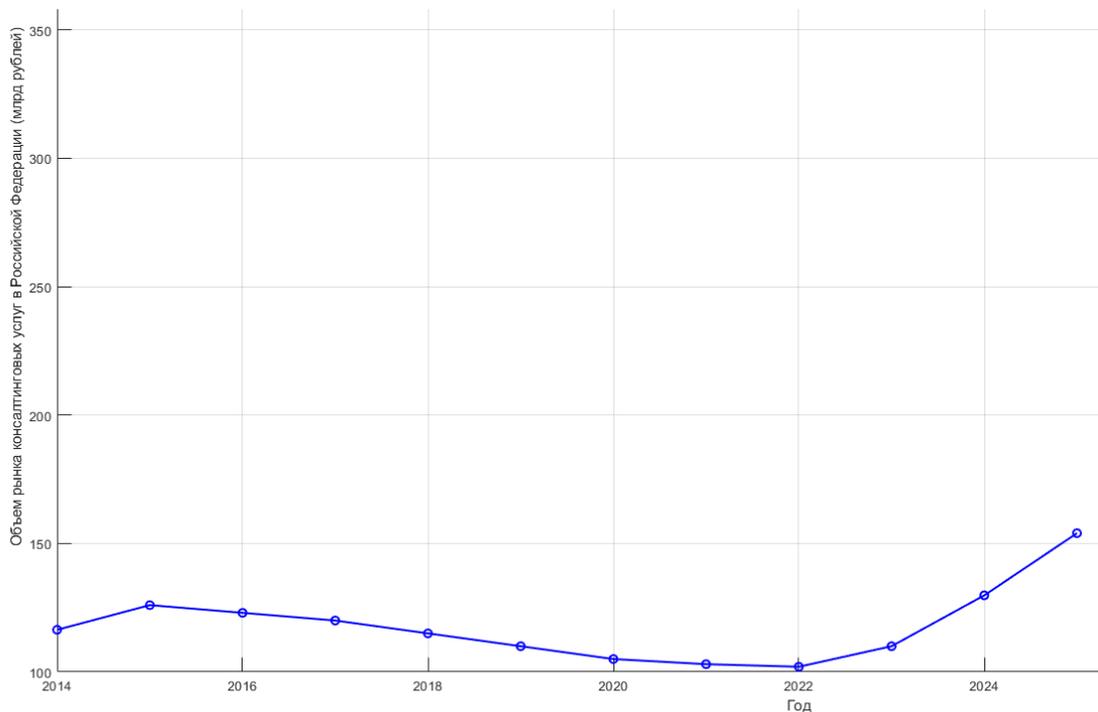


Рисунок 2.15 – Объем рынка консалтинговых услуг с 2014 г. по 2025 г.  
составлено автором на основе [212, 213, 214, 215]

В свою очередь, как видно из рисунка 2.16, предложенная модель с высокой вероятностью описывает положение точек в пространстве, что

подтверждается относительно небольшим значением суммы квадратов ошибки 46.95, высоким показателем коэффициента детерминации 0.979 и низкой среднеквадратической ошибкой 2.76.

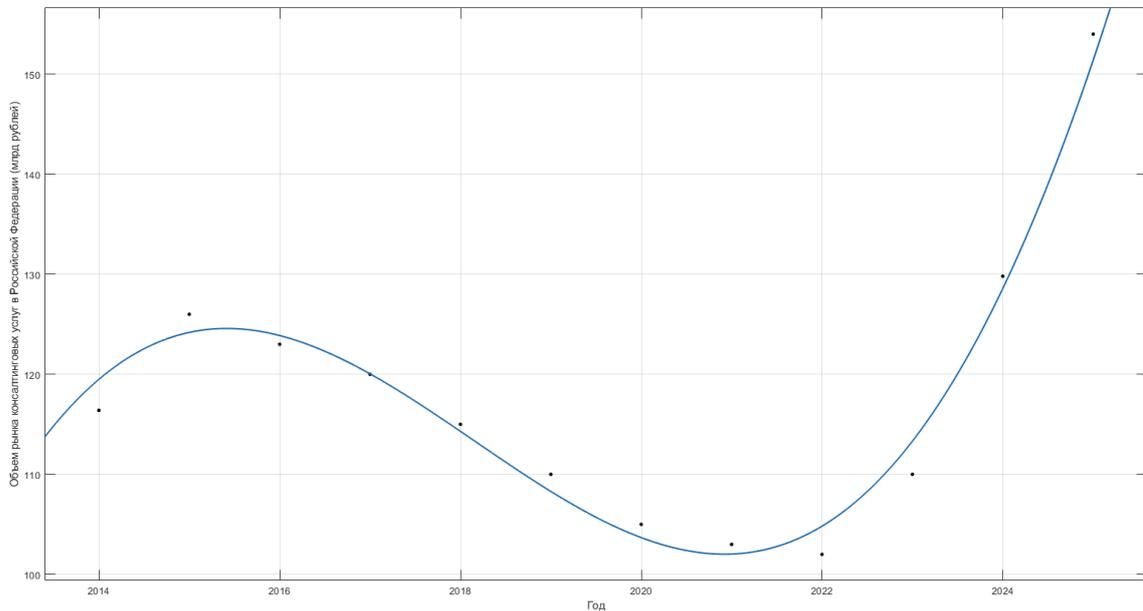


Рисунок 2.16 – Общий вид математической модели (авторская разработка)

Следовательно, прогнозирование рынка консалтинговых услуг может основываться на полученном уравнении (формула 2.3). Однако акцентируем внимание на еще одном методе моделирования прогнозных значений объема рынка консалтинговых услуг, который обладает высокой точностью и возможностью к адаптации – ARIMA-метод.

AutoRegressive Integrated Moving Average (ARIMA) является одним из наиболее популярных и надежных методов для решения задач в области поиска закономерностей и формирования прогнозов. Суть метода заключается в интегрировании модели авторегрессии и скользящего среднего, которое сочетает в себе три компонента: учет зависимости текущего значения (AR), приведение к стационарному ряду методом дифференцирования (I) и учет прошлых погрешностей (MA).

Общий вид уравнения модели ARIMA представлен формулой 2.4:

$$\varphi_p(B)(\Delta^d y_t) = \theta_q(B)\varepsilon_t \quad (2.4)$$

где:  $\Delta^d$  – оператор разности порядка;  $B$  – оператор сдвига;  $\varphi_p(B)$  – полином авторегрессии;  $\theta_q(B)$  – полином скользящего среднего порядка;  $\varepsilon_t$  – случайная ошибка.

В свою очередь, модельный ряд ARIMA оценивается по критерию информации Акаике (AIC), который не имеет фиксированного значения, однако свидетельствует о том, что, чем ниже значение AIC, тем лучше модель описывает данные с учетом сложности. Графически распределение остатков модели ARIMA представлено на рисунке 2.17.

Определение остатков модели ARIMA является ключевым процессом оценки и проверки качества модели. Остатки представляют собой разницу между фактическими значениями временного ряда и значениями, предсказанными моделью ARIMA.

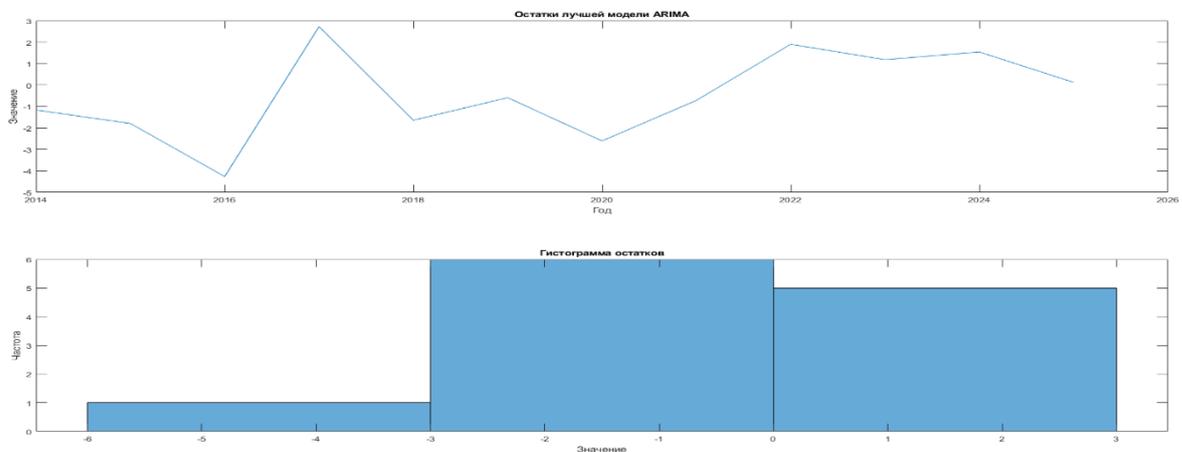


Рисунок 2.17 – Остатки модели ARIMA (авторская разработка)

В свою очередь, на рисунке 2.18 представлено графическое изображение автокорреляционной функции (ACF).

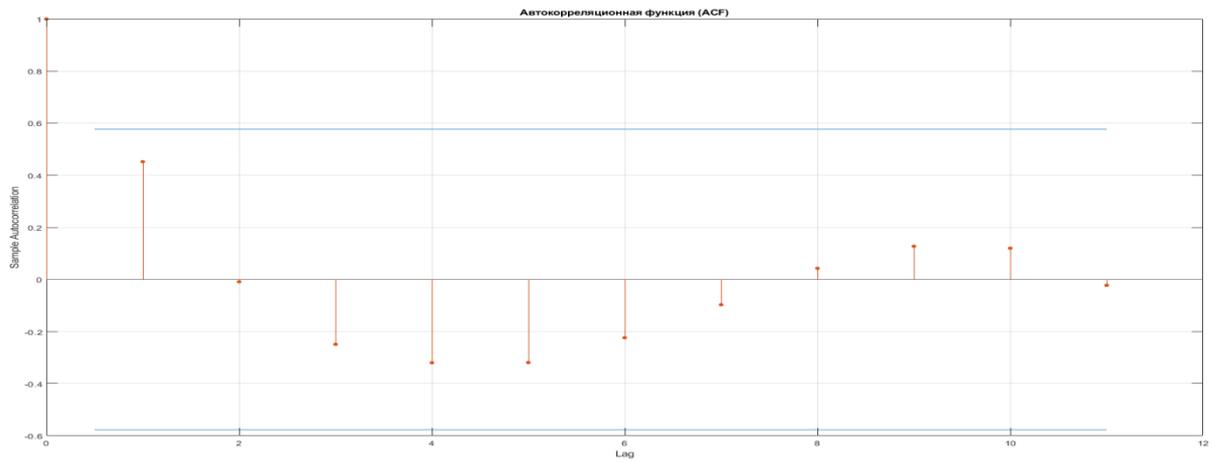


Рисунок 2.18 – Автокорреляционная функция (ACF)  
(авторская разработка)

Подчеркнем, что автокорреляционная функция была реализована с помощью теста Дики-Фуллера и определила зависимость рассматриваемых остатков, что свидетельствует о полном охвате исследуемых данных. В свою очередь, частотная автокорреляция функции (PACF) предоставляет информацию о автокорреляции между прогнозными значениями с учетом влияния статистических данных, исключая влияние промежуточных значений (рис. 2.19).

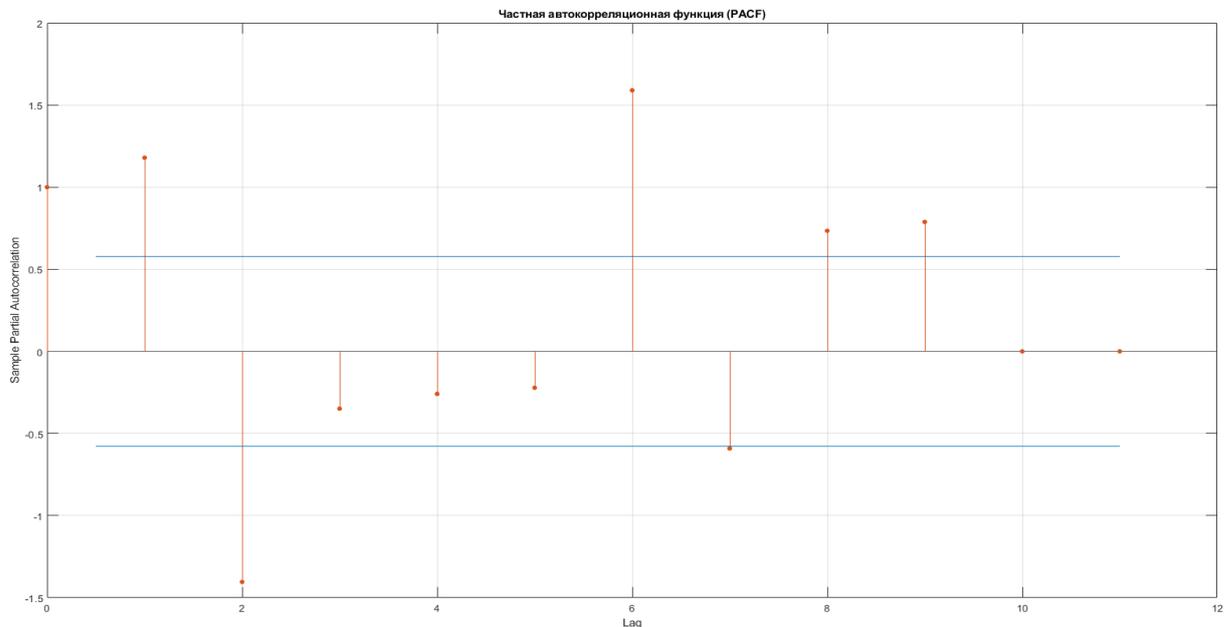


Рисунок 2.19 – Частотная автокорреляция функции (PACF)  
(авторская разработка)

Автокорреляции ACF и PACF показали высокое значение модели ARIMA (4,1,5) AIC которой составил 70,2. Уравнение ARIMA(4,1,5) представлено формулой 2.5:

$$\varphi_4(B)(\Delta y_t) = \theta_5(B)\varepsilon_t \quad (2.5)$$

Исследуем также альтернативную модель ARIMA (2,1,1), AIC которой составил 72,1, и сравним полученные результаты. Так, на рисунке 2.20 представлены результаты прогнозирования рынка консалтинговых услуг до 2030 г. методами регрессионного анализа (sin2), ARIMA (4,1,5) и ARIMA (2,1,1) (альтернативная модель).

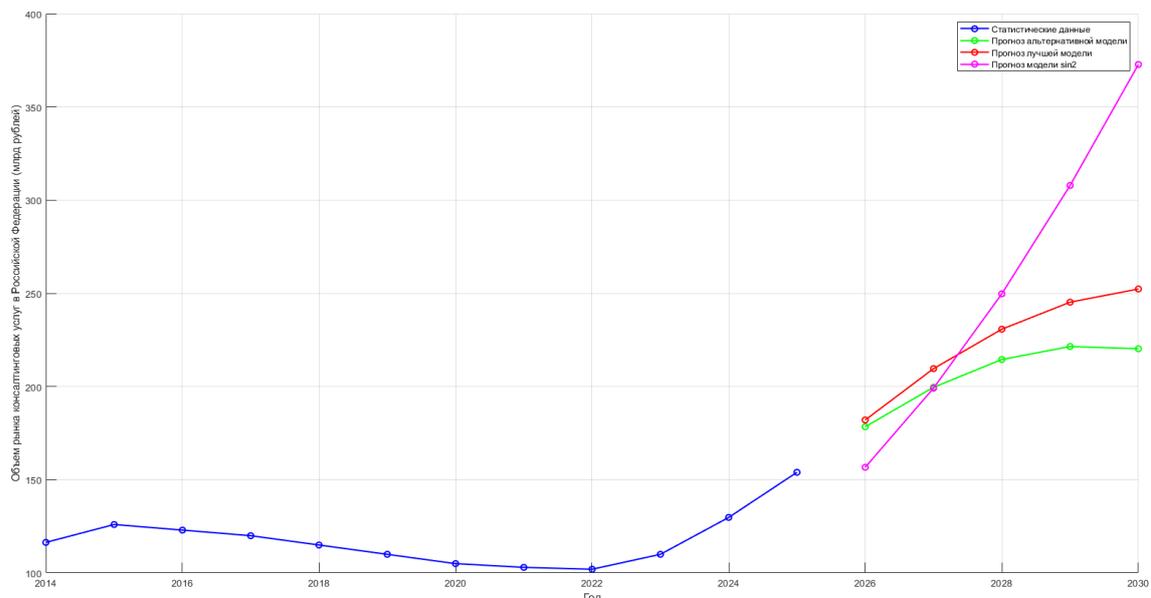


Рисунок 2.20 – Результаты сравнительного прогнозирования объема рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации (авторская разработка)

Как видно из представленных результатов, прогнозируемые значения всех трех методов отличаются, особенно с 2029 года, что в целом объясняется незначительностью статистической выборки и большим промежутком прогнозирования (табл. 2.3). В целом, если рассматривать полученные данные до 2029 года, они определяются в примерно одинаковом диапазоне, что в первую

очередь подтверждает рост объема рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации.

Таблица 2.3 – Результаты прогноза объема рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации (*авторская разработка*)

Тип модели	Уравнение	Прогноз по годам, млрд рублей				
		2026	2027	2028	2029	2030
Регрессионная	$f(x) = a_1 \sin(b_1x + c_1) + a_2 \sin(b_2x + c_2)$	156,69	199,14	249,7	307,8	372,7
ARIMA (4,1,5)	$\varphi_4(B)(\Delta y_t) = \theta_5(B)\varepsilon_t$	179,5	201,1	226,3	249,63	251,6
ARIMA (2,1,1)	$\varphi_2(B)(\Delta y_t) = \theta_1(B)\varepsilon_t$	178,4	199,14	214,5	221,46	220,27
<i>Стандартное отклонение</i>		62,78	29,73	18,71	23,46	68,51
<i>Относительная погрешность, %</i>		27,5	13,9	9,2	10,1	26,6

В свою очередь, зарождение и стремительное развитие рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации неразрывно связано с постоянной трансформацией, адаптацией и непрерывным стремлением к оптимизации бизнес-процессов. Сквозь призму экономических реформ он прошел путь от точечных инициатив предприятий к, своего рода, многогранной экосистеме [216, с. 104]. Так, процесс развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации можно разделить на несколько этапов (табл. 2.4):

1. Начальный этап (Советский период – до 1990 года). В Советском Союзе рынок консалтинговых услуг как таковой практически отсутствовал, а разработка стратегий и планов развития являлась прерогативой государственных структур.
2. Этап трансформации (начало 1990-х). Экономические реформы обусловили возникновение спроса на квалифицированную поддержку для предпринимательства, стали формироваться первые консалтинговые фирмы, опиравшиеся на западные управленческие практики.
3. Этап активного роста (середина 1990-х – начало 2000-х). Рынок консалтинговых услуг демонстрирует значительный прогресс во многом за счет деятельности крупных компаний, в частности, McKinsey и Boston Consulting Group. Наряду с этим, российские консалтинговые фирмы также начинают активную работу.

Таблица 2.4 – Этапы развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации

Этап развития	Сущностная характеристика	Примеры
Начальный этап	В СССР рыночная экономика отсутствовала и потребность в консалтинговых услугах была минимальной, единственным «консультантом» выступало государство в лице различных плановых комитетов и научно-исследовательских институтов, а основной целью было выполнение планов, а не повышение эффективности или конкурентоспособности	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Госплан СССР, определявший стратегию развития экономики на пятилетние периоды;</li> <li>– отраслевые научно-исследовательские институты, разрабатывавшие технологические решения и рекомендации для предприятий</li> </ul>
Этап трансформации	С началом перестройки и переходом к рыночной экономике возникла острая необходимость в знаниях и опыте, которых не было у большинства российских предприятий. Появился спрос на консалтинговые услуги в области управления, финансов, маркетинга. Начали создаваться первые консалтинговые фирмы (как правило, с участием зарубежных специалистов или ориентированные на западные управленческие практики)	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание предприятий с западными консалтинговыми компаниями;</li> <li>– консультации по вопросам приватизации государственных предприятий, реструктуризации и привлечения инвестиций;</li> <li>– активное использование грантов от международных организаций для обучения и консультирования</li> </ul>
Этап активного роста	Рынок консалтинговых услуг демонстрирует бурный рост, что обусловлено развитием частного сектора, притоком иностранных инвестиций и потребностью в модернизации экономики. На российский рынок выходят крупные международные консалтинговые компании (McKinsey, Boston Consulting Group, Bain & Company, Accenture и др.). Параллельно с этим, появляются и развиваются российские консалтинговые фирмы, перенимающие опыт и адаптирующие его к условиям региональной и отраслевой экономики	<ul style="list-style-type: none"> <li>– проекты по разработке стратегий развития для крупных российских компаний (к примеру, в нефтегазовой отрасли, телекоммуникациях, банковском секторе);</li> <li>– консультации по вопросам внедрения западных систем управления качеством (к примеру, ISO 9000);</li> <li>– активное проведение тренингов и семинаров по для руководителей</li> </ul>

## Окончание таблицы 2.4

Этап развития	Сущностная характеристика	Примеры
Этап углубления специализации	Рынок консалтинговых услуг становится более зрелым и структурированным. Нередко растет спрос на специализированные услуги (IT-консалтинг, HR-консалтинг, налоговое консультирование, управление рисками и т.д.). Конкуренция между консалтинговыми фирмами усиливается, что заставляет их расширять спектр оказываемых услуг, повышать качество работы, активно действовать на рынке	<ul style="list-style-type: none"> <li>– внедрение ERP-систем (SAP, Oracle) на крупных предприятиях;</li> <li>– разработка и внедрение систем мотивации персонала, оценка эффективности работников;</li> <li>– консультации по вопросам оптимизации налогообложения, соблюдения законодательства</li> </ul>
Современный этап	Рынок консалтинговых услуг продолжает развиваться под влиянием таких факторов, как цифровизация экономики, глобализация, геополитическая нестабильность, экономические кризисы и пандемии. Возрастает спрос на консалтинговые услуги в сфере цифровой трансформации, кибербезопасности, устойчивого развития.	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка и адаптация комплексных стратегий цифровой трансформации заказчиков консалтинговых услуг;</li> <li>– консультации по реализации потенциала искусственного интеллекта;</li> <li>– консалтинговые услуги, связанные с кибербезопасностью, геополитическими событиями, экономическими кризисами.</li> </ul>

*составлено автором на основе [217, 218, 219, 220, 221, 222]*

4. Этап углубления специализации (2000-е годы). Спрос на консалтинг неуклонно растет, а масштабы деятельности фирм увеличиваются, появляются «нишевые» направления (такие, как IT-консалтинг и HR-консалтинг), растет конкуренция и происходит расширение спектр оказываемых услуг.
5. Современный этап (2010-е – настоящее время). Рынок консалтинговых услуг продолжает эволюционировать, приспособившись к новым реалиям, включая цифровизацию и стремительно меняющуюся экономическую и геополитическую обстановку.

Так, на первых этапах развития рынка консалтинговых услуг их спектр был ограничен и сосредоточен на «базовых» направлениях, таких, как финансовое планирование и организационная структура. Сегодня же рынок консалтинговых услуг представляет собой динамично развивающуюся отрасль, спектр услуг значительно расширился и включает в себя специализированные области: стратегический консалтинг, управление изменениями, консультирование по вопросам устойчивого развития (ESG), цифровизация бизнеса и кибербезопасность [223, с. 186].

При этом методы работы консалтинговых фирм на начальных этапах зачастую были ориентированы на выполнение строго оговоренных задач с минимальной адаптацией к конкретным условиям заказчика [224, с. 187]. Сейчас же исполнители консалтинговых услуг применяют гибкие и адаптивные методы решения поставленных заказчиком задач, что позволяет более точно определить его запрос и предложить индивидуальные решения, максимально учитывающие специфику его деятельности.

Стоит подчеркнуть, что клиентская аудитория в период активного роста исследуемого нами рынка была представлена преимущественно крупными компаниями [225]. В настоящее же время консалтинговые услуги стали доступны для среднего и малого бизнеса, а также для стартапов и некоммерческих организаций. Отметим, что в период углубления специализации на рынке консалтинга использование технологий было ограничено и многие

процессы выполнялись вручную, а в настоящее время технологии заняли центральное место в таких услугах (при этом нередко речь идет об автоматизации процессов, использовании облачных сервисов, аналитических платформ и инструментов для визуализации данных [226, 227]).

В свою очередь, современный этап развития рынка консалтинговых услуг характеризуется продолжением фрагментации и усилением конкуренции. Крупные консалтинговые компании, обладающие значительным опытом и ресурсами, сталкиваются с конкуренцией со стороны более гибких и специализированных российских фирм, очевидно, лучше понимающих локальные особенности [227, с. 131].

Растет спрос на антикризисное управление, реструктуризацию бизнеса и оптимизацию финансовых показателей. Особую актуальность приобретают консультации по вопросам управления рисками и обеспечения информационной безопасности [228].

Одним из ключевых трендов последних лет становится переход от классических консалтинговых услуг к более гибким моделям сотрудничества между их заказчиками и исполнителями (например, от экспертных консультаций на основе совместной проектной работы до реализации комплексных программ трансформации деятельности заказчика услуг). При этом сами заказчики услуг стремятся получить не только экспертную оценку, но и практическую помощь в реализации предложенных решений.

Учитывая вышесказанное, в таблице 2.5 наглядно сопоставлены особенности развития консалтинговых услуг в Российской Федерации в разные периоды.

Общие тенденции показывают, что российский рынок консалтинговых услуг продолжит развиваться в направлении дальнейшей специализации и интеграции с новейшими технологиями. Акцент будет сделан на комплексных решениях и долгосрочном партнерстве с заказчиками услуг, а ключевыми инструментами, так или иначе, станет прогнозирование на основе больших

объемов данных, предиктивная аналитика и использование машинного обучения для выявления закономерностей и оптимизации бизнес-процессов.

Ожидается дальнейший рост клиентской аудитории, персонализация предложений, развитие онлайн-платформ и дистанционного консультирования [229, с. 72]. Обмен опытом, интеграция в международные профессиональные сообщества исключительно дружественных стран и адаптация глобальных практик к региональным условиям будут способствовать развитию рынка консалтинга [230].

В настоящее время для российского рынка консалтинговых услуг характерны такие тенденции, как увеличение масштабов деятельности и численности работников (особенно имеющих опыт); диверсификация клиентской базы и расширение спектра обслуживаемых физических и юридических лиц; совершенствование методологической базы и инструментария [231, с. 459].

Следует отметить, что перечисленные тенденции позволили всем субъектам рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации укрепить свои позиции, предлагая адаптированные к местным реалиям решения и глубокое понимание специфики отечественной экономики. Важным фактором успеха стало умение быстро переориентироваться на новые потребности заказчиков, связанные с импортозамещением, реструктуризацией логистических цепочек и поиском альтернативных рынков сбыта.

При этом, растущий спрос на консалтинговые услуги стимулирует развитие инноваций в отрасли. Так, российские специалисты активно осваивают новые технологии, разрабатывают собственные аналитические платформы и внедряют передовые методы управления. Особое внимание уделяется автоматизации процессов, использованию искусственного интеллекта и анализу больших объемов данных для повышения эффективности проектов и разработки заказчиком услуг более точных и обоснованных рекомендаций [232, с. 848].

Таблица 2.5 – Особенности развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации

Особенности	Период развития	Период становления	Тенденции и перспективы развития
Спектр услуг	Консалтинговые услуги в основном были сосредоточены на базовых потребностях (финансовое планирование, преобразование организационной структуры и т.д.)	Спектр услуг значительно расширился и включает в себя специализацию (стратегический консалтинг, управление изменениями, консультирование по вопросам устойчивого развития, цифровизация бизнеса, кибербезопасность, ESG-стратегии)	Дальнейшая специализация и интеграция с новейшими технологиями, акцент на комплексных решениях и долгосрочном партнерстве заказчиков и исполнителей консалтинговых услуг
Акценты услуг	Основное внимание уделялось проведению финансово-экономического анализа деятельности заказчика услуг и разработке рекомендаций на уровне общего руководства	Анализ деятельности заказчика консалтинговых услуг стал более глубоким и комплексным, используются современные подходы, что позволяет разрабатывать более обоснованные рекомендации, основанные на полученных данных	Прогнозирование и моделирование деятельности заказчика на основе больших объемов данных, использование машинного обучения для выявления закономерностей и оптимизации бизнес-процессов
Характер оказания услуг	Зачастую консалтинговые услуги были ориентированы на выполнение конкретных задач с минимальной адаптацией к конкретным условиям заказчика	Исполнители услуг применяют гибкие и адаптивные методы решения задач, что позволяет более точно определить запрос заказчика и выполнить все его требования, предлагая индивидуальные решения	Клиентоориентированность, развитие agile-подходов, «сотворчество» с заказчиком в процессе разработки решений, внедрения изменений и достижение измеримых результатов
Клиентская аудитория	Основные заказчики консалтинговых услуг – крупные компании (нередко международные корпорации)	Консалтинговые услуги стали доступны для среднего и малого бизнеса, а также для стартапов и некоммерческих организаций	Рост аудитории, персонализация предложений, развитие онлайн-платформ и дистанционного консультирования
Технологии и цифровизация	Использование технологий было ограничено, многие процессы выполнялись вручную	Технологии играют центральную роль в консалтинге: происходит автоматизация процессов, использование облачных сервисов, аналитических платформ и инструментов для визуализации данных	Развитие технологических решений, интеграция AI, машинного обучения и RPA для автоматизации рутинных задач и повышения эффективности консалтинговых услуг

*составлено автором на основе [225, 226, 227, 228]*

Одним из ключевых трендов стало усиление ориентации на потребности конкретных отраслей. Консалтинговые фирмы все чаще формируют узкоспециализированные команды, обладающие глубокими знаниями и, что самое главное, опытом в определенной отрасли экономики (промышленность, сфера услуг и т.д.). Этот, своего рода, отраслевой подход позволяет предлагать заказчикам консалтинговых услуг такие решения существующих и перспективных проблем, которые максимально соответствуют их бизнес-задачам и учитывают особенности конкретного рынка.

В будущем можно ожидать дальнейшего развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации, обусловленного как ростом потребностей бизнеса в квалифицированной поддержке, развитием цифровых технологий, так и изменением структуры экономики [233, 234]. Консалтинговые фирмы, способные адаптироваться к новым вызовам, предлагать инновационные решения и обеспечивать своим заказчикам реальную ценность, сами создают перспективы роста и развития [235].

Так, к современным драйверам роста и развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации отнесем следующие.

1. Технологический прогресс, глобализация и цифровизация создают потребность у российских предприятий во внешней экспертизе для решения сложных задач, что стимулирует спрос на консалтинговые услуги.
2. Развитие и диверсификация рынка за счет появления новых направлений консалтинга и эволюции традиционных услуг, расширяющих возможности для его роста.
3. Усиление спроса на консалтинг в сфере устойчивого развития, что открывает новые возможности для роста исследуемого рынка.
4. Постепенное повышение уровня осведомленности и доверия к консалтингу со стороны отечественных предприятий. По мере накопления положительного опыта работы с консалтинговыми фирмами и демонстрации конкретных результатов, все больше предприятий и

организаций рассматривают консалтинг как эффективный инструмент для решения сложных бизнес-задач и достижения стратегических целей, что приводит к увеличению объемов инвестиций в консалтинговые услуги и неизбежному расширению рынка [236, с. 283].

Динамичное взаимодействие технологического прогресса, регуляторных изменений, усиления конкуренции и роста осведомленности о ценности консалтинга формирует благоприятную почву для дальнейшего развития рынка консалтинговых услуг в России. Консалтинговым фирмам, стремящимся к успеху, необходимо учитывать эти драйверы при разработке своих стратегий и предлагать заказчикам инновационные и эффективные решения, отвечающие их постоянно меняющимся потребностям [237].

Однако, здесь нельзя недооценивать и роль конкурентной среды в развитии рынка консалтинговых услуг. Так, текущая геополитическая ситуация и введенные санкции в 2022 году, не имеющие аналогов в истории по своим масштабам, как подчеркнул премьер-министр М.В. Мишустин, позволила уже в первых числах марта того же года выйти на первое место в мире по числу примененных к ней ограничительных мер. К тому моменту общее количество введенных санкций превысило 6000. Согласно данным глобальной базы данных Castellum, отслеживающей санкции, к 22 апреля это число возросло до 7000. Для сопоставления: в отношении Ирана действует 3600 ограничений, а в отношении Северной Кореи – 2100.

До 2022 года на российском рынке консалтинговых услуг компаний по данному направлению было относительно много. Однако в 2022 году многие международные компании сократили или прекратили свою деятельность в Российской Федерации, что привело к увеличению спроса на услуги российских консультантов [238, с. 31]. С другой стороны, изменились приоритеты заказчиков услуг и особое внимание стало уделяться оптимизации издержек, импортозамещению и выходу на новые рынки сбыта.

Наиболее наглядно сказанное подтверждают значение показателей роста объёмов оказанных услуг в 2025 года, представленные в приложении Ж. Анализ

охватывает ключевые виды консалтинговых услуг и отражает, как их «традиционные» особенности трансформировались под воздействием таких макротенденций, как импортозамещение, цифровизация и усиление волатильности рынков.

Однако, очевидно, что отечественные консалтинговые фирмы получили возможность занять освободившиеся ниши и расширить спектр своих услуг, предлагая клиентам *tailor-made* решения, учитывающие специфику российской экономики и политической ситуации [239]. За последние несколько лет список консалтинговых фирм расширился и теперь архитектура его сегментации может быть представлена следующим образом.

1. Стратегические лидеры. Приверженцы «классического» стратегического и управленческого консалтинга с индивидуальным подходом к решению задач, нередко работающие с крупными корпоративными клиентами. Ориентированы на разработку долгосрочных стратегий, повышение эффективности управления и оптимизацию бизнес-процессов заказчика услуг [240, с. 45]. Представителями данного сегмента являются такие фирмы, как «КБ Стрелка», «Strategy Partners», «Центр экономики инфраструктуры» (стратегическое планирование), «КСК ГРУПП» (управленческий консалтинг, в т.ч. стратегия), «Болрас» (управленческое консультирование).
2. Нишевые лидеры. Специализируются в узких направлениях консалтинга, нередко разрабатывая решения для заказчиков услуг конкретных отраслей, особенно связанные с цифровой трансформацией, инжинирингом, устойчивым развитием или маркетингом [241]. К представителям сегмента отнесем следующие фирмы: «КРОК» (разработка и системная интеграция), «Маркетинг-Консультант», «Текарт», «Лемчик, Крупский и Партнеры», «Спектрум-Холдинг» (инжиниринговый консалтинг), Инжиниринговая Компания «2К», «GREEN» (консалтинг в области устойчивого развития и ESG), Группы «SRG» (оценка, экспертиза, *due diligence*), «Технологии Доверия» (ТеДо) (IT-консалтинг, риски, автоматизация), «Центр независимой экспертизы собственности», «HeadHunter» (консалтинг в области HR и

рекрутмента), «RosExpert» (консалтинг в области HR и развития лидерства), «Odgers Berndtson» (консалтинг в области HR и поиска руководителей).

3. Аудиторы и финансовые консультанты. Предлагают услуги в области аудита, налогового консультирования, финансового планирования и управления рисками. При этом заметим, что часто данные субъекты являются частью крупных аудиторских компаний или финансовых групп. Представители данного сегмента: «СберРешения» (разносторонние услуги, включая финансовые и аудит), группа «Юникон» (аудит, оценка, консалтинг, налоги и право), группа компаний «ПРАВОВЕСТ Аудит» (аудит и сопутствующие услуги), «ЭК/Солюшнс» (ГК КОМИТА) (аудит, налоги), «Мое дело».

При этом необходимо отметить, что «...сегментация рынка консалтинговых услуг достаточно динамична, и одна фирма может предлагать услуги, относящиеся к разным сегментам, а некоторые сложно однозначно отнести к конкретному сегменту без более детального анализа» [242, с. 27]. Именно поэтому многие фирмы расширяют свои компетенции и спектр оказываемых услуг, выходя за рамки своей «традиционной» специализации.

Согласно данным аналитического агентства, «Эксперт РА» (табл. 2.6), рынок консалтинговых услуг стабильно демонстрирует рост за последние годы. Хотя наиболее значительный скачок в размере выручки был зафиксирован в сфере HR-консалтинга (31%), первенство по общему объему доходов принадлежит IT-консалтингу, что вполне логично, учитывая современных реалии развития социально-экономических отношений [214].

Фирмы, специализирующиеся на оказании услуг в этой области, заработали 22,609 млрд. рублей, что составляет 37% от суммарной выручки субъектов рынка. При этом ожидается, что в связи с уходом с рынка европейских IT-компаний и потребностью в разработке альтернативных решений, в последующих годах рост в этой области станет еще более динамичным [244].

Таблица 2.6 – Крупнейшие консалтинговые фирмы Российской Федерации по видам консалтинговых услуг

Виды услуг	Лидеры / ключевые особенности	Доля рынка (%)
<p>ИТ-консалтинг (объединяет управленческое консультирование и системную интеграцию информационных технологий в деятельности заказчика услуг)</p>	<p>«Болрас» (управленческое консультирование), «КРОК» (разработка и системная интеграция) / Управленческое консультирование и внедрение ИТ ИТ решений</p>	23
<p>Финансовые консалтинговые услуги (анализ деятельности заказчика на основе бухгалтерских документов (без аудиторской проверки))</p>	<p>«СберРешения», группа «Юникон», «Мое дело» / Анализ финансовой отчетности и разработка соответствующих рекомендаций</p>	15
<p>Налоговые консалтинговые услуги (консультирование по вопросам налогообложения)</p>	<p>«Уральский союз», «МЭФ-Аудит», «ЭК/Солюшнс» / Работа с заказчиками любых масштабов в связи со сложностью налогового законодательства</p>	14
<p>Юридические консалтинговые услуги (консультирование по вопросам права и законодательства)</p>	<p>«Лемчик, Крупский и Партнеры», «ПРАВОВЕСТ Аудит» / Высокая востребованность из-за регулярных изменений в законодательстве</p>	12
<p>Стратегическое планирование и маркетинг (консультирование в области разработки стратегии и маркетинга)</p>	<p>«КБ Стрелка», «Strategy Partners», «Центр экономики инфраструктуры», «Маркетинг- Консультант», «КСК ГРУПП» / Ориентация на крупный бизнес, рост в сфере маркетинга обеспечивается креативными решениями и девелопментом</p>	8

## Окончание таблицы 2.6

Виды услуг	Лидеры / ключевые особенности	Доля рынка (%)
<p>Оценочная деятельность (оценка стоимости активов, кредитоспособности и инвестиционной привлекательности)</p>	<p>Группы «SRG», «Технологии Доверия» (ТеДо), «Центр независимой экспертизы собственности» / Деятельность важна для принятия стратегических решений в условиях экономической нестабильности</p>	8
<p>HR-консалтинг (подбор, оценка, обучение персонала, построение систем мотивации, разработка HR-стратегии)</p>	<p>«HeadHunter», «RosExpert», «Odgers Berndtson» / Направленность на оптимизацию управления персоналом, повышение эффективности работы сотрудников и привлечение талантливых работников</p>	2
<p>Другие консалтинговые услуги (включает в себя менее распространенные или узкоспециализированные виды консалтинговых услуг (экологические услуги, консультирование в сфере безопасности и т.д.)</p>	<p>Зависит от конкретной сферы деятельности / Услуги направлены на удовлетворение специфических потребности отдельных заказчиков услуг или их объединений (отраслей).</p>	1

*составлено автором на основе [214, 243, 244, 245, 246]*

Вторую позицию традиционно для последних лет занимают фирмы, оказывающие услуги в области финансового консультирования. На них приходится более четверти общей выручки, которая по результатам 2025 года достигла 16,33 млрд. рублей [245]. В 2025 году интерес к повышению эффективности бизнеса и оптимизации финансовых потоков стимулировал спрос на услуги консалтинговых фирмы в этом направлении. Отечественные предприятия продолжают адаптироваться к меняющимся рыночным условиям, оптимизировать затраты и стремятся повышать производительность, что и обеспечивает стабильный приток клиентов.

Консалтинговые услуги, связанные со стратегическим планированием и маркетингом, несмотря на свою значимость для долгосрочного развития предприятий, занимают пятое место с выручкой в 6,527 млрд рублей. Многие отечественные предприятия активно пересматривали свои стратегии в условиях нестабильности и неопределенности, что требовало привлечения экспертов для оценки перспектив и разработки новых подходов к ведению бизнеса. Однако более краткосрочные и оперативные задачи, решаемые другими видами консалтинговых услуг, оказались в 2025 году более приоритетными [246].

В свою очередь, HR-консалтинг, продемонстрировавший самый высокий темп роста с выручкой в 4,972 млрд. рублей, занимает предпоследнее место в рейтинге. Острая нехватка квалифицированных кадров и необходимость адаптации к новым форматам работы, таким как удаленная и гибридная, подстегнули спрос на услуги по подбору, обучению и развитию персонала, а также по оптимизации систем мотивации и оплаты труда [247].

В целом структура рынка консалтинговых услуг в 2025 году отразила приоритеты и потребности субъектов экономики в период восстановления после пандемии, начала проведения Специальной военной операции и адаптации к новым вызовам. Лидерство IT-консалтинга, обусловленное цифровизацией и необходимостью импортозамещения, лишь подтверждает тенденцию к увеличению роли информационных технологий в развитии

региональной и отраслевой экономики [248]. Ожидается, что в ближайшие годы рынок консалтинговых услуг продолжит расти, адаптируясь к меняющимся условиям и предлагая заказчикам инновационные решения для повышения эффективности и конкурентоспособности [249].

Отметим, что участники рейтинга отмечают перспективы развития консалтинга, связанного с прогнозированием и моделированием бизнес-процессов. Так, по словам генерального директора «Газпром ЦПС» Антона Куриленко «...этот вопрос особенно актуален в условиях реорганизации компаний, связанной с цифровизацией и замещением импортных технологий» [250]. Следует отметить, что в свете указа Президента В.В. Путина, направленного на обеспечение технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры, многие отечественные предприятия и организации в ближайшее время перейдут на российское программное обеспечение [251]. Это только актуализирует вопросы выбора оптимальных ИТ-решений и максимально оперативной и эффективной адаптации бизнес-процессов к новым вызовам.

В свою очередь, внедрение искусственного интеллекта также стимулирует рост спроса на ИТ-консалтинг и согласно позиции партнера технологической практики «ТеДо» А. Семенихина «...искусственный интеллект доказал свою эффективность в различных сферах, что убедило компании в целесообразности его применения для автоматизации бизнес-процессов» [252].

При всем этом, учитывая сложность и наукоемкость искусственного интеллекта, наличие потенциальных проблем при внедрении (к примеру, защита данных, этические вопросы и интеллектуальная собственность), заказчики консалтинговых услуг активно обращаются за консультациями и оценке рисков и преимуществ, а также для ознакомления с отраслевыми примерами использования. Например, в 2025 году фирмы, представленные в рейтинге «Эксперт РА», получили 8,9 млрд. рублей дохода от услуг, связанных со стратегическим планированием и развитием организаций [253].

Искусственный интеллект стал одним из главных драйверов, стимулирующих рост рынка консалтинговых услуг.

Партнер и руководитель консалтинговой фирмы «Яков и Партнеры» Я. Сергиенко указывает, что «...наибольший подъем наблюдается в спросе на помощь в адаптации бизнеса к искусственному интеллекту. Тенденция использования искусственного интеллекта сохранится. Кроме того, мы отмечаем растущий интерес к разработке комплексных стратегий со стороны компаний с годовым оборотом от 20 млрд. рублей (многие из них значительно расширились за последние пару лет и теперь стремятся к дальнейшему развитию, включая подготовку к IPO, приобретение конкурентов и освоение новых рынков)» [254].

Неизменно высокий интерес заказчиков к созданию стратегий и проектов развития организаций продолжает оставаться ключевым стимулом для расширения данного направления. Руководящий партнер консалтинговой фирмы Strategy Partners В. Плотникова поясняет «...заметно увеличился спрос на адаптивные планы долговременного развития компаний, учитывающие последние события» [255]. Новые вызовы скорректировали ранее составленные планы, что вызывает необходимость в разработке гибких стратегий, которые включали бы в себя различные сценарии развития событий. Наблюдается увеличение количества стратегических инициатив и проектов организационного развития (к примеру, появляются запросы на отдельные стратегии для HR-отдела и маркетинга).

По мнению участников рейтинга «Эксперт РА», наблюдается значительный спрос на консалтинговые услуги, которые направлены и на оптимизацию операционной деятельности. Ведущий партнер консалтинговой фирмы НЭО Е. Устюгова отмечает «...в связи с началом новых этапов развития, многие компании обращались к нам для обновления операционной модели. Компании по-прежнему проявляют большой интерес к проектам, связанным с изменением структуры должностей и кадровыми стратегиями, что обусловлено нехваткой квалифицированных специалистов на российском

рынке и растущей важностью эффективного управления кадрами в корпоративной среде» [256]. Отметим, что в области консалтинговых услуг, касающихся маркетинга и связей с общественностью, участники рейтинга получили доход в размере 948,8 млн. рублей в прошлом году.

Несмотря на позитивные тенденции, на развитие рынка консалтинговых услуг отрицательно влияет и ряд проблем. Конкуренция усиливается, особенно в сегменте IT-консалтинга. Важным условием для дальнейшего развития остается повышение квалификации работников консалтинговых фирм, привлечение новых сотрудников и создание привлекательных условий для работы в отрасли. Ключевым фактором успеха является формирование полноценной экосистемы консалтинговых услуг в Российской Федерации (чему внимание еще будет уделено в заключительной главе диссертации), объединяющей опытных экспертов, перспективные стартапы, образовательные учреждения и государственные институты. При этом успех будет зависеть от способности отечественных консалтинговых фирм адаптироваться к меняющимся условиям, предлагать инновационные решения и выстраивать долгосрочные партнерские отношения с клиентами [257, с. 102].

В связи с этим, дефицит квалифицированных кадров, по нашему мнению, представляет собой сейчас наиболее важную проблему, сдерживающую еще больший возможный рост рынка консалтинговых услуг. Эта проблема имеет многогранный характер, требующий комплексного подхода к ее решению. Недостаток квалифицированных кадров приводит к тому, что услуги оказываются недостаточно рационально, внедрение инноваций замедляется, а конкурентоспособность субъектов исследуемого нами рынка снижается.

По данным исследования, проведенного порталом Право.ru [258] и затрагивающего все аспекты деятельности отечественных предприятий – от санкций до криптовалюты, от семейных вопросов до ответственности бенефициаров – ограничение доступа к международным консалтинговым

услугам и цифровым платформам на 30-40% снижает возможности для обмена опытом и внедрения передовых технологий. Изоляция от глобальной консалтинговой «сети» может замедлить темпы инноваций на 15-20% и снизить конкурентоспособность отечественных предприятий, что, по некоторым данным, может привести к потере до 10% рыночной доли в долгосрочной перспективе.

Дефицит квалифицированных исполнителей консалтинговых услуг, адаптированных к специфике отечественной экономики, оценивается в 50-60% от необходимого количества (более 50 % заказчиков услуг испытывают трудности с поиском экспертов, обладающих необходимыми знаниями и опытом для решения их задач). По статистике, проекты с участием консультантов, специализирующихся на локальном рынке, показывают на 25%, более высокую эффективность [259].

Отсутствие устоявшейся нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования создает неопределенность и риски для более чем 70% участников исследуемого нами рынка. Так, около 45% субъектов рынка консалтинговых услуг считают недостаточную прозрачность регулирования серьезным препятствием для развития отрасли. В результате примерно 15% потенциальных клиентов отказываются от сотрудничества с консалтинговыми фирмами из-за сомнений в надежности и репутации.

Недостаточная развитость цифровой и физической инфраструктуры, по оценкам, увеличивает стоимость реализации консалтинговых услуг в отдаленных регионах на 20-30%. Ограниченный доступ к современным технологиям и каналам связи затрудняет взаимодействие между субъектами рынка консалтинговых услуг, что может привести к увеличению сроков выполнения проектов до 15% [260, 261].

Невысокий уровень осведомленности и доверия к консалтингу со стороны субъектов экономики приводит к недооценке потенциальных выгод от консалтинговых услуг. Опасения относительно некомпетентности или недобросовестности исполнителей консалтинговых услуг, которые разделяют

порядка 60% руководителей отечественных предприятий, сдерживают спрос на консалтинговые услуги, который, по оценкам, составляет около 40% от потенциального объема рынка [262].

При этом в условиях стратегической ориентации России на импортозамещение, роль консалтинга приобретает особое значение и это уже не просто вспомогательный атрибут рыночной экономики, а ключевой фактор обеспечения ее конкурентоспособности и устойчивого развития, что также подчеркивает необходимость создания экосистемы исследуемого рынка, способной эффективно решать задачи, стоящие перед отечественным бизнесом.

Здесь крайне уместно отметить, что цифровизация, внедрение инструментов искусственного интеллекта и отечественного программного обеспечения становятся критически важными для повышения конкурентоспособности, однако многие предприятия испытывают трудности с реализацией сказанного в своей деятельности [263]. Экосистема рынка консалтинговых услуг сможет предоставить платформу для обмена опытом, совместной разработки и продвижения инновационных решений, что значительно ускорит процесс технологической адаптации.

Каждая отрасль имеет свою специфику и требует индивидуального подхода, а экосистема позволяет формировать пулы экспертов с опытом в различных отраслях, разрабатывать специализированные решения (об этом речь шла, например в [264, 265]), учитывающие отраслевые особенности и потребности, что крайне важно для исследуемой нами проблематики. Важно отметить, что в условиях растущих требований к качеству консалтинговых услуг, экосистема создает условия для непрерывного повышения квалификации консультантов, обмена лучшими практиками и формирования единых стандартов качества, что безусловно приведет к повышению доверия к консалтингу и увеличению его эффективности. И, наконец, создание экосистемы рынка консалтинговых услуг позволит развивать долгосрочные партнерские отношения между субъектами рынка, создавая условия для

преодоления негативного влияния новых вызовов, особенно для региональных экономик [266-270].

Таким образом, в ходе исследования выделены этапы развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации, особенности реализации которых рассмотрены через призму примеров и тенденций их осуществления на определенном временном промежутке. Логическим следствием стал сделанный прогноз развития рынка консалтинговых услуг, который базируется на статической информации за последние 10 лет. Обоснованные драйверы роста исследуемого рынка услуг (от технологического прогресса до повышения уровня доверия к консалтингу) позволили акцентировать внимание на перспективных сценариях его развития.

### **2.3 Исследование особенностей функционирования и развития регионального рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов**

Деятельность консалтинговых фирм, как, собственно, и всех других субъектов экономики, в новых регионах Российской Федерации имеет свою специфику, обусловленную переходным периодом, особенностями законодательства и сложившейся динамикой развития социально-экономических отношений. Именно поэтому для понимания реалий Донецкой Народной Республики, были проанализированы мнения работников (101 чел.) из 12 консалтинговых фирм и заказчиков консалтинговых услуг (392 чел.) (приложение 3).

Для выявления вызовов развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов была проанализирована деятельности следующих субъектов рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике: ООО «Центр аудита и консалтинга», АФ «Бухучет. Налоги. Право», Центр консалтинга УЦ ДПО «IQ», ООО «Профи Консалтинг», Консалтинговая компания «Букó», Консалтинговая компания Бизнес-класс, Консалтинговая компания «АГРОКОНСАЛТ», Консалтинговая компания «Staff Service»,

Консалтинговая компания «Сириус», ООО «НАСКА-ТЕХНО», ООО «АКМ-Консалтинг», ООО «Такс Консалт».

Так, работники ООО «Центр аудита и консалтинга» при оказании консалтинговых услуг специализируются на аудите для обеспечения экономической безопасности, проводят всесторонний анализ, выявляют риски и разрабатывают рекомендации по улучшению внутреннего контроля и должностных инструкций (бухгалтеров, экономистов, контролеров). Основное внимание уделяется финансовой составляющей безопасности заказчика услуг [271].

АФ «Бухучет. Налоги. Право» и Центр консалтинга УЦ ДПО «IQ» специализируется на вопросах бухгалтерского учета, налогообложения и юридических аспектах ведения бизнеса. Консалтинговые услуги включают консультации по оптимизации налоговой нагрузки, ведению бухгалтерского учета в соответствии с законодательством Российской Федерации, а также юридическое сопровождение деятельности предприятий. Консалтинговая фирма также проводит обучение и повышение квалификации специалистов в этих областях [272].

Нельзя не отметить широкий спектр консалтинговых услуг, оказываемых ООО «Профи Консалтинг». Консалтинговая фирма разрабатывает стратегии развития заказчиков услуг, проводит анализ рынка, а также помогает в оптимизации бизнес-процессов [273]. Аналогичные консалтинговые услуги оказывает консалтинговая фирмы «Букó», специализирующаяся на оказании услуг бизнесу, с «уклоном» в бухгалтерский учет [274].

Консалтинговая фирма «Бизнес-класс» ориентирована на оказание услуг предприятиям малого и среднего бизнеса. Они включают помощь в разработке бизнес-планов, привлечении финансирования, а также методические рекомендации по оптимизации операционной деятельности [275].

Принципиальное отличие работы консалтинговой фирмы «АГРОКОНСАЛТ» заключается в ориентировании на предприятия

агропромышленного комплекса. Услуги включают консультации по вопросам растениеводства, животноводства, переработки сельскохозяйственной продукции, а также помощь в получении государственной поддержки, что крайне актуально в современных условиях Донецкой Народной Республики [276].

Консалтинговая фирмы «Staff Service» специализируется на вопросах управления персоналом. Услуги включают подбор персонала, разработку систем мотивации и стимулирования, а также проведение тренингов и семинаров для сотрудников [277]. В свою очередь, консалтинговая компания «Сириус», наоборот, оказывает широкий спектр консультационных услуг для разного бизнеса [278].

Консалтинговая фирма «НАСКА-ТЕХНО» предлагает комплексные решения для защиты бизнеса от информационно-цифровых угроз, услуги включают: цифровизацию рабочих мест с защитой доступа, управление и защиту данных (включая резервное копирование), индивидуальную настройку автоматизированных систем управления и организацию защищенного документооборота [279].

Фирма «АКМ-Консалтинг» предлагает широкий спектр услуг для защиты бизнеса от политико-правовых и финансовых угроз. Речь, как правило, идет об оценке рисков, консультировании юристов, правовой поддержке сделок и проведении контрольно-аналитических мероприятий [280].

Консалтинговая фирма «Такс Консалт» специализируется на обеспечении финансовой безопасности заказчиков услуг. Их услуги включают проверку контрагентов, организацию документооборота, оптимизацию затрат, разработку методов снижения налогов, адаптацию систем учета и отчетности, а также обновление документации по экономической безопасности [281].

Как можно заметить, значительное внимание консалтинговые фирмы Донецкой Народной Республики уделяют экономической безопасности, аудиту, оптимизации налогообложения и бухгалтерскому учету, что отражает

потребность субъектов региональной экономики в эффективном управлении финансами и обеспечении соответствия законодательству [282].

На рынке консалтинга Донецкой Народной Республики представлены как фирмы, оказывающие широкий спектр консалтинговых услуг, так и те, которые фокусируются на отдельных направлениях (к примеру, управлении персоналом или бухгалтерском учете), что позволяет заказчикам выбирать наиболее подходящий вариант в зависимости от их потребностей. Представленные фирмы, кроме всего прочего, ориентируются на разные отрасли экономики, включая малый и средний бизнес, агропромышленный комплекс и др. Это позволяет им предлагать более специализированные и эффективные решения существующих проблем, максимально учитывая специфику деятельности заказчика [283].

Важно отметить, что в условиях цифровизации все больше консалтинговых фирм предлагают услуги в области информационной и цифровой безопасности, что свидетельствует о растущей осознанности угроз и необходимости защиты данных и систем [284]. В целом, рынок консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике адаптируется к реалиям цифровизации, предлагая решения, направленные на оптимизацию бизнес-процессов, повышение эффективности и защиту от рисков. Для выявления особенностей развития рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике в ходе исследования их исполнителям и заказчикам была предложена анкета, представленная в приложении И.

Так, исходным пунктом, предопределяющим результаты исследования функционирования рынка консалтинговых услуг, является выявление наиболее актуальных вызовов для его развития. Исполнителям и заказчикам услуг был предложен перечень таких вызовов (табл. 2.7.), оказывающих влияния на развитие рынка консалтинговых услуг (как в Российской Федерации в целом, так и Донецкой Народной Республике в частности).

Таблица 2.7 – Ответы на вопрос «Какие из перечисленных вызовов, на ваш взгляд, являются наиболее актуальными для развития рынка консалтинговых услуг?» (авторская разработка)

Вызовы	Распределение ответов респондентов			
	Исполнители услуг		Заказчики услуг	
	Чел	%	Чел	%
Ограничение доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам	47	19%	50	6%
Дефицит квалифицированных кадров в сфере консалтинговых услуг	49	20%	156	19%
Отсутствие устоявшейся нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования рынка консалтинговых услуг	32	13%	123	15%
Недостаточная развитость инфраструктуры рынка консалтинговых услуг	19	8%	117	15%
Низкий уровень осведомлённости и доверия к консалтинговым услугам	27	11%	209	27%
Необходимость адаптации к российскому законодательству и его применению на территории ДНР (в связи с интеграцией в экономическое пространство РФ)	33	13%	73	9%
Вопросы, связанные с признанием прав собственности и ведением бизнеса в переходный период, а также с разрешением конфликтов, возникших до интеграции в РФ	12	5%	51	6%
Специфические вопросы регулирования хозяйственной деятельности в условиях продолжающейся интеграции и возможных санкционных ограничений	27	11%	22	3%

Интерпретацию представленных в таблице 2.7 результатов осуществим при помощи реализации методов статистической обработки данных (дескриптивная статистика, сравнительный анализ и визуализация данных). При этом именно дескриптивная статистика позволит идентифицировать наиболее острые вызовы, с которыми сталкиваются субъекты исследуемого нами рынка.

Так, подчеркнем, что среднее значение процентов ответов исполнителей и заказчиков составило 12,5%. Это, в первую очередь, свидетельствует о высокой значимости каждого вызова для развития рынка консалтинговых услуг как для их заказчиков, так и исполнителей. Однако среднее значение дисперсии для каждой из рассматриваемых групп уже отличается, так,

дисперсия «исполнителей» составляет 25,71, что говорит о высокой согласованности мнений внутри группы. Исполнители склонны давать близкие друг к другу оценки, свидетельствующие о единстве взглядов и общей позиции по рассматриваемым вопросам, что в целом вполне логично в единых условиях работы в Донецкой Народной Республике. Дисперсия «заказчиков» составила 64,57, что заметно превышает аналогичный показатель у исполнителей. Это указывает на значительную неоднородность мнений среди заказчиков. Внутри этой группы существуют серьезные различия в восприятии и оценках, отсутствует единое мнение по поводу рассматриваемых вызовов для развития исследуемого нами рынка услуг.

Однако, статистически значимых различий между группами не наблюдается ( $p=1.00$ ), это означает абсолютную уверенность в справедливости нулевой гипотезы. Другими словами, наблюдаемые различия между группами абсолютно случайны и никак не связаны между собой. На рисунке 2.21 представлены ответы исполнителей и заказчиков услуг, в процентном отношении, визуализируя согласие групп в идентификации наиболее острых вызовов для дальнейшего развития консалтинговых услуг.

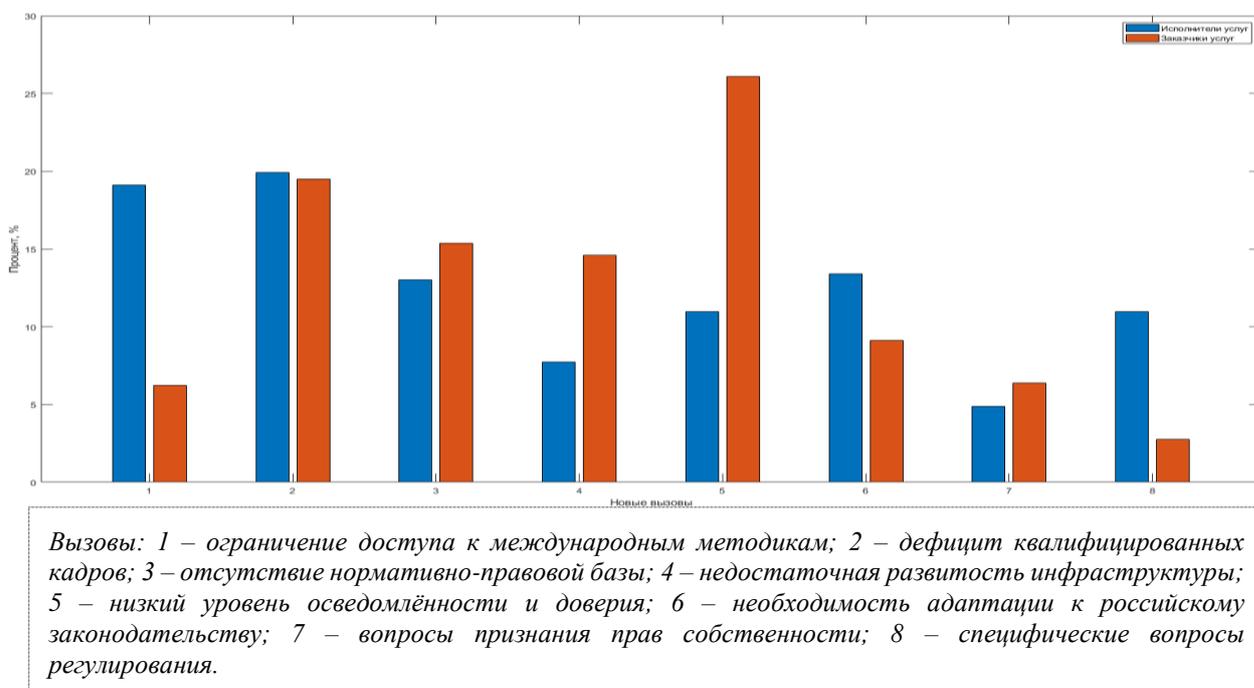


Рисунок 2.21 – Сравнение восприятия исполнителями и заказчиками вызовов развития рынка консалтинговых услуг (авторская разработка)

Сопоставимость взглядов исследуемых групп так же подтверждается мерами разброса каждой группы (рис. 2.22)

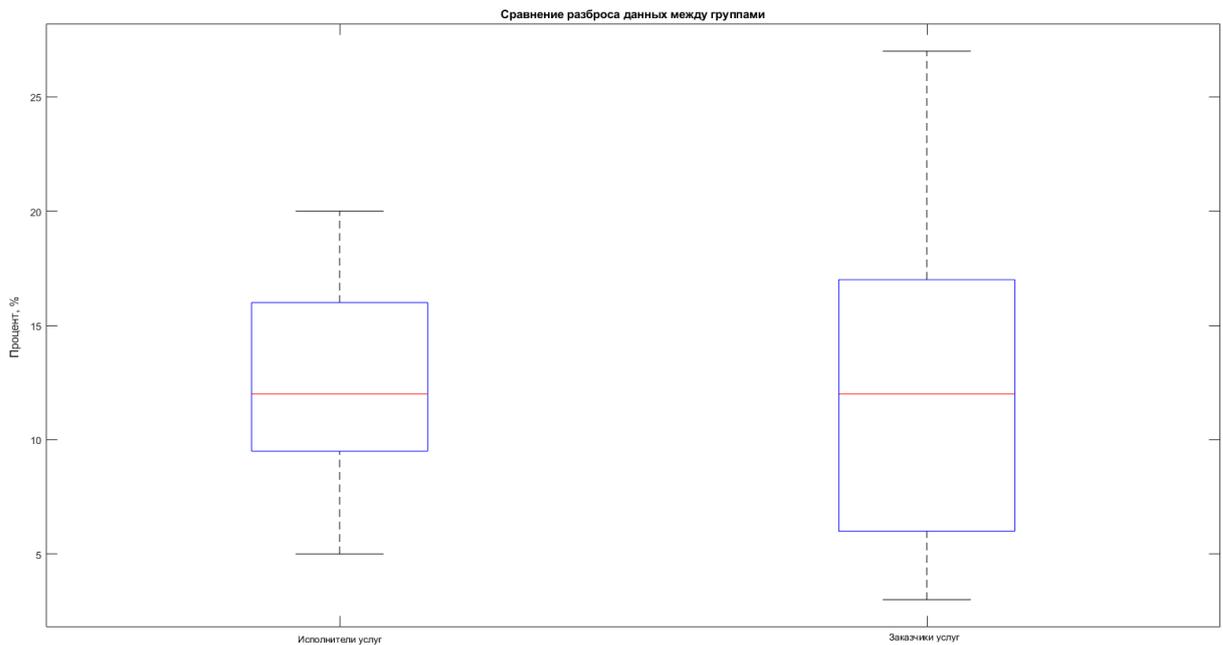


Рисунок 2.22 – Сравнение разброса данных между исследуемыми группами (авторская разработка)

Для обоснования взаимосвязи между вызовами необходимо определиться с набором массива переменных, в который целесообразно включить результаты ответов исполнителей и заказчиков консалтинговых услуг о квалификации кадров, инфраструктуре, нормативно-правовой базе, цифровизации, осведомленности и уровне доверия. Другими словами, массив переменных для определения уровня взаимосвязи вызовов состоит из набора шести переменных.

Однако, следует отметить, что каждая переменная включает в себя по пять факторов влияния, которые в последствии могут оказывать воздействие на формирование функции отклика результатов исследуемого массива. При этом в буквенном виде уровень взаимосвязи можно представить следующим выражением:

$$y = a + bx_1 + cx_2 + dx_3 + ex_4 + dx_5 + gx_6 \quad (2.6)$$

где:

$a, b, c, d, e, d, g$  – коэффициенты уравнения, которые указывают на степень и уровень влияния переменных;

$x_1, x_2, x_3, x_4, x_5, x_6$  – массив данных результатов опросов, которые представлены в таблицах 2.8-2.13.

Для формирования необходимого массива исследования визуализируем данные таблиц 2.8-2.17 в виде абсолютных значений и сравнительных диаграммах восприятия (приложение К).

Однако, прежде всего подчеркнем, что результаты опроса показывают различия в восприятии вызовов исполнителями и заказчиками консалтинговых услуг. Опрос выявил, что ключевыми вызовами для развития рынка консалтинговых услуг являются: дефицит кадров, недостаточное доверие к консалтингу (особенно со стороны заказчиков) и ограничения, вызванные международной ситуацией [285]. Также важно учитывать специфические проблемы регулирования, возникающие в связи с интеграцией новых территорий в экономическое пространство Российской Федерации. Необходимо обратить внимание на острую необходимость повышения осведомленности заказчиков о преимуществах консалтинговых услуг и развитие инфраструктуры рынка.

Так, одним из самых важных вызовов для заказчиков и исполнителей услуг является «дефицит квалифицированных кадров», занимая второе место по значимости для исполнителей (20%) и первое для заказчиков (19%). Вызов «ограничения доступа к международным методикам» исполнители услуг отмечают существенно чаще заказчиков услуг (19% против 6%), что говорит о большем влиянии его на их работу.

Обе группы респондентов признают значимость вызовов «отсутствия нормативно-правовой базы» и «инфраструктуры», однако, заказчики услуг оценивают их влияние выше, нежели исполнители (15% и 15% против 13% и

8% соответственно). Кроме того, заказчики услуг самым существенным вызовом считают «низкий уровень осведомлённости и доверия» (27%), в то время как для исполнителей это лишь пятая по значимости проблема (11%). Уместно отметить, что заказчики услуг видят проблему в недостаточном понимании ценности консалтинга и отсутствии доверия к нему субъектов разных отраслей экономики и форм собственности.

Спецификой регулирования в условиях интеграции и санкций более обеспокоены исполнители услуг (11%), чем заказчики (3%), что в целом логично. Это может быть связано с тем, что именно исполнители услуг сталкиваются с этими регуляторными сложностями непосредственно. Исполнители и заказчики услуг в Донецкой Народной Республике отмечают необходимость адаптации к российскому законодательству, однако вторые проявляют меньшую обеспокоенность, чем первые (9% и 13% соответственно). В свою очередь, большинство исполнителей услуг (59%) утверждают, что ограничение доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам влияет на качество и направления их работы. Еще 22% считают, что скорее влияет, чем нет. При этом подавляющее большинство исполнителей (81%) ощущают негативное воздействие ограничений и лишь небольшая часть (19%) полагает, что это не оказывает существенного влияния (табл. 2.8).

Таблица 2.8 – Ответы на вопрос «Влияет ли ограничение доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам на качество и спектр оказываемых консалтинговых услуг?» (авторская разработка)

Варианты ответов	Распределение ответов респондентов			
	Исполнители услуг		Заказчики услуг	
	Чел	%	Чел	%
Влияет	60	59%	127	32%
Скорее влияет, чем не влияет	23	22%	101	26%
Скорее не влияет, чем влияет	8	8%	63	16%
Не влияет	10	11%	102	26%

Менее выраженная, но все же значительная часть заказчиков услуг (32%) отмечает влияние ограничений, однако 26% считают, что скорее влияет, чем нет, и еще 26% указывают на отсутствие влияния. Однако мнения заказчиков в этом вопросе более разделены, чем у исполнителей, что можно объяснить тем, что первые могут не всегда быть полностью в курсе того, какие именно методики и инструменты используют вторые. Так, заказчики услуг могут оценивать качество услуг в первую очередь по конечному результату, а не по использованным методам, поэтому могут не столь остро ощущать влияние ограничений.

Дефицит квалифицированных кадров, обладающих знаниями специфики региона в сфере консалтинговых услуг, считает крайне острой проблемой 23 % респондентов, а 14 % просто острой. Однако значительная часть (34%) склоняется к тому, что проблема скорее есть, чем нет, а 13% утверждают, что совсем не ощущается дефицит. Подавляющее большинство заказчиков услуг воспринимают дефицит кадров как серьезную проблему: 48% считают ее крайне острой и еще 24% – острой, а только небольшая доля (3%) не придает ей существенного значения (табл. 2.9).

Таблица 2.9 – Ответы на вопрос «Насколько остро, на ваш взгляд, стоит проблема дефицита квалифицированных кадров, обладающих знаниями специфики региона, в сфере консалтинговых услуг? (авторская разработка)

Варианты ответов	Распределение ответов респондентов			
	Исполнители услуг		Заказчики услуг	
	Чел	%	Чел	%
Крайне остро	23	23%	189	48%
Остро	14	14%	93	24%
Скорее да, чем нет	34	34%	70	17%
Скорее нет, чем да	16	16%	30	8%
Совсем не ощущается	14	13%	11	3%

Отличия в оценке проблемы дефицита кадров между исполнителями и заказчиками услуг более выражены, чем в предыдущем вопросе, что можно объяснить тем, что вторые оценивают квалификацию консультантов по

конечному результату, эффективности решений и т.д. Высокая доля респондентов, считающих проблему «крайне острой» и «острой», свидетельствует о нехватке профессионалов, способных эффективно решать проблемы заказчиков консалтинговых услуг.

В свою очередь, исполнители услуг могут быть склонны к более оптимистичной оценке своих компетенций. Кроме того, исполнители услуг могут адаптироваться к существующим условиям и находить способы решения задач, несмотря на нехватку квалифицированных кадров. Высокая доля заказчиков услуг, ощущающих нехватку кадров со знанием специфики Донецкой Народной Республики, подчеркивает важность адаптации консалтинговых услуг к местным условиям и потребностям. Консультанты должны обладать не только общими знаниями, но и глубоким пониманием особенностей региональной экономики, законодательства и традиций (например, старопромышленного региона и т.п.).

Отметим, что при оценке степени влияния отсутствия устоявшейся нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования на развитие рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике, заметны существенные расхождения в ответах исполнителей и заказчиков услуг. Большинство заказчиков видят существенное негативное влияние, в то время как оценка исполнителей более сдержанная. Среди исполнителей услуг преобладает мнение об умеренном влиянии отсутствия устоявшейся нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования на развитие рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике (37%).

При этом суммарно 47% респондентов считает, что влияние является критическим или существенным и небольшая часть (16%) полагает, что отсутствие базы критически не влияет. Около 16% полагает, что влияние незначительное или отсутствует. Существенно больше заказчиков услуг (24%) считают, что отсутствие нормативно-правовой базы критически влияет на развитие рынка консалтинговых услуг. Большинство (32%) оценивает влияние как существенное. В целом 56% заказчиков считают отсутствие базы

значительным (критичным или существенным) вызовом. При этом, только около 26% респондентов считают, что влияние незначительное или отсутствует. Стоит отметить, что заказчики услуг более заинтересованы в четких правилах, защищающих их интересы и гарантирующих качество оказываемых услуг, так как отсутствие таких правил может повышать риски, связанные с выбором консультанта и реализацией проектов (табл. 2.10).

Таблица 2.10 – Ответы на вопрос «Как вы оцениваете степень влияния отсутствия устоявшейся нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования на развитие рынка консалтинговых услуг?» (авторская разработка)

Варианты ответов	Распределение ответов респондентов			
	Исполнители услуг		Заказчики услуг	
	Чел	%	Чел	%
Критически влияет	17	16%	93	24%
Существенно влияет	31	31%	127	32%
Влияет умеренно	37	37%	71	18%
Влияет незначительно	11	11%	60	15%
Не оказывает влияния	5	5%	42	11%

Отсутствие саморегулирования может затруднять оценку компетенций консультантов и препятствовать формированию честной конкуренции на рынке, поэтому заказчикам услуг сложнее выбрать надежного партнера.

Уместно обратить внимание и на то, что оценки влияния развитости цифровой и физической инфраструктуры на рынок услуг показывают схожую тенденцию у исполнителей и заказчиков услуг, большинство респондентов признают некоторое негативное влияние, но не считают его критическим. Так, низкое качество интернета может затруднять проведение онлайн-консультаций, обмен информацией и использование цифровых инструментов. Ограниченная доступность офисных помещений может создавать проблемы для проведения очных встреч и работы консультантов. Среди исполнителей услуг 33% опрошенных считают, что недостаточная развитость инфраструктуры значительно препятствует, а 21% – сильно препятствует

эффективному оказанию консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике. Около 42% оценивают влияние как умеренное, незначительное или отсутствующее. Среди заказчиков услуг наибольшая доля респондентов (33%) оценивает недостаточную развитость цифровой и физической инфраструктуры как умеренное. Однако суммарно почти 43% респондентов считает, что недостаточная развитость цифровой и физической инфраструктуры значительно или сильно препятствует оказанию услуг. Почти каждый четвертый респондент полагает, что влияние незначительное или совсем не препятствует развитию исследуемого нами рынка (табл. 2.11).

При исследовании «особенностей» осведомлённости о преимуществах консалтинга среди предприятий и государственных организаций в Донецкой Народной Республике существует заметное расхождение между оценками исполнителей и заказчиков услуг. Так, большинство исполнителей услуг оценивают уровень осведомленности как высокий (42%) или очень высокий (34%) и лишь небольшая доля (15%) считает его низким или очень низким. Исполнители услуг, вероятно, переоценивают уровень осведомленности, что может быть связано с их постоянным взаимодействием с заказчиками, которые уже знакомы с консалтинговыми услугами.

Таблица 2.11 – Ответы на вопрос «Насколько препятствует недостаточная развитость цифровой и физической инфраструктуры (например, качество интернета, доступность офисных помещений) эффективному оказанию консалтинговых услуг?» (авторская разработка)

Варианты ответов	Распределение ответов респондентов			
	Исполнители услуг		Заказчики услуг	
	Чел	%	Чел	%
Сильно препятствует	21	21	71	18%
Значительно препятствует	33	33	98	25%
Умеренно препятствует	29	29	129	33%
Практически не препятствует	12	12	53	13%
Совсем не препятствует	6	5	42	11%

Среди заказчиков услуг оценки более сдержанные, наибольшая доля респондентов оценивает уровень осведомленности как высокий (31%) или средний (28%), почти каждый пятый респондент (17%) считает уровень осведомленности о преимуществах консалтинга среди предприятий и государственных организаций низким или очень низким. При этом более низкие оценки заказчиков услуг указывают на то, что существует значительная часть предприятий и государственных организаций, которая не полностью осознает преимущества консалтинга. Это может быть связано с недостаточной информацией, недоверием к консультантам или негативным опытом в прошлом (табл. 2.12).

Расхождения в оценках доверия к консалтинговым фирмам со стороны бизнеса и государственных организаций между исполнителями и заказчиками услуг еще более значительны, чем в случае с уровнем осведомленности. Почти все исполнители (76%) оценивают уровень доверия как очень высокий, а остальные (21%) – как высокий и никто из исполнителей консалтинговых услуг не считает его низким или очень низким. Исполнители услуг демонстрируют явную переоценку уровня доверия к консалтинговым фирмам, что может быть следствием предвзятости, связанной с их ролью в отрасли, и они хотят верить, что их услуги ценятся и востребованы.

Таблица 2.12 – Ответы на вопрос «Насколько высок, по вашему мнению, уровень осведомлённости о преимуществах консалтинга среди предприятий и государственных организаций?» (авторская разработка)

Варианты ответов	Распределение ответов респондентов			
	Исполнители услуг		Заказчики услуг	
	Чел	%	Чел	%
Очень высокий	34	34%	94	24
Высокий	42	42%	121	31
Средний	10	9%	111	28
Низкий	14	14	52	13
Очень низкий	1	1%	15	4

Более низкая оценка заказчиков услуг указывает на то, что существуют проблемы с доверием к консалтинговым фирмам. Хотя большая часть (34%) оценивает уровень доверия как высокий, значительная часть респондентов (20%) считает его средним, а 23% – низким или очень низким. Это может быть связано с тем, что неудовлетворительные результаты работы некоторых консультантов или консалтинговых фирм могут подрывать доверие к отрасли в целом; сложная тарификация, отсутствие четких критериев оценки результатов или сокрытие информации могут вызывать подозрения у заказчиков услуг; завышенные ожидания, сформированные консультантами, и последующее разочарование могут приводить к потере доверия (табл. 2.13).

В свою очередь, при изучении влияния ограничения доступа к международным ресурсам на стоимость консалтинговых услуг большинство исполнителей (39%) считают, что это умеренно увеличивает стоимость. Значительная часть (23%) полагает, что оно увеличивает стоимость значительно, при этом 12% считают, что ограничение снижает стоимость, а 19% – что практически не влияет. Тот факт, что некоторые исполнители услуг считают, что ограничение снижает стоимость консалтинговых услуг, может объясняться заменой дорогих международных ресурсов более дешевыми отечественными аналогами.

Таблица 2.13 – Ответы на вопрос «Как вы оцениваете уровень доверия к консалтинговым фирмам со стороны бизнеса и государственных организаций?» (авторская разработка)

Варианты ответов	Распределение ответов респондентов			
	Исполнители услуг		Заказчики услуг	
	Чел	%	Чел	%
Очень высокий	77	76%	91	23%
Высокий	21	21%	132	34%
Средний	3	3	78	20%
Низкий	-	-	63	16%
Очень низкий	-	-	29	7%

Вышесказанное, а также представленные диаграммы восприятий в приложении К, позволяют сделать вывод о наличии структурно-логических взаимосвязей между исследуемыми вызовами (сейчас в нашем случае – переменными). Например, переменная (дефицит кадров)  $x_1$  обладает большим значением влияния на общий массив данных и отмечает крайне острую проблему в области кадрового обеспечения рынка консалтинговых услуг, аналогично фактор влияния «умеренно препятствует» формирует переменную развития инфраструктуры  $x_3$ .

В свою очередь, уровень доверия исполнителей и заказчиков, на представленных в приложении К рисунках, обладает почти уникальным соотношением фактора «очень высокий» для переменной  $x_5$ . Это означает, что вопросы, относящиеся к доверию консалтинговых фирм, как для исполнителей, так и для заказчиков нередко являются приоритетными.

Вышеизложенное можно выразить в виде уравнения:

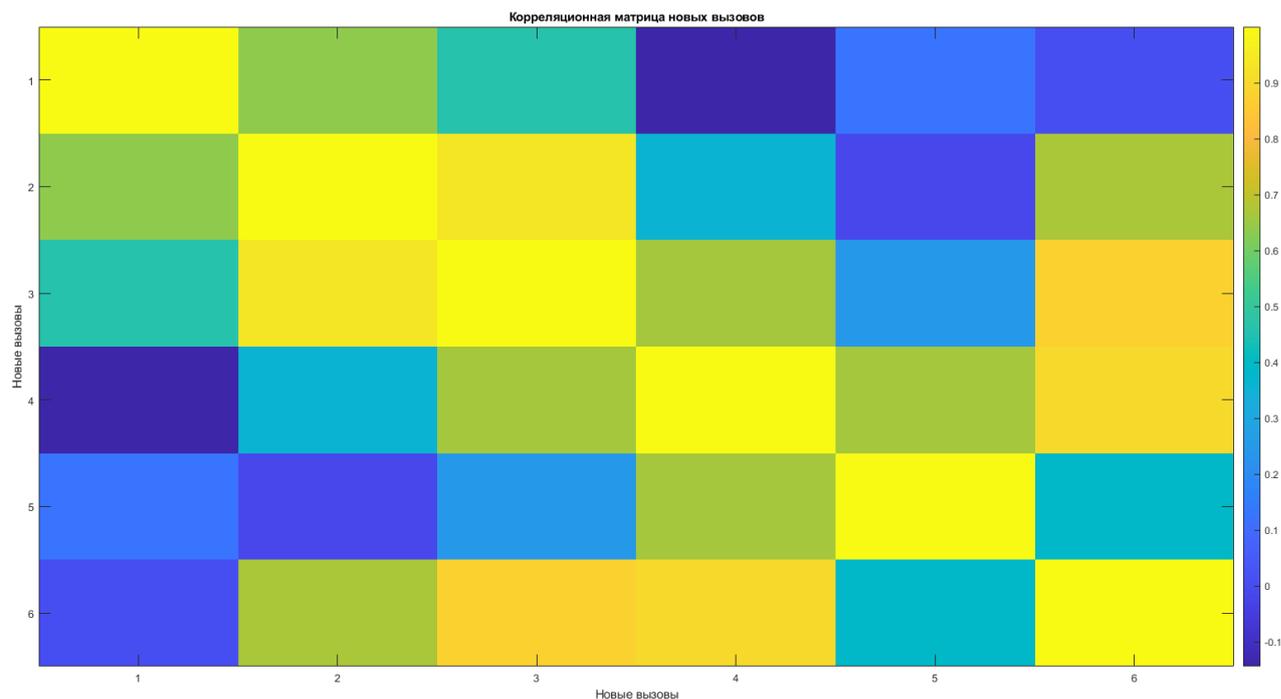
$$p_{ij} = \frac{cov(X_i, X_j)}{\sigma_{X_i} \cdot \sigma_{X_j}} \quad (2.7)$$

где:  $p_{ij}$  – коэффициент корреляции между переменными рынка консалтинговых услуг;  $cov(X_i, X_j)$  – ковариация между переменными  $X_i$  и  $X_j$ ;  $\sigma_{X_i}, \sigma_{X_j}$  – стандартное отклонение переменных.

Общая картина корреляционных взаимосвязей рынка консалтинговых услуг может быть выражена в матричной форме и в виде тепловой карты (рис. 2.23). Матрица уровня взаимосвязи имеет вид

$$x_1 \cup x_2 \cup x_3 \cup x_4 \cup x_5 \cup x_6 =$$

1,00	0,6360	0,4625	-0,1437	0,1266	0,0093
0,6360	1,00	0,9368	0,3609	-0,0125	0,6723
0,4625	0,9368	1,00	0,6639	0,2489	0,8755
-0,1437	0,3609	0,6639	1,00	0,6635	0,9005
0,1266	-0,0125	0,2489	0,6635	1,00	0,3906
0,0093	0,6723	0,8755	0,9005	0,3906	1,00



*Вызовы: 1 – дефицита кадров; 2 – нормативно-правовая база; 3 – инфраструктура рынка; 4 – цифровизация рынка; 5 – доверие на рынке; 6 – осведомленность об услугах.*

Рисунок 2.23 – Корреляционная матрица взаимосвязи новых вызовов для развития консалтинговых услуг (авторская разработка)

Представленные результаты матрицы и тепловой карты корреляции вызовов позволяет сделать следующие умозаключения об их взаимосвязях в процессе развития рынка консалтинговых услуг:

1. Дефицит кадров и нормативно-правовая база.

Связь между этими вызовами весьма ощутима (коэффициент корреляции 0,6360). Это говорит о том, что недостаток квалифицированных работников напрямую отражается на качестве и скорости формирования нормативно-правовых актов и правовых механизмов, регулирующих деятельность рынка.

2. Нормативно-правовая база и инфраструктура рынка.

Максимально сильная связь (коэффициент 0,9368) указывает на то, что качественная нормативно-правовая база является фундаментом развития современной и эффективной инфраструктуры рынка консалтинговых услуг.

Без надлежащего правового регулирования трудно ожидать прогресса в развитии материально-технической базы.

### 3. Инфраструктура рынка и его цифровизация.

Прямая и крепкая связь (коэффициент 0,6639) свидетельствует о том, что развитая инфраструктура необходима для успешной цифровизации рынка консалтинговых услуг, с чем в современных реалиях трудно поспорить.

### 4. Цифровизация и доверие на рынке.

Довольно заметная связь (коэффициент 0,6635) подразумевает, что цифровизация положительно сказывается на уровне доверия к рынку консалтинговых услуг. Автоматизация процессов и прозрачность повышают уверенность заказчиков услуг в получении необходимого результата.

### 5. Цифровизация и осведомленность об услугах

Особо сильная связь (коэффициент 0,9005) подчеркивает, что цифровизация является мощным драйвером повышения уровня осведомленности субъектов о преимуществах консалтинговых услуг. К тому же, например, доступ к информации и образовательным материалам через цифровые каналы способствует быстрому распространению знаний и навыков.

### 6. Доверие и осведомленность об услугах.

Умеренная связь (коэффициент 0,3906) говорит о том, что осведомленность об услугах постепенно усиливает доверие к ним, что в целом сопровождается дополнительными усилиями по разъяснению преимуществ и принципов работы рынка консалтинговых услуг.

Кроме того, на основании корреляционной матрицы взаимосвязи, можно выразить уравнение, которое будет демонстрировать уровень развития консалтинговых услуг в процентном соотношении, в следующем виде:

$$y = (0,194 + 0,027x_1 + 0,016x_2 - 0,0107x_3 + 0,0109x_4 - 0,0014x_5) \cdot 100 \quad (2.8)$$

где:  $x_1, x_2, x_3, x_4, x_5$  – уровни развития взаимосвязей, таких как, кадровый потенциал, инфраструктура, цифровизация, доверие и осведомленность.

Представленная последовательность взаимосвязей подчеркивает первостепенную важность кадрового потенциала и правового регулирования. Именно кадры и нормативно-правовая база закладывают фундамент для успешного развития инфраструктуры, цифровизации, укрепления доверия и повышения уровня осведомленности о консалтинговых услугах.

Однако здесь уместно обратить и внимание и на другие вызовы. Так, четверть опрошенных заказчиков услуг (23%) считают, что международные ограничения практически не влияют, а 13% полагают, что они умеренно увеличивают стоимость, 5% – значительно увеличивают. Интересно, что только 9% респондентов считают, что ограничения снижают стоимость. Половина заказчиков услуг (50%) затруднилась ответить на вопрос и данная неопределенность может свидетельствовать о сложности оценки влияния международных ограничений на стоимость консалтинговых услуг. Вероятно, заказчики услуг не всегда имеют достаточно информации для проведения такой оценки.

При сравнении между категориями респондентов становится ясно, что более осведомленными видятся исполнители услуг: 62% из них считают, что ограничения в той или иной степени все же увеличивают стоимость консультаций (табл. 2.14).

Таблица 2.14 – Ответы на вопрос «В какой степени ограничение доступа к международным консалтинговым ресурсам и цифровым платформам влияет на стоимость консалтинговых услуг?» (авторская разработка)

Варианты ответов	Распределение ответов респондентов			
	Исполнители услуг		Заказчики услуг	
	Чел	%	Чел	%
Значительно увеличивает стоимость	23	23	21	5%
Умеренно увеличивает стоимость	39	39	51	13%
Практически не влияет	19	19	89	23%
Снижает стоимость	12	12	35	9%
Затруднились ответить	8	7	197	50%

Нельзя обойти и стороной то, что большинство исполнителей услуг лишь иногда (56%) сталкиваются с непониманием специфики бизнеса или отрасли консультантами, а 42% – редко были в такой ситуации. При этом подавляющее большинство заказчиков услуг всегда (33%) или часто (54%) сталкиваются с тем, что консультанты не понимают специфику их бизнеса или отрасли, что вызывает много вопросов к функционированию рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике.

Данная статистика показывает самое сильное расхождение в оценках между исполнителями и заказчиками услуг, которое свидетельствует о серьезной проблеме. Исполнители услуг, вероятно, недооценивают сложность понимания специфики различных отраслей и могут полагать, что их общих знаний и опыта достаточно для эффективной работы. Заказчики услуг, напротив, ощущают острую нехватку консультантов, обладающих глубоким пониманием их конкретных задач и проблем, что может снижать эффективность консалтинговых услуг и приводить к разочарованию.

Как следствие, понимание специфики той или иной отрасли часто зависит от опыта, а непонимание может привести к разработке неадекватных или малоэффективных рекомендаций и, как следствие, смене исполнителя консалтинговых услуг (табл. 2.15).

Таблица 2.15 – Ответы на вопрос «Как часто, по вашему опыту, при обращении за консалтинговыми услугами вы сталкивались с тем, что консультанты не в полной мере понимают специфику вашего бизнеса или отрасли?» (авторская разработка)

Варианты ответов	Распределение ответов респондентов			
	Исполнители услуг		Заказчики услуг	
	Чел	%	Чел	%
Всегда	-		128	33%
Часто	-		213	54%
Иногда	57	56%	36	9%
Редко	42	42%	7	2%
Никогда	-		5	1%
Затруднились ответить	2	2%	4	1%

Большинство исполнителей услуг оценивают влияние текущей нормативно-правовой базы на развитие конкуренции и качества консалтинговых услуг как полностью стимулирующее (31%) или значительно стимулирующее (26%). Небольшая доля (25% в совокупности) считает, что она скорее сдерживает или значительно сдерживает развитие, оказывая нейтральное воздействие.

Среди заказчиков услуг 31% респондентов затруднились ответить, что свидетельствует о нехватке понимания вопроса либо об отсутствии информации об особенностях нормативно-правовой базы. Из тех, кто смог оценить текущую нормативно-правовую базу, наибольшая доля (23%) считает ее нейтральной.

Значительная часть опрошенных заказчиков услуг считает, что нормативно-правовая база полностью стимулирует развитие конкуренции и качество консалтинговых услуг (17%) или значительно стимулирует (12%). Около 17% респондентов полагает, что нормативно-правовая база скорее сдерживает или значительно сдерживает развитие конкуренции и качества консалтинговых услуг.

Так, вновь наблюдается более оптимистичная оценка исполнителей по сравнению с заказчиками услуг: исполнители более удовлетворены текущей ситуацией и считают, что нормативно-правовая база создает благоприятные условия для работы. Заказчиков, с другой стороны, беспокоит отсутствие четких правил и стандартов, которые препятствуют формированию здоровой конкуренции и повышению качества консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике (табл. 2.16).

Таблица 2.16 – Ответы на вопрос «Насколько, по вашему мнению, текущая нормативно-правовая база стимулирует развитие конкуренции и качества консалтинговых услуг?» (авторская разработка)

Варианты ответов	Распределение ответов респондентов			
	Исполнители услуг		Заказчики услуг	
	чел	%	Чел	%
Полностью стимулирует	31	31%	65	17%
В значительной степени стимулирует	26	26%	49	12%
Нейтральна	13	13%	89	23%
Скорее сдерживает, чем стимулирует	17	17%	28	7%
Значительно сдерживает	9	8%	41	10%
Затруднились ответить	5	5%	121	31%

Согласно результатам исследования, основными вызовами, оказывающими негативное влияние на исследуемый нами рынок являются: ограничение доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам; дефицит квалифицированных кадров в сфере консалтинговых услуг [286]; отсутствие устоявшейся нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования рынка консалтинговых услуг; недостаточная развитость инфраструктуры рынка консалтинговых услуг; низкий уровень осведомлённости и доверия к консалтинговым услугам; необходимость адаптации к российскому законодательству и его применению на территории Донецкой Народной Республики (табл. 2.17).

Для оценки необходимости нивелирования негативного влияния вызовов на развитие рынка консалтинговых услуг исполнителям и заказчикам услуг была предложена метрическая шкала, где числовому показателю 0 соответствовало значение «не требует срочного решения», а 1 – «необходимо первостепенное решение», при этом «шаг» равен 0,1 (приложение 3).

Среди исполнителей услуг необходимо первостепенное нивелирование негативного влияния вызова «адаптации к российскому законодательству и его применению на территории Донецкой Народной Республики (в связи с интеграцией в экономическое пространство РФ)» (от 0,7 до 1) (49%), а среди заказчиков услуг «дефицит квалифицированных кадров в сфере

консалтинговых услуг» (47%). При этом нельзя не отметить, что ограничение доступа к международными консалтинговым методикам нередко респондентами отождествляясь с дефицитом кадров, сводя их рассуждения к формированию причинно-следственной связи. Тем не менее, нельзя обойти стороной оценку важности его нивелирования, несмотря на такую природу, по мнению респондентов (приложение Л)

Таблица 2.17 – Результаты оценки необходимости нивелирования негативного влияния новых вызовов на рынок консалтинговых услуг (авторская разработка)

<b>Основные вызовы рынка консалтинговых услуг в ДНР</b>						
1. Ограничение доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам						
2. Дефицит квалифицированных кадров в сфере консалтинговых услуг						
3. Отсутствие устоявшейся нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования рынка консалтинговых услуг						
4. Недостаточная развитость инфраструктуры рынка консалтинговых услуг						
5. Низкий уровень осведомлённости и доверия к консалтинговым услугам						
6. Необходимость адаптации к российскому законодательству и его применению на территории ДНР (в связи с интеграцией в экономическое пространство РФ)						
<b>Номер вызова</b>	1	2	3	4	5	6
Важность нивелирования негативного влияния вызова (исполнители услуг)	<i>необходимо первостепенное решение</i>					
	60%	80%	80%	40%	70%	76%
	<i>не требует срочного решения</i>					
	40%	20%	20%	60%	30%	24%
Важность нивелирования негативного влияния вызова (заказчики услуг)	<i>необходимо первостепенное решение</i>					
	40%	80%	70%	36%	70%	80%
	<i>не требует срочного решения</i>					
	60%	20%	30%	64%	30%	20%

Не требует срочного решения (от 0 до 0,3) по мнению исполнителей услуг нивелирование негативного влияния дефицита квалифицированных кадров в сфере консалтинга (5%). Ответы в диапазоне от 0 до 0,5 – «не требует срочного решения» и «скорее не требует срочного решения, чем требует», демонстрируют тенденцию к отрицанию необходимости решения негативного

влияния того или иного вызова, а ответы в диапазоне от 0,6 до 1 – свидетельствуют об обратной ситуации.

Рассмотрим составление математической модели, которая сможет описать, своего рода, интегральный показатель уровня негативного влияния на развитие рынка консалтинговых услуг. Без сомнений, что расчет такого показателя можно осуществлять несколькими методами, однако мы используем метод внешнего среднего с индивидуальными весами. Его отличительной особенностью является то, что формирование индивидуальных весовых значений для каждого из показателя будет составлено на основе проведенных выше исследований и корреляционных матриц. Именно данный метод позволит наиболее объективно представить информацию о интегральном показателе негативного влияния на развитие рынка консалтинговых услуг, что важно для логики дальнейшего исследования.

Следует отметить, что расчет такого интегрального показателя должен осуществляться отдельно как для заказчиков, так и для исполнителей, следовательно, подчеркивая необходимость составления двух (рис. 2.24 и 2.25) корреляционных матриц и соответствующих тепловых карт (по аналогии с представленной на рисунке 2.23).

Общий вид уравнения для определения интегрального показателя имеет вид:

$$I = w_1 \cdot X_1 + w_2 \cdot X_2 + w_3 \cdot X_3 + w_4 \cdot X_4 + w_5 \cdot X_5 + w_6 \cdot X_6 \quad (2.4)$$

где  $w_i$  — индивидуальный вес, удовлетворяющие условию  $\sum w_i = 1$

1,00	0,6360	0,4625	-0,143	0,1266	0,0093
0,6360	1,00	0,9368	0,3609	-0,012	0,6723
0,4625	0,9368	1,00	0,6639	0,2489	0,8755
-0,143	0,3609	0,6639	1,00	0,6635	0,9005
0,1266	-0,012	0,2489	0,6635	1,00	0,3906
0,0093	0,6723	0,8755	0,9005	0,3906	1,00

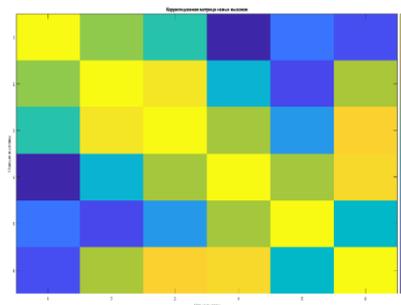


Рисунок 2.24 – Корреляционная матрица и тепловая карта взаимосвязей вызовов для исполнителей консалтинговых услуг

(авторская разработка)

1,00	0,6545	0,2538	0,6156	0,5877	-0,656
0,654	1,00	0,4772	0,8414	0,9769	-0,615
0,2538	0,4772	1,00	0,8444	0,5844	-0,243
0,6156	0,8414	0,8444	1,00	0,9049	-0,635
0,5877	0,9769	0,5844	0,9049	1,00	-0,685
-0,656	-0,615	-0,243	-0,635	-0,685	1,00

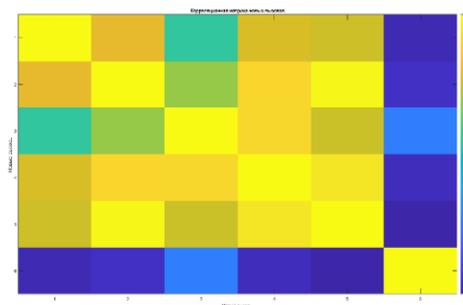


Рисунок 2.25 – Корреляционная матрица и тепловая карта взаимосвязей вызовов для заказчиков консалтинговых услуг  
(авторская разработка)

На основании полученных корреляционных матриц в таблице 2.18 представлен индивидуальный вес каждого показателя.

Таблица 2.18 – Индивидуальный вес показателей вызовов для исполнителей и заказчиков консалтинговых услуг (авторская разработка)

Индивидуальный вес	Значение для исполнителей услуг	Значение для заказчиков услуг
$w1$	0,0970	0,1445
$w2$	0,1843	0,1861
$w3$	0,2244	0,1255
$w4$	0,1923	0,2006
$w5$	0,1015	0,1953
$w6$	0,2005	0,1480

Определено, что рассчитываемый нами условный интегральный показатель для исполнителей консалтинговых услуг составил 68,55, для заказчиков 62,19. Это в целом можно интерпретировать таким образом, что уровень негативного влияния новых вызовов на развитие рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике составил 68,55 % для из исполнителей и 62,19 % – для заказчиков. Другими словами, более половины всех принимаемых решений, осуществляемых мероприятий в современных условиях направлены именно на нивелирование негативного влияния новых вызовов на рынок консалтинговых услуг, взаимосвязь между которыми была рассмотрена и обоснована математически выше.

Кроме того, вышесказанное позволило сформировать матрицу основных вызовов, с которым сталкиваются субъекты рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике, представленную в таблице 2.19. Так, в матрице сопоставлены вызовы и исполнители консалтинговых услуг, представляя при этом целостный взгляд на исследуемую проблематику для анализа текущей ситуации и разработки соответствующих рекомендаций, которым внимание будет уделено в следующей главе диссертации. Нивелирование негативного влияния новых вызовов позволит консалтинговым фирмам повысить свою конкурентоспособность, расширить спектр оказываемых услуг и повысить свою значимость для развития региональной экономики.

Стоит обратить внимание на то, что ограничение доступа к международным методикам и цифровым инструментам, а также дефицит квалифицированных кадров, негативно влияют на рынок консалтинговых услуг. При этом, заказчики услуг более остро ощущают проблему дефицита кадров и, в меньшей степени, влияние таких ограничений. Это указывает на необходимость принятия мер по повышению квалификации консультантов, адаптации консалтинговых услуг к региональным условиям и разработке механизмов их развития.

В свою очередь, еще недостаточно развитая инфраструктура также оказывает негативное влияние на развитие рынка консалтинговых услуг. Причем, заказчики услуг оценивают влияние нормативно-правовой базы на развитие исследуемого рынка как более критичное, чем исполнители. Это создает препятствия развитию рынка консалтинга, снижая доверие к ним и повышая риски для их заказчиков. Необходимо принятие мер по созданию благоприятной регуляторной среды и развитию современной инфраструктуры, обеспечивающей эффективное оказание консалтинговых услуг в рамках единой экосистемы [287, с. 16].

Таблица 2.19 – Матрица основных вызовов, с которым сталкиваются субъекты рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике (авторская разработка)

Субъекты рынка консалтинговых услуг  Проблемы	ООО «Центр аудита и консалтинга»	АФ «Бухучет.Налоги.Право»	Центр консалтинга УЦ ДПО «IQ»	ООО «Профи Консалтинг»	Консалтинговая компания «Букó»	Консалтинговая компания Бизнес-класс	Консалтинговая компания «АГРОКОНСАЛТ»	Консалтинговая компания «Staff Service»	Консалтинговая компания «Сириус»	ООО «НАСКА-ТЕХНО»	ООО «АКМ-Консалтинг»	ООО «Такс Консалт»
1. Ограничение доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам	✓	✓	✓			✓		✓	✓			✓
2. Дефицит квалифицированных кадров в сфере консалтинговых услуг		✓	✓	✓		✓		✓				✓
3. Отсутствие устоявшейся нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования рынка консалтинговых услуг		✓			✓	✓	✓			✓		✓
4. Недостаточная развитость инфраструктуры рынка консалтинговых услуг		✓	✓	✓		✓		✓	✓			✓
5. Низкий уровень осведомлённости и доверия к консалтинговым услугам	✓		✓	✓				✓		✓		✓
6. Необходимость адаптации к российскому законодательству и его применению на территории ДНР (в связи с интеграцией в экономическое пространство РФ).	✓	✓	✓	✓		✓	✓		✓	✓		✓

Кроме того, оценки исполнителей и заказчиков консалтинговых услуг существенно отличаются в вопросах осведомленности и доверия: исполнители склонны переоценивать как осведомленность, так и доверие, в то время как заказчики демонстрируют более сдержанные и реалистичные оценки. Это свидетельствует о том, что необходимо прилагать больше усилий для повышения осведомленности предприятий и государственных организаций о преимуществах консалтинга и укрепления доверия к консалтинговым фирмам. Важно акцентировать внимание на качестве оказываемых услуг, прозрачности и формировании реалистичных ожиданий.

Так, заказчики услуг испытывают сложности с оценкой влияния международных ограничений на стоимость консалтинга. Существует серьезное различие в восприятии уровня понимания специфики бизнеса или отрасли между исполнителями и заказчиками услуг: заказчики услуг значительно чаще сталкиваются с непониманием со стороны консультантов. Мнения об эффективности текущей нормативно-правовой базы в плане стимулирования конкуренции и качества консалтинговых услуг разделились: заказчики услуг менее уверены в положительном влиянии нормативно-правовой базы, чем исполнители. Эти выводы указывают на необходимость проведения мероприятий по повышению осведомленности заказчиков, улучшению компетенций консультантов и совершенствованию нормативно-правовой базы для создания более эффективного и конкурентоспособного рынка консалтинговых услуг.

Таким образом, в ходе исследования выявлены особенности функционирования и развития регионального рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов. Для этого был проведен анкетный опрос их заказчиков и исполнителей в Донецкой Народной Республике, результаты которого, среди всего прочего, позволили выделить новые вызовы, оказывающие влияние на развитие рынка консалтинговых услуг: от ограничения доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам до необходимости адаптации к российскому

законодательству и его применению в региональных условиях. В свою очередь, оценке необходимости нивелирования негативного влияния новых вызовов на развитие рынка консалтинговых услуг предшествовала сформированная матрица, раскрывающая их значение для исследуемых субъектов рынка Донецкой Народной Республики.

## **Выводы по главе 2**

В результате исследования рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов сделан ряд выводов.

1. Рассмотрены современные реалии функционирования зарубежных рынков консалтинговых услуг и обоснованы драйверы их развития. Для этого проанализирована динамика объемов и структура рынка консалтинговых услуг по видам за последние годы, вследствие чего акцентировано внимание на том, что спрос на различные виды консалтинга варьируется в зависимости от географического региона и особенностей экономики. В качестве обоснования этого проведен анализ объемов рынка консалтинговых услуг в странах ШОС, а также обоснованы основные драйверы развития (от цифровой трансформации консалтинга до политики его импортозамещения). При этом установлено, что все крупнейшие консалтинговые компании мира (с учетом проведенного анализа их инструментов деятельности) продемонстрировали рост объема оказанных услуг с 2023 по 2025 год; ключевым направлением деятельности для большинства из них стала цифровая трансформация исследуемого рынка, а все большее внимание приобретает устойчивое развитие. Активно внедряется в различные направления консалтинга искусственный интеллект, а популярность технологического консалтинга становится все более очевидной, особенно в сфере цифровизации бизнеса и нестабильности социально-экономической обстановки.

2. Проанализированы современные особенности рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации, чему предшествовало выделение ключевых

этапов его развития. Их специфика проанализирована на конкретных примерах, которые сопровождались обоснованием тенденций развития отечественного рынка консалтинговых услуг. На основе статических данных в исследуемой проблематике сделан прогноз развития рынка консалтинга в Российской Федерации до 2030 г. В свою очередь, выявление драйверов роста – от внедрения новых технологий до роста доверия к консалтингу – позволило предопределить логику и дальнейшие векторы его развития. Обосновано, что за последние несколько лет список ведущих консалтинговых фирм расширился, формируя новую архитектуру его сегментации, которая была предложена в ходе исследования.

3. Исследованы особенности функционирования и развития регионального рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов. Для этого среди заказчиков и исполнителей консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике был проведен анкетный опрос. Его результаты, в частности, позволили определить и оценить необходимость нивелирования негативного влияния на развитие исследуемого рынка новых вызовов, таких как: ограничение доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам; дефицит квалифицированных кадров в сфере консалтинговых услуг; отсутствие устоявшейся нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования рынка консалтинговых услуг; недостаточная развитость инфраструктуры рынка консалтинговых услуг; низкий уровень осведомлённости и доверия к консалтинговым услугам; необходимость адаптации к российскому законодательству и его применению на территории Донецкой Народной Республики.

Основные результаты исследования представлены в работах [288-290].

### ГЛАВА 3

## ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКИЕ РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ НОВЫХ ВЫЗОВОВ

### 3.1 Механизм формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов

В условиях очевидных глубоких трансформаций социально-экономических отношений среды, обусловленных как внутренними структурными диспропорциями, включая еще недостаточную диверсификацию экономики, дисбалансы в отраслевой структуре, дефицит квалифицированных кадров и несовершенство институциональной среды, так и внешними геополитическими и санкционными вызовами, особую актуальность приобретает создание устойчивой и адаптивной экосистемы рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике.

Гибкость и адаптивность к новым вызовам, которые требуется от исполнителей консалтинговых услуг, способность к оперативной и динамичной трансформации своей деятельности, возможность стратегирования своего развития подчеркивают важность системного взаимодействия субъектов между собой на рынке [291-293].

Наличие развитого рынка консалтинговых услуг выступает в качестве одного из ключевых факторов повышения общей эффективности экономики в целом и региональной в частности. Он способствует оптимизации использования производственных, финансовых и человеческих ресурсов, ускорению инновационных процессов за счёт диффузии передовых технологий и практик, а также трансферу управленческих и технологических компетенций между разными отраслями экономики.

Кроме того, консалтинговые услуги играют важную роль в снижении неопределённости и минимизации рисков при реализации масштабных

инвестиционных и производственных проектов, особенно в условиях высокой волатильности внешней среды и ограниченного доступа к традиционным источникам информации и аналитики. В условиях ограничения доступа к международным консалтинговым платформам, сокращения возможности импорта методических решений из внешних источников и ужесточения экстерриториальных ограничений формирование локальной, автономной и самодостаточной экосистемы консалтинговых услуг приобретает не только экономическое, но и стратегическое значение, обеспечивая технологический и институциональный суверенитет региона, а также его способность к самостоятельной разработке и реализации долгосрочных экономических и социальных программ [294, с. 40].

Однако успешное формирование такой экосистемы невозможно в рамках традиционной модели рынка, ориентированной на оказания нередко разрозненных, узкоспециализированных услуг. Экосистемный подход предполагает переход к целостной, взаимосвязанной среде, в которой консалтинговые фирмы функционируют не изолированно, а в тесной кооперации с образовательными организациями, профессиональными ассоциациями, регуляторными органами, инфраструктурными центрами поддержки предпринимательства, технопарками, цифровыми платформами и другими элементами инновационной и деловой инфраструктуры.

Такая экосистема должна обеспечивать синхронизацию образовательных программ с реальными запросами экономики, стимулировать непрерывное профессиональное развитие специалистов, внедрять единые стандарты качества и этики оказания консалтинговых услуг, а также способствовать формированию доверительных, горизонтальных связей между всеми участниками рынка. Ключевыми элементами институционального «оформления» экосистемы среды выступают механизмы саморегулирования, платформы совместной разработки методологий, системы аккредитации и сертификации.

Только в условиях такой комплексной, многомерной и динамичной экосистемы консалтинг в Донецкой Народной Республике сможет трансформироваться из совокупности разовых, эпизодических услуг в системообразующий институт, способный оказывать существенное и исключительно положительное влияние на социально-экономическое и технологическое развития региона.

Это, в свою очередь, позволит не только повысить внутреннюю устойчивость экономики и её адаптивность к новым вызовам, но и создать предпосылки для устойчивого экономического роста, структурной перестройки и диверсификации промышленно-экономического базиса, а также усилить конкурентоспособность региона в новых геоэкономических условиях, формирующихся в условиях многополярного мироустройства [295, с. 130].

При этом структура механизма формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов представляет собой многоуровневую, взаимосвязанную систему компонент (теоретического, институционально-организационного, нормативно-правового, инфраструктурно-технологического, образовательно-кадрового), функционирующих в условиях повышенной неопределённости и трансформации внешней и внутренней среды (рис. 3.1).

Центральным элементом предлагаемого механизма (наряду с теоретическими элементами, которые формируются под влиянием новых вызовов) выступает институционально-организационный компонент, который обеспечивает стратегическое развитие рынка консалтинговых услуг и, как следствие, операционное управление им. Реализация данного компонента связана с действиями органов государственного управления, ответственных за разработку, координацию и реализацию государственной политики в сфере поддержки предпринимательства, инновационного развития и профессиональных услуг, а также учреждений, осуществляющих надзор за качеством и доступностью консалтинга для субъектов экономики.

## Механизм формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов

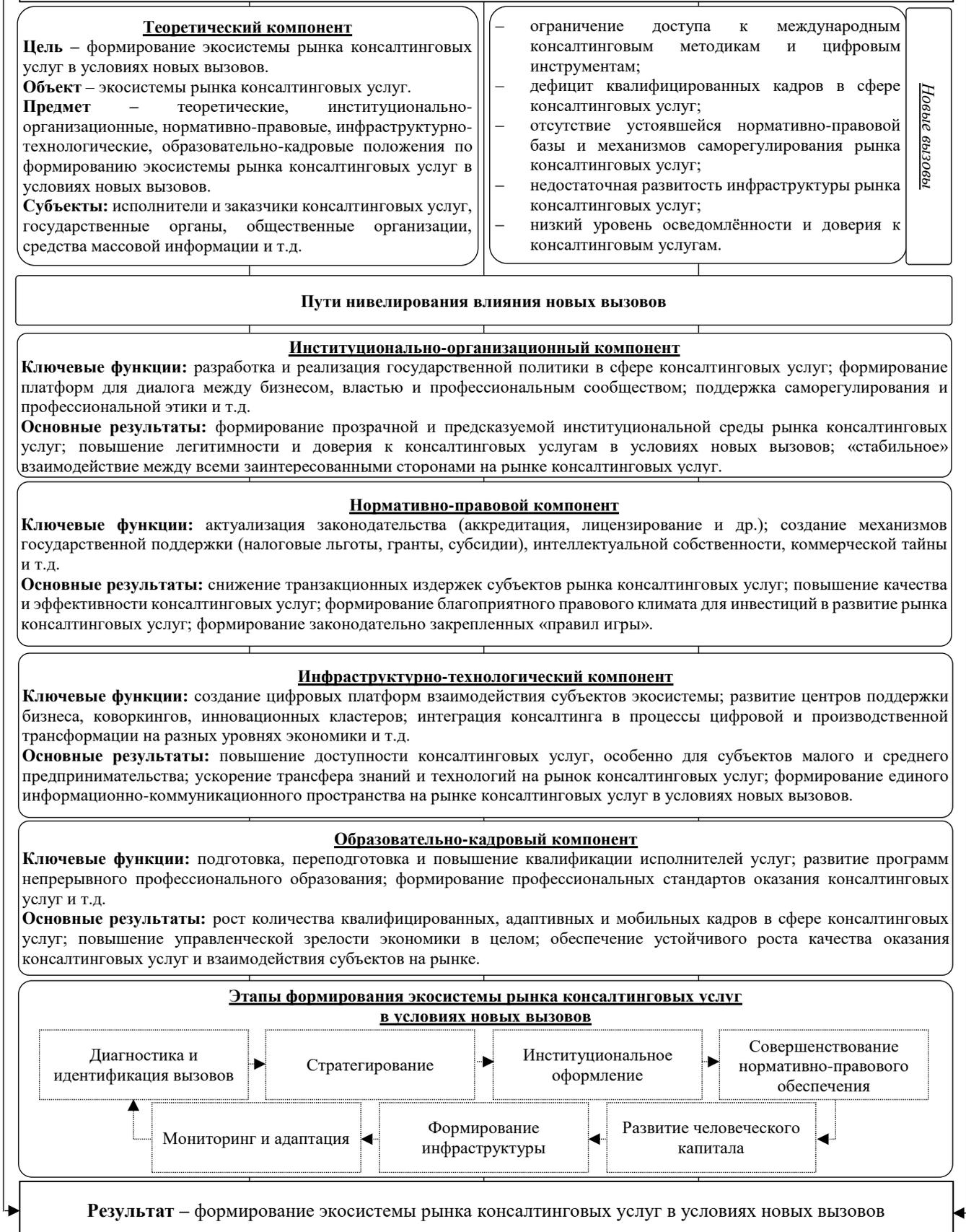


Рисунок 3.1 – Механизм формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов (авторская разработка)

Важную роль в институционально-организационной компоненте играют саморегулируемые организации и профессиональные ассоциации, выполняющие функции стандартизации профессиональной деятельности, установления этических норм, сертификации специалистов, а также представительства коллективных интересов участников рынка на уровне регулирующих органов, чему внимание еще будет уделено в следующих параграфах диссертации. Подчеркнем, что такая двойная структура – сочетание государственного регулирования и самоорганизации профессионального сообщества – способствует формированию сбалансированной модели функционирования экосистемы, обеспечивающей реализацию как общественных интересов, так и профессиональную автономию субъектов рынка консалтинговых услуг.

Следующий компонент – нормативно-правовой, трансформация которого в условиях новых вызовов должна происходить с учётом специфики как санкционного давления, так и «переходного» периода в условиях которых функционирует экономика Донецкой Народной Республики. Речь, как минимум, идет о комплексе законодательных и подзаконных актов, регулирующих вопросы лицензирования и аккредитации консалтинговых фирм, защиты коммерческой и интеллектуальной собственности, обеспечения конфиденциальности информации, а также правового статуса исполнителей и заказчиков услуг.

При этом важное значение приобретают стимулирующие меры. Речь идет о налоговых льготах для консалтинговых фирм, компенсации затрат на модернизацию цифровой инфраструктуры, реализации консалтинговых услуг в государственном управлении [296]. В свою очередь, адаптация законодательной базы к новым вызовам позволяет не только устранить административные барьеры, но и создать условия для устойчивого роста внутреннего спроса на консалтинговые услуги.

Следующий компонент – инфраструктурно-технологический, реализация которого формирует операционную основу функционирования

экосистемы консалтинговых услуг. Он включает в себя цифровые платформы, объединяющие заказчиков и исполнителей консалтинговых услуг, поддерживающие прозрачность, сопоставимость и доступность предложений на рынке. К числу ключевых инфраструктурных элементов также относятся центры поддержки предпринимательства, инновационные кластеры, технопарки, бизнес-инкубаторы и акселераторы, которые интегрируют консалтинг в процессы стартап-развития, модернизации действующих предприятий и трансформации бизнес-моделей [297]. Все они обеспечивают «точки входа» для малых и средних предприятий на рынок консалтинговых услуг, делая их доступными для заказчиков разных отраслей экономики, масштабов деятельности и форм собственности. Кроме того, проработанная инфраструктура позволяет масштабировать лучшие консалтинговые услуги, автоматизировать рутинные процессы и формировать базы знаний, доступные широкому кругу субъектов экономики (однако для их реализации необходимы соответствующие знания и, как правило, профессиональный опыт).

Именно поэтому, образовательно-кадровый компонент выступает основой воспроизводства человеческого капитала в экосистеме консалтинговых услуг. Его функционирование ориентировано на системную подготовку, переподготовку и непрерывное повышение квалификации специалистов в сфере консалтинга, а эффективность обеспечивается через тесное взаимодействие образовательных организаций, центров дополнительного профессионального образования и консалтинговых фирм, что позволяет синхронизировать учебные программы с актуальными потребностями экономики и стандартами международной практики (в той мере, в которой это возможно в условиях санкционных ограничений) [298].

Особое внимание должно уделяться внедрению практико-ориентированных модулей, кейс-методов, имитационного моделирования и цифровых симуляций реальных управленческих задач, а также созданию системы наставничества и стажировок в ведущих консалтинговых фирмах и государственных структурах. Такой подход обеспечивает не только

количественное, но и качественное обновление образовательно-кадрового компонента экосистемы, повышая её способность к внутренней «репродукции» компетенций, их адаптации к новым вызовам.

Подчеркнём, что все перечисленные компоненты функционируют не изолированно, а едино, и подчинены таким задачам, которые характеризуются наличием многоуровневых обратных связей, совместных инициатив и институционализированных механизмов постоянного мониторинга эффективности. Такая координация как между компонентами, так и между задачами предложенного механизма обеспечивается как через формальные институты (например, Центр развития консалтинга, о котором речь пойдет в следующем параграфе), так и неформальные – профессиональные сообщества, отраслевые форумы, цифровые сообщества практиков.

Именно такая динамическая взаимосвязанность компонент позволяет экосистеме оперативно реагировать на новые вызовы, которые, кроме всего прочего, обусловлены и ускоренной цифровой трансформацией экономики, необходимостью импортозамещения, реструктуризацией ключевых отраслей экономики. В результате экосистема консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике приобретет свойства адаптивной, самообучающейся и резилентной системы, способной не только сохранять устойчивость в условиях новых вызовов, но и генерировать новые решения, направленные на долгосрочное экономическое развитие и технологическую независимость региона.

Вышесказанное возможно при реализации цели представленного на рисунке 3.1 механизма – стимулирование создания устойчивого, саморегулируемого и адаптивного развития рынка консалтинговых услуг как ключевого ресурса повышения инновационной активности, управленческой эффективности и конкурентоспособности экономики Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов. Достижение такой цели, собственно, и осуществляется через синергетическое взаимодействие пяти основных компонент (теоретического, институционально-организационного,

нормативно-правового, инфраструктурно-технологического, образовательно-кадрового), функции и результаты реализации которых представлены в таблице 3.1.

Функции и результаты реализации институционально-организационного компонента связаны с обеспечением согласованности действий всех субъектов экосистемы, формированием стратегическое развития отрасли и удовлетворения интересов профессионального сообщества на различных уровнях принятия решений. Его функциональное содержание охватывает разработку и реализацию государственной политики в сфере консалтинга, включая формирование приоритетных направлений поддержки, определение целевых индикаторов развития и мониторинг достижения стратегических целей.

При этом важнейшей задачей данного компонента является создание институционализированных форм диалога между государственными органами, бизнес-сообществом и профессиональными ассоциациями через консультативные советы, отраслевые рабочие группы, совместные форумы и цифровые платформы обратной связи. Особое значение придаётся продвижению принципов саморегулирования, корпоративной социальной ответственности и профессиональной этики как основ доверия к консалтинговым услугам. Результатом эффективного функционирования институционально-организационного компонента становится формирование прозрачной, предсказуемой и поддерживающей институциональной среды, в которой субъекты рынка консалтинговых услуг могут планировать свою деятельность на среднесрочную и долгосрочную перспективу.

Вышесказанное, в свою очередь, способствует укреплению доверия между субъектами, повышению «легитимности» консалтинговых фирм в глазах бизнеса и общества, а также расширению спроса на исследуемые нами консалтинговые услуги.

Таблица 3.1 – Цель, функции и результаты реализации компонент механизма формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики (авторская разработка)

Компонент механизма	Цель и ключевые функции	Основные результаты реализации
Теоретический компонент	<p><u>Формирование теоретического базиса экосистемы рынка консалтинговых услуг:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– обоснование цели и задач формирования экосистемы;</li> <li>– определение объектов и субъектов экосистемы;</li> <li>– формирование предметной области экосистемы и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– обоснование структурных компонент механизма формирования экосистемы;</li> <li>– планирование результатов реализации компонент механизма формирования экосистемы;</li> <li>– аргументация функций компонент механизма формирования экосистемы.</li> </ul>
Институционально-организационный компонент	<p><u>Обеспечение стратегического развития и координации субъектов экосистемы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка и реализация государственной политики в сфере консалтинговых услуг;</li> <li>– формирование платформ для диалога между бизнесом, властью и профессиональным сообществом;</li> <li>– поддержка саморегулирования и профессиональной этики и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– формирование прозрачной и предсказуемой институциональной среды рынка консалтинговых услуг;</li> <li>– повышение легитимности и доверия к консалтинговым услугам в условиях новых вызовов;</li> <li>– «стабильное» взаимодействие между всеми заинтересованными сторонами на рынке консалтинговых услуг.</li> </ul>
Нормативно-правовой компонент	<p><u>Формирование соответствующего нормативно-правового обеспечения экосистемы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– актуализация законодательства (аккредитация, лицензирование и др.);</li> <li>– создание механизмов государственной поддержки (налоговые льготы, гранты, субсидии);</li> <li>– защита интеллектуальной собственности и коммерческой тайны и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– снижение транзакционных издержек субъектов рынка консалтинговых услуг;</li> <li>– повышение качества и эффективности консалтинговых услуг;</li> <li>– формирование благоприятного правового климата для инвестиций в развитие рынка консалтинговых услуг;</li> <li>– формирование законодательно закрепленных «правил игры».</li> </ul>

Окончание таблицы 3.1

Компонент механизма	Цель и ключевые функции	Основные результаты реализации
Инфраструктурно-технологический компонент	<p><u>Обеспечение технической, цифровой и организационной поддержки экосистемы:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– создание цифровых платформ взаимодействия субъектов экосистемы;</li> <li>– развитие центров поддержки бизнеса, коворкингов, инновационных кластеров;</li> <li>– интеграция консалтинга в процессы цифровой и производственной трансформации на разных уровнях экономики и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– повышение доступности консалтинговых услуг, особенно для субъектов малого и среднего предпринимательства;</li> <li>– ускорение трансфера знаний и технологий на рынок консалтинговых услуг;</li> <li>– формирование единого информационно-коммуникационного пространства на рынке консалтинговых услуг в условиях новых вызовов.</li> </ul>
Образовательно-кадровый компонент	<p><u>Воспроизводство человеческого капитала в экосистеме:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>– подготовка, переподготовка и повышение квалификации исполнителей услуг;</li> <li>– развитие программ непрерывного профессионального образования;</li> <li>– формирование профессиональных стандартов оказания консалтинговых услуг и т.д.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– рост количества квалифицированных, адаптивных и мобильных кадров в сфере консалтинговых услуг;</li> <li>– повышение управленческой зрелости экономики в целом;</li> <li>– обеспечение устойчивого роста качества оказания консалтинговых услуг и взаимодействия субъектов на рынке.</li> </ul>

Именно поэтому, нормативно-правовой компонент предложенного ранее механизма обеспечивает правовую определённость, стабильность и закрепление «правил игры» для развития рынка консалтинговых услуг. Его функции направлены на систематическое совершенствование законодательной и подзаконной базы, адаптированной к условиям новых вызовов. В частности, речь должна идти о разработке и актуализации норм, регулирующих порядок лицензирования и аккредитации исполнителей консалтинговых услуг, установление чётких критериев их ответственности, защиту коммерческой тайны и конфиденциальность клиентской информации, а также прав на интеллектуальную собственность (например, как одного из возможных результатов оказания консалтинговых услуг).

Кроме того, нормативно-правовой компонент обеспечивает разработку и внедрение инструментов государственной поддержки в виде налоговых льгот для начинающих консалтинговых фирм, грантов на разработку методологий и цифровых решений, субсидий на обучение работников, а также механизмов софинансирования консалтинговых услуг для субъектов малого и среднего предпринимательства. В совокупности эти меры позволяют значительно снизить транзакционные издержки субъектов рынка, повысить уровень доверия к качеству и надёжности консалтинговых услуг и сформировать благоприятный инвестиционный климат.

Функции и результаты инфраструктурно-технологического компонента выступают, своего рода, операционной основой функционирования экосистемы, обеспечивающей её материально-техническую поддержку. Так, его функции охватывают создание и масштабирование цифровых платформ, на которых осуществляется взаимодействие между заказчиками и исполнителями консалтинговых услуг, включая электронные каталоги компетенций, системы рейтингов и отзывов, онлайн-консультации и т.д. Помимо сказанного, речь также идет и о развитии физических и организационных «пространств» такой поддержки: бизнес-инкубаторов, акселераторов, где консалтинговые услуги интегрируются в ранние этапы

жизненного цикла стартапов, а также коворкингов и инновационных кластеров, способствующих «горизонтальному» обмену знаниями и практиками.

Критически важной является также интеграция самого ресурсного потенциала рынка консалтинговых услуг в отраслевые объединения и кластеры, что позволяет транслировать готовые решения (посредством методических рекомендаций, стандартов, положений и т.д.) в производственные и логистические цепочки. Результатом реализации данного компонента становится повышение доступности и востребованности консалтинговых услуг, особенно среди малых и средних предприятий, ускорение диффузии передовых управленческих и технологических решений, а также формирование единого информационного, коммуникационного и методологического пространства, в котором консалтинг перестаёт быть элитарной услугой и становится атрибутом повседневной экономической деятельности.

В свою очередь, образовательно-кадровый компонент обеспечивает воспроизводство и обновление человеческого капитала как основного ресурса экосистемы рынка консалтинговых услуг. Его функции направлены на системную подготовку высококвалифицированных специалистов в сфере консалтинга, а также на обеспечение непрерывного профессионального образования через программы переподготовки, повышения квалификации. Важнейшую роль играет тесная кооперация между образовательными учреждениями, бизнес-школами, профессиональными ассоциациями и исполнителями консалтинговых услуг, что позволяет выстраивать гибкие, адаптивные образовательные траектории, синхронизированные с запросами реального сектора экономики и учитывающие особенности региона. Дополнительно данный компонент способствует разработке и внедрению единых профессиональных и этических стандартов, кодексов поведения и систем оценки компетенций, что повышает качество и доверие к консалтинговым услугам. В результате формируется мобильный, креативный

и адаптивный кадровый ресурс, способный оперативно реагировать на новые вызовы. Это, в свою очередь, ведёт к повышению устойчивости экономики Донецкой Народной Республики в целом и всех ее субъектов в частности.

Следовательно, каждый из указанных выше компонент выполняет автономную, но стратегически взаимодополняющую функцию в рамках единого механизма формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг. Их синхронизированное взаимодействие генерирует синергетический эффект, при котором совокупный результат превышает сумму индивидуальных вкладов.

Такой «компонентный» подход позволяет преодолеть фрагментарность и изолированность отдельных консалтинговых услуг (например, наиболее востребованных в конкретных региональных условиях), трансформируя рынок из совокупности разрозненных предложений в целостную, саморегулирующуюся и саморазвивающуюся экосистему. При этом, такая экосистема становится не просто инструментом повышения эффективности заказчиков услуг, но и ключевым социально-экономическим институтом, способным обеспечивать устойчивое и инновационное развитие региона в условиях высокой неопределённости, геополитической напряжённости и глубоких структурных трансформаций.

Однако, нельзя не отметить, что непосредственно процесс формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике является сложным, многоуровневым и циклическим, включающим, как минимум, ряд этапов, представленных в таблице 3.2.

При этом первым этапом формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики является проведение комплексной диагностики текущего состояния исследуемого рынка, в ходе которого осуществляется всесторонний анализ количественных и качественных показателей: уровня концентрации и диверсификации субъектов, структуры спроса и предложения, квалификационного состава кадров, степени интеграции консалтинговых услуг в бизнес-процессы

предприятий, а также выявляются ключевые вызовы, сдерживающие развитие отрасли. Особое внимание на данном этапе уделяется специфике внешней среды, в нашем случае – геополитическим ограничениям, санкционным рискам, постконфликтному восстановлению инфраструктуры, а также институциональным разрывам в механизмах взаимодействия между государством, бизнесом и социумом.

Таблица 3.2 – Этапы формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики (авторская разработка)

<b>Этап</b>	<b>Основные действия</b>	<b>Результат</b>
<u>Первый этап</u> Диагностика и идентификация вызовов	– анализ текущего состояния рынка консалтинга; – выявление барьеров и потребностей субъектов рынка и т.д.	Формирование объективной информации о состоянии рынка консалтинговых услуг
<u>Второй этап</u> Стратегирование	– определение целей и приоритетов экосистемы; – разработка дорожной карты формирования экосистемы и т.д.	Утверждённая стратегия и план действий по формированию экосистемы консалтинговых услуг
<u>Третий этап</u> Институциональное оформление	– создание соответствующих координационных органов; – формирование и закрепление «правил игры» и т.д.	Устойчивый институциональный цикл развития рынка консалтинговых услуг
<u>Четвёртый этап</u> Совершенствование нормативно-правового обеспечения	– актуализация и разработка соответствующих законодательных актов; – внедрение механизмов господдержки и стимулирования развития рынка консалтинговых услуг и т.д.	Правовая «предсказуемость», снижение рисков, повышение инвестиционной привлекательности рынка консалтинговых услуг
<u>Пятый этап</u> Развитие человеческого капитала	– разработка соответствующих образовательных программ; – внедрение стандартов и систем сертификации консалтинговых услуг и т.д.	Подготовленные, квалифицированные и этичные специалисты, способные отвечать требованиям рынка консалтинговых услуг
<u>Шестой этап</u> Формирование инфраструктуры	– создание цифровых платформ; – развитие центров предпринимательства, ориентированных на консалтинг и т.д.	Повышение доступности, скорости, прозрачности и эффективности взаимодействия субъектов на рынке консалтинговых услуг

## Окончание таблицы 3.2

Этап	Основные действия	Результат
<p><u>Седьмой этап</u></p> <p>Мониторинг и адаптация</p>	<p>– сбор и анализ обратной связи;</p> <p>– корректировка положений стратегии развития рынка консалтинговых услуг;</p> <p>– модернизация компонент механизма формирования экосистемы и т.д.</p>	<p>Гибкость, резилиентность и непрерывное развитие экосистемы консалтинговых услуг как своевременный «ответ» на новые вызовы</p>

На основе полученных аналитических данных разрабатывается стратегия развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов, предполагающая формирование соответствующей экосистемы, которой внимание еще будет уделено в следующем параграфе диссертационной работы. Здесь уместно отметить, что такая стратегия включает чёткое целеполагание и определение приоритетных направлений развития рынка консалтинговых услуг наряду с набором инструментов.

Далее следует этап институционального оформления экосистемы, заключающийся в создании или трансформации соответствующих структур, способных обеспечивать её устойчивое функционирование на основе четких «правил игры». К ним относятся: специализированные подразделения в органах исполнительной власти, отвечающие за координацию государственной политики в сфере консалтинга; саморегулируемые организации и профессиональные ассоциации, выполняющие функции стандартизации, этического контроля и представительства интересов. Кроме этого, речь должна идти и о системном совершенствовании нормативно-правовой базы: разработке и внедрении законодательных актов, регулирующих, например, аккредитацию исполнителей услуг, а также нормы, стимулирующие инновационный консалтинг.

Одновременно запускается реализация образовательно-кадровых программ, нацеленных на формирование профессионального кадрового ресурсного экосистемы. Речь идет, как минимум, о модернизации учебных планов в высших учебных заведениях, создание специализированных

программ переподготовки и повышения квалификации, внедрении системы сертификации исполнителей консалтинговых услуг (отдельных видов), а также развитие практико-ориентированных форм обучения – наставничества, стажировок и совместных проектов с субъектами экономики. Важной составляющей становится также формирование профессиональной этики и корпоративной культуры, ориентированной на клиентоориентированность и прозрачность взаимоотношений на соответствующем рынке.

Шестой этап формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики связан с формированием надлежащей инфраструктуры. Так, внедряются цифровые решения, обеспечивающие масштабируемость и доступность консалтинговых услуг: единые платформы взаимодействия заказчиков и исполнителей, базы знаний и методологических материалов, системы онлайн-консультирования, цифровые инструменты диагностики предприятий, а также аналитические панели для мониторинга качества и эффективности консалтинга. Такие решения особенно важны для малых и средних предприятий, которые традиционно испытывают дефицит ресурсов для привлечения дорогостоящих исполнителей консалтинговых услуг.

Следующий этап предполагает мониторинг, оценку и корректировки всех компонент механизма формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов. С использованием количественных индикаторов (например, объём рынка, количество сертифицированных исполнителей консалтинговых услуг, уровень удовлетворённости клиентов, доля предприятий, использующих консалтинг) и качественных методов (интервью, фокус-группы, экспертные оценки) осуществляется систематический анализ процесса формирования исследуемой нами экосистемы. Полученные данные используются для оперативной адаптации стратегии, корректировки нормативно-правовых актов, модернизации образовательных программ и развития инфраструктуры. Весь процесс носит итеративный, спиралевидный характер: каждая новая

итерация (этап) позволяет углубить интеграцию компонент механизма, расширить их функциональные возможности и повысить устойчивость к новым вызовам.

Вышесказанное подчеркивает, что процесс формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике является, своего рода, комплексным, многоэтапным и цикличным механизмом, объединяющим усилия государства, бизнеса, профессионального сообщества для создания устойчивого институционального фундамента экономики региона в условиях новых вызовов.

Здесь крайне уместно акцентировать внимание на том, что новые вызовы, возникшие в результате геополитической трансформации, санкционного давления, разрыва традиционных экономических связей и необходимости форсированного импортозамещения, оказывают существенное влияние на формирование и функционирование экосистемы рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики (табл. 3.3).

В совокупности новые вызовы создают условия снижения значимости рынка консалтинговых услуг для модернизации экономики Донецкой Народной Республики. Так, согласно таблице 3.3, новые вызовы, как минимум, проявляются следующим образом:

во-первых, наблюдается резкое сокращение доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам, что в целом негативно сказывается на развитии локальных рынков соответствующих услуг, но в тоже время формирует вектор их адаптации к специфике региональных экономик;

во-вторых, возникает дефицит квалифицированных кадров, опыт и навыки которых позволяют адаптировать уже имеющиеся методики оказания консалтинговых услуг к особенностям современных социально-экономических отношений;

в-третьих, отсутствие «устоявшейся» нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования ведёт к фрагментации рынка консалтинговых

услуг, снижению доверия со стороны, прежде всего, их заказчиков и высокими транзакционным издержкам;

в-четвёртых, ограниченность инфраструктурных ресурсов и все еще недостаточный уровень цифровизация рынка затрудняют масштабирование консалтинговых услуг, особенно среди субъектов малого и среднего предпринимательства.

Таблица 3.3 – Влияние новых вызовов на экосистему рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики и пути их нивелирования (авторская разработка)

<b>Вызовы</b>	<b>Влияние на экосистему рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики</b>	<b>Пути нивелирования влияния вызовов</b>
Ограничение доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам	Временная ограниченность методологической и технологической базы, зависимость от «устаревших» подходов	<ul style="list-style-type: none"> <li>– локализация и адаптация передовых консалтинговых методик и практик;</li> <li>– разработка отечественных цифровых решений и методик оказания консалтинговых услуг;</li> <li>– создание консалтинговых «баз знаний» и т.д.</li> </ul>
Дефицит квалифицированных кадров в сфере консалтинговых услуг	Не всегда надлежащее качество консалтинговых услуг, недостаток доверия со стороны их заказчиков к исполнителям	<ul style="list-style-type: none"> <li>– разработка соответствующих образовательных программ;</li> <li>– сертификация и аккредитация специалистов исполнителей консалтинговых услуг;</li> <li>– развитие систем наставничества и т.д.</li> </ul>
Отсутствие устоявшейся нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования рынка консалтинговых услуг	Излишняя фрагментация рынка, высокие транзакционные издержки, правовая неопределённость	<ul style="list-style-type: none"> <li>– совершенствование нормативно-правового обеспечения рынка консалтинговых услуг;</li> <li>– разработка стандартов качества консалтинговых услуг;</li> <li>– внедрение механизмов государственной поддержки и стимулирования развития рынка консалтинговых услуг и т.д.</li> </ul>
Недостаточная развитость инфраструктуры рынка консалтинговых услуг	Ограниченный охват услуг, особенно субъектов малого и среднего предпринимательства	<ul style="list-style-type: none"> <li>– создание единой цифровой платформы консалтинговых услуг;</li> <li>– развитие центров поддержки предпринимательства;</li> <li>– интеграция консалтинговых услуг в инновационные кластеры и бизнес-инкубаторы и т.д.</li> </ul>

## Окончание таблицы 3.3

Вызовы	Влияние на экосистему рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики	Пути нивелирования влияния вызовов
Низкий уровень осведомлённости и доверия к консалтинговым услугам	«Точечный» спрос на консалтинговые услуги, недооценка роли консалтинга	<ul style="list-style-type: none"> <li>– популяризация консалтинговых услуг;</li> <li>– демонстрация успешных примеров реализации консалтинговых услуг в разных отраслях экономики;</li> <li>– субсидирование консалтинговых услуг для субъектов малого и среднего предпринимательства и т.д.</li> </ul>

Ключевые пути преодоления негативного влияния новых вызовов на экосистему рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики, по нашему мнению, должны быть связаны с:

- 1) ускоренной локализацией и адаптацией передовых методик оказания консалтинговых услуг через формирование отечественной методологии и соответствующих цифровых решений;
- 2) созданием целостной системы подготовки, переподготовки и сертификации исполнителей консалтинговых услуг (или отдельных их видов) на базе взаимодействия образовательных учреждений, бизнес-сообществ и профессиональных ассоциаций Донецкой Народной Республики;
- 3) формированием правовой и институциональной среды, включающей принятие специализированного законодательства, внедрение стандартов качества услуг и развитие механизмов государственной поддержки (гранты, налоговые преференции, субсидирование спроса на консалтинговые услуги);
- 4) активным развитием цифровой инфраструктуры – созданием единых платформ взаимодействия, центров компетенций, кластеров и инкубаторов, интегрирующих консалтинговые услуги в процессы трансформации экономики Донецкой Народной Республики в целом и ее субъектов в частности.

Кроме вышесказанного, важным условием преодоления негативного влияния новых вызовов выступает постоянный мониторинг и обратная связь от субъектов экосистемы, что обеспечивает её адаптивность и устойчивость в условиях колоссальной неопределённости. Следовательно, стратегически выверенные меры по реализации предложенных выше компонент разрабатываемого нами механизма позволяют не только минимизировать риски, но и трансформировать новые вызовы в драйверы развития экосистемы рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики.

Другими словами, формирование экосистемы рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике в условиях новых геополитических, экономических и институциональных вызовов является не просто актуальной задачей, а стратегической необходимостью обеспечения устойчивого и суверенного развития региона. Современные условия, включая ограниченный доступ к международным ресурсам, необходимость импортозамещения, трансформация структуры экономики и повышенная неопределённость внешней среды, требуют качественно нового подхода к развитию рынка консалтинговых услуг. В этой связи синергия теоретического, институционально-организационного, нормативно-правового, инфраструктурно-технологического, образовательно-кадрового компонент предложенного механизма позволяет преодолеть фрагментарность и неформальность с рынка консалтинговых услуг.

В свою очередь, новые вызовы, несмотря на их дестабилизирующий влияние, открывают возможности для создания автономного, ориентированного на специфику экономики Донецкой Народной Республики рынка консалтинговых услуг, развитие которого, без сомнений, должно основываться на соответствующей стратегии, формируя логику дальнейшего этапа исследования.

Таким образом, в рамках исследования разработан механизм формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов. Его структура обусловлена особенностями их влияния на рынок

консалтинговых услуг, а содержание путями нивелирования негативных последствий. При этом функции и результаты реализации каждой из компонент предложенного механизма направлены на создание устойчивой, саморазвивающейся экосистемы рынка консалтинговых услуг. Обосновано, что целенаправленное и координированное формирование исследуемой экосистемы способствует повышению модернизации экономики, ускорению инновационных и цифровых трансформаций, укреплению институционального «доверия» и, в конечном счёте, обеспечению стратегической устойчивости региона в условиях принципиально новых вызовов.

### **3.2 Стратегия развития рынка консалтинговых услуг в условиях НОВЫХ ВЫЗОВОВ**

В условиях очевидной геополитической трансформации, усиления санкционного давления, формирования новых хозяйственных связей и масштабного импортозамещения экономика Донецкой Народной Республики столкнулась с рядом принципиально новых вызовов: дефицитом квалифицированных кадров (и, как следствие, управленческих решений), технологической зависимостью от зарубежных платформ, недостатком локальных методик адаптации бизнеса к новым реалиям, а также утратой доступа к международным консалтинговым стандартам.

Так, например, до 2022 г. незначительная часть консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике оказывалась российскими фирмами, чьи методики, программные продукты и экспертиза были ориентированы на условия свободного рынка, прозрачности и международных стандартов – все это сегодня неприменимо. Следствием стало снижение эффективности управления предприятиями и организациями, замедление цифровизации, рост операционных рисков и снижения уровня управленческих компетенций в ключевых отраслях, критически важных для Донецкой Народной

Республики – угольной промышленности, машиностроении, энергетике, жилищно-коммунальном хозяйстве и логистике.

Трудно поспорить с тем, что без целенаправленного, системного подхода к формированию стратегии развития исследуемого нами рынка, Донецкая Народная Республика рискует остаться в состоянии «управленческого вакуума»: предприятия не смогут оптимизировать производство при дефиците запчастей, не сумеют внедрить цифровые решения без иностранных SaaS-платформ, не будут готовы к кадровым кризисам из-за отсутствия мотивационных HR-моделей, а государственные органы – принимать обоснованные решения по «тотальному» восстановлению инфраструктуры. Такое понимание современных реалий, лежит в основе того, что консалтинг перестаёт быть «дополнительной услугой» – он становится критически важной услугой «выживания», обеспечивающей адаптацию, устойчивость и трансформацию экономики Донецкой Народной Республики, особенно в переходной период.

Следовательно, разработка Стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики – это не просто административная инициатива, а стратегическая необходимость регионального уровня. Она направлена на преодоление системного дефицита управленческого капитала, формирование суверенных знаний и создание внутреннего механизма принятия решений, не зависящего от внешних поставщиков. Без этой стратегии импортозамещение останется поверхностным – техника будет заменяться, а процессы – нет, не говоря уже о научном обосновании логики их реализации.

Здесь уместно подчеркнуть, что разработка стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов должна базироваться на экосистемном подходе, научно-методическая основа которой базируется с одной стороны, на элементах теоретического модуля предложенного концептуального подхода (рис. 1.5), а с другой – на понимании того, что:

- цель задает вектор развития рынка консалтинговых услуг, определяет планируемое его состояние в будущем и служит ориентиром для всех субъектов (без четкой цели все усилия, как правило, становятся разрозненными и неэффективными);
- задачи конкретизируют цель и формируют контуры того, что именно необходимо сделать для ее реализации через призму мероприятий;
- мероприятия описывают конкретные действия, которые необходимо предпринять для решения каждой задачи (речь, в первую очередь, идет о «дорожной карте», включающей, как минимум, сроки и ответственных исполнителей, именно поэтому без мероприятий задачи остаются абстрактными и нереализуемыми);
- инструменты обеспечивают реализацию мероприятий, которые используются для достижения целей и задач стратегии (речь идет о финансовых, правовых, технологических, кадровых, информационных, институциональных инструментах);
- ключевые показатели достижения цели позволяют оценить эффективность реализации стратегии (они должны быть измеримыми, конкретными и привязанными к задачам стратегии, так как без четких показателей невозможно объективно оценить результаты ее реализации, как краткосрочные, так и долгосрочные);
- риски и меры по их нивелированию позволяют предусмотреть возможные проблемы и разработать планы по их преодолению (при этом здесь подчеркнем, что для рынка консалтинговых услуг предупреждение и смягчение негативных последствий рисков является критически важным для успешной реализации стратегии);
- общее влияние самого рынка консалтинговых услуг на экономику Донецкой Народной Республики скажется на придании региону динамики развития с позиций научной обоснованности и максимальной реализации уже имеющегося человеческого потенциала.

Вышесказанное должно быть положено в основу целостной и эффективной стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики, реализация которой позволит обеспечить устойчивый рост отрасли, повысить ее конкурентоспособность и внести значительный вклад в развитие региональной экономики в условиях новых вызовов.

При этом именно реализация экосистемного подхода (согласно ряду обстоятельных публикаций [299-305]) позволяет уделить максимальное внимание объекту исследования (в нашем случае рынку консалтинговых услуг) во всей многоаспектности элементов, подчеркивая их взаимосвязь и взаимообусловленность (от цели до рисков и мер по их нивелированию в условиях новых вызовов). Так, представленная на рисунке 3.2 модель стратегии, направлена на создание устойчивого, адаптивного и высокотехнологичного рынка консалтинговых услуг способного обеспечить модернизацию экономики и ее цифровизацию на основе «транслирования» научно обоснованных разработок с учетом санкций, ограничений на доступ к международным технологиям и геополитических трансформаций.

Многоаспектность цели приводит к необходимости решения ряда ключевых задач: создание регионального рынка консалтинга, независимого от внешних «поставщиков» знаний; адаптация консалтинговых услуг к реалиям функционирования экономики Донецкой Народной Республики (от дефицита оборудования до логистических сбоях вследствие непрекращающихся обстрелов); развитие системы специфических консалтинговых услуг для приоритетных отраслей Донецкой Народной Республики – угольной промышленности, машиностроения, энергетики и жилищно-коммунального хозяйства; внедрение цифровых и инновационных инструментов в функционирование рынка консалтинговых услуг на основе отечественных цифровых платформ; обеспечение подготовки и удержания в Донецкой Народной Республике квалифицированных кадров для рынка консалтинговых услуг.

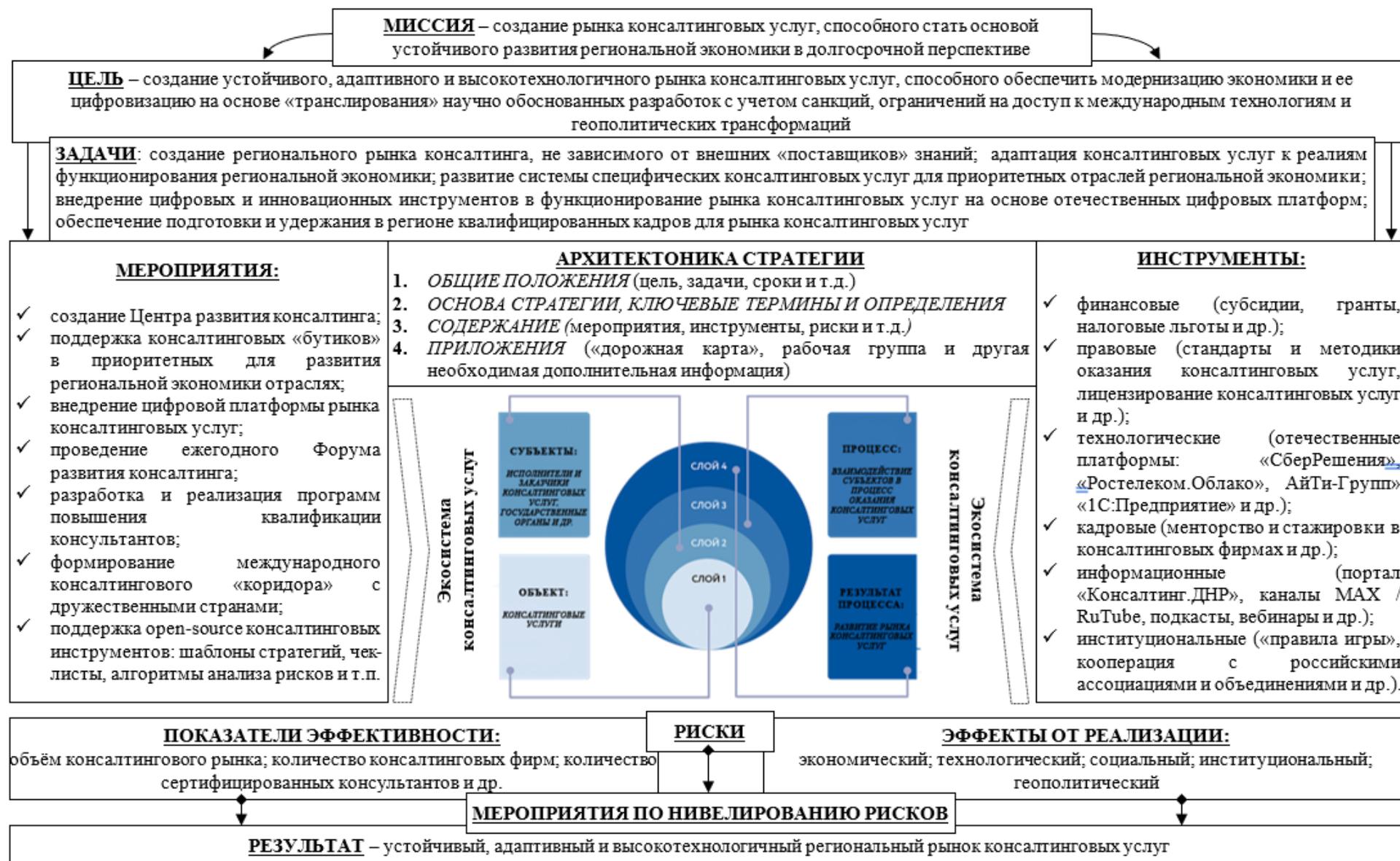


Рисунок 3.2 – Модель стратегии развития рынка консалтинговых услуг

в условиях новых вызовов (авторская разработка)

В свою очередь, мероприятия в рамках стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов, направленные на достижение поставленных задач, представлены в таблице 3.4.

Акцентируем внимание, что каждое из десяти мероприятий не является изолированным административным «актом», а представляет собой взаимосвязанный элемент соответствующей модели, обусловленной потребностями развития рынка консалтинговых услуг (чему уже было уделено внимание в предыдущей главе диссертационной работы).

Фундаментальным (первым) мероприятием выступает создание Центра развития консалтинга (далее - ЦРК) при Минэкономразвития Донецкой Народной Республике в период 2027-2028 г. Данное учреждение будет функционировать как координационное и методологическое ядро всей стратегии, объединяя усилия министерств и ведомств, а также научного и академического сообщества Республики. Его основная задача заключается в стандартизации профессиональных компетенций, разработке отраслевых методик, обеспечении межведомственного взаимодействия и формировании единого пространства для накопления, систематизации и передачи опыта оказания консалтинговых услуг и функционирования исследуемого нами рынка.

Создание ЦРК как института аккумуляции знаний позволяет преодолеть фрагментарность существующих практик и трансформировать индивидуальные и специфические консалтинговые услуги (например, для отдельных отраслей или заказчиков) в публичные, реплицируемые и сертифицированные продукты (стандарты, положения, методические рекомендации и т.п.)

Таблица 3.4 – Мероприятия в рамках реализации стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов (авторская разработка)

Мероприятия	Ответственный	Сроки реализации
Создание Центра развития консалтинга (ЦРК) при Минэкономразвития Донецкой Народной Республики	Минэкономразвития Донецкой Народной Республики, Минобрнауки Донецкой Народной Республики, Представительство Академии наук Донецкой Народной Республики	2027-2028 г.
Разработка «Реестра региональных консалтинговых решений» – каталог отечественных методик, кейсов, шаблонов для импортозамещения	Центр развития консалтинга, Ассоциация консультантов по экономике и управлению Российской Федерации и др.	2027 г.
Поддержка консалтинговых «бутиков» в приоритетных для развития Донецкой Народной Республики отраслях экономики	Центр развития консалтинга, Центр «Мой бизнес», Уполномоченный по защите прав предпринимателей в Донецкой Народной Республике	2027-2029 г.
Внедрение платформы «Консалтинг.ДНР» – онлайн-сервис с ИИ-ассистентом, базой знаний, видеокейсами, курсами (на русском языке, без иностранных сервисов)	Центр развития консалтинга, Минцифры Донецкой Народной Республики, IT-компании и др.	2027-2028 г.
Проведение ежегодного Форума развития консалтинга с участием бизнеса, представителей органов государственной власти, научных и образовательных учреждений	Центр развития консалтинга, Торгово-промышленная палата Донецкой Народной Республики и др.	С 2027 г.
Разработка и реализация программ повышения квалификации консультантов (в т.ч. по искусственному интеллекту, аналитике данных, управлению изменениями)	Центр развития консалтинга, Институты повышения квалификации Донецкой Народной Республики, Университеты Донецкой Народной Республики и др.	2027-2029 г.
Разработка стандарта «Человекоцентричный консалтинг» – требования к психологической поддержке клиентов и сотрудников	Центр развития консалтинга, профсоюзные организации, психологические ассоциации и др.	2027 г.

## Окончание таблицы 3.4

<b>Мероприятия</b>	<b>Ответственный</b>	<b>Сроки реализации</b>
Формирование международного консалтингового «коридора» с дружественными странами – обмен практиками, совместные проекты	Центр развития консалтинга	2027-2029 г.
Поддержка open-source консалтинговых инструментов: шаблоны стратегий, чек-листы, алгоритмы анализа рисков и т.п.	Центр развития консалтинга, Минцифры Донецкой Народной Республики	2027-2028 г.
Внедрение системы государственного заказа на консалтинговые услуги	Правительство Донецкой Народной Республики, Центр развития консалтинга	с 2028 г.

Второе мероприятие – разработка «Реестра региональных консалтинговых решений» – представляет собой создание первого в Донецкой Народной Республике каталога апробированных и документированных методических решений, разработанных в условиях ограничений доступа к консалтинговым платформам. Реестр для Республики должен, как минимум, включать в себя кейсы оптимизации производственных процессов в угольной промышленности, алгоритмы управления энергопотреблением при дефиците электроэнергии, модели корпоративной коммуникации в условиях высокой текучести кадров и другие специфические решения, адаптированные под региональные условия.

Функционирование и расширение такого Реестра неизбежно приведет к снижению транзакционных издержек: вместо повторного «изобретения колеса» исполнители и заказчики консалтинговых услуг могут использовать проверенные «шаблоны», что способствует масштабированию лучших решений и, как следствие, повышению эффективности государственного и частного управления.

Третье мероприятие – поддержка консалтинговых «бутиков» – ориентировано на развитие нишевых, отраслево-специализированных предприятий, которые способны предоставлять глубоко контекстуализированные услуги. При этом такая поддержка должна осуществляться Центром «Мой бизнес», Уполномоченным по защите прав предпринимателей в Донецкой Народной Республике, которые могут обеспечивать не только продвижение стартапов, но и предоставление методологической, юридической и технологической экспертизы.

Особое внимание, безусловно, должно уделяться таким приоритетным консалтинговым решениям, как кибербезопасность для энергетических объектов, логистика угольных терминалов и HR-консалтинг для крупных промышленных холдингов. Эти «бутики» выступают не просто как исполнители услуг, а как региональные центры, способные генерировать

новые знания в условиях ограниченного доступа к внешним источникам, максимально учитывающие региональную специфику.

Четвёртое мероприятие – внедрение цифровой платформы «Консультант.ДНР» – является техническим и информационным фундаментом всей стратегии. Платформа разрабатывается Министерством цифрового развития и региональными IT-компаниями с целью создания полностью автономной, безинтернетной и офлайн-совместимой системы, функционирующей исключительно на отечественных технологических стеках (1С, Ростелеком.Облако, собственные серверы). Она включает ИИ-ассистента для автоматизированного анализа запросов, базу знаний с видеокейсами, интерактивные обучающие модули и электронные чек-листы, адаптированные под контекст Новороссии. Платформа должна быть лишена зависимости от зарубежных сервисов, что делает её инструментом технологического суверенитета и гарантирует бесперебойное функционирование даже в условиях сбоя связи или блокировки внешних ресурсов.

Пятое мероприятие – проведение ежегодного Форума консалтинга, например, в рамках Ежегодного Азовского форума развития, проводимого по инициативе Президента Российской Федерации. Форум, организуемый Центром развития консалтинга и Торгово-промышленной палатой Донецкой Народной Республики, соберёт представителей бизнеса, государственного аппарата, научных и образовательных учреждений для публичного обсуждения вызовов, презентации успешных кейсов, формирования согласованных стандартов и выработки совместных инициатив на рынке консалтинга. Это не просто конференция, а институт диалога между властью, наукой и бизнесом, способствующий формированию общественного договора о роли консалтинга в развитии Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов.

Шестое мероприятие – разработка программ повышения квалификации консультантов – направлено на восполнение кадрового дефицита на рынке консалтинговых услуг через обучение. Программы должны реализовываться

Центром развития консалтинга, Университетами Донецкой Народной Республики и включать модули по искусственному интеллекту в экономики и управлении, анализу больших данных в условиях ограниченной выборки, управлению изменениями в условиях новых вызовов. В свою очередь, выдача удостоверения государственного образца может служить инструментом признания профессиональной компетентности, аналогичным государственным квалификационным стандартам, что существенно повысит престиж профессии и обеспечит контроль качества консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике.

Седьмое мероприятие – разработка стандарта «Человекоцентричный консалтинг» – представляет собой «нетипичные» «правила игры», признающие человеческий фактор как неотъемлемую составляющую консалтинговых услуг. Разработанный совместно с Центром развития консалтинга, профсоюзами и психологическими ассоциациями, стандарт должен устанавливать обязательные требования к психоэмоциональной поддержке заказчиков и работников консалтинговых фирм, включая проведение предпроектных диагностик стресса, обеспечение психологической безопасности, использование методов коучинга и эмпатического взаимодействия. В условиях социально напряжённой среды (что особенно актуально для Донецкой Народной Республики) этот стандарт превращает консалтинговые услуги из технократических (например, для угольной промышленности) в социально-ответственную деятельность, способствующую укреплению доверия и снижению сопротивления изменениям.

Восьмое мероприятие – формирование международного консалтингового «коридора» с дружественными странами – направлено на выход за пределы Донецкой Народной Республики и создание альтернативной геоэкономической сети. Через Минэкономразвития Донецкой Народной Республики организуются совместные проекты, обмен экспертами, унификация методик и создание трансграничных консалтинговых рабочих

групп. Это позволяет не только экспортировать собственный опыт, но и импортировать проверенные практики из стран, находящихся в схожих условиях, тем самым формируя «восточную модель консалтинга», основанную на устойчивости, адаптации и коллективной ответственности при здоровой конкуренции.

Девятое мероприятие – поддержка open-source консалтинговых инструментов – реализуется через вовлечение всех субъектов рынка консалтинговых услуг в разработку свободно распространяемых решений: шаблонов стратегических планов, алгоритмов анализа рисков, чек-листов по логистике, моделей бюджетирования при дефиците ресурсов. Эти инструменты публикуются в открытом доступе на платформе «Консалтинг.ДНР», что обеспечивает их бесплатное использование, модификацию и адаптацию различными предприятиями и организациями к своей специфике.

Десятое мероприятие – внедрение системы государственного заказа на консалтинговые услуги (для бюджетных организаций), что является критически важным рычагом формирования устойчивого спроса. Организованное Правительством Донецкой Народной Республики и Центром развития консалтинга данное мероприятие предусматривает обязательное включение консалтинговых услуг в планы работы министерств, ведомств, других государственных органов. Государство становится первым и наиболее надёжным заказчиком, создающим стабильный рынок, стимулирующим инвестиции в рынок консалтинговых услуг и обеспечивающим тестовую площадку для апробации новых механизмов и методик. Это не просто приобретение услуг – это институционализация консалтинга в региональной и отраслевой экономике в условиях новых вызовов.

Другими словами, реализация указанных выше мероприятий формирует целостную, многоуровневую и динамически развивающуюся экосистему рынка консалтинговых услуг, где каждый ее элемент – от институционального (Центр развития консалтинга) до технологического (платформа

«Консалтинг.ДНР»), от человеческого (Стандарт «Человекоцентричный консалтинг») до международного («коридор») – взаимообусловлен и взаимосвязан. Формируя тем самым миссию стратегии – создать рынок консалтинговых услуг, способный стать основой устойчивого развития Донецкой Народной Республики в долгосрочной перспективе.

Очевидно, что процесс реализации такой миссии, подкреплённой целью, задачами, мероприятиями должен быть инструментально обеспечен. По нашему мнению, целесообразно выделить следующие инструменты реализации стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов (табл. 3.5): финансовые, правовые, технологические, кадровые, информационные, институциональные.

Таблица 3.5 – Инструменты реализации стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов (авторская разработка)

<b>Инструменты реализации стратегии</b>	<b>Описание инструментов</b>
Финансовые	Субсидии на создание консалтинговых «бутиков»; гранты на разработку локальных методик; налоговые льготы для IT-консалтинговых фирм; бюджетные «закупки» консалтинговых услуг
Правовые	Утверждение стандартов оказания консалтинговых услуг; лицензирование консалтинговых услуг; защита интеллектуальной собственности на региональные (специфические) методики оказания консалтинговых услуг
Технологические	Использование отечественных платформ: «СберКонсалтинг», «Ростелеком.Облако», «1С:Предприятие», «Кибербезопасность.РФ», «АйТи-Групп»; отказ от Google, Microsoft, Salesforce
Кадровые	Программы менторства в сфере консалтинговых услуг; стажировки в крупных предприятиях; создание кафедр (в т.ч. базовых) консалтинга в вузах Донецкой Народной Республики
Информационные	Портал «Консалтинг.ДНР», каналы МАХ / RuTube с кейсами, подкасты, вебинары на актуальные темы (импортозамещение, кризисное управление, цифровизация без зарубежных систем)
Институциональные	Создание Центра развития консалтинга; кооперация с российскими соответствующими ассоциациями и объединениями; участие в форумах в крупных городах Российской Федерации и дружественных стран

В рамках стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов инструментальная база реализации представлена шестью взаимосвязанными и системно скоординированными блоками – финансовыми, правовыми, технологическими, кадровыми, информационными и цифровым – каждый из которых выполняет функциональную роль в формировании устойчивой, суверенной и «институционализированной» (чему внимание еще будет уделено в следующем параграфе диссертационной работы) экосистемы консалтинговых услуг.

Так, финансовые инструменты обеспечивают экономическое стимулирование спроса и предложения на консалтинговые услуги. Субсидии на создание нишевых консалтинговых «бутиков» снижают барьеры входа для малых и средних исполнителей консалтинговых услуг; гранты на разработку региональных методик и шаблонов способствуют генерации интеллектуального капитала, адаптированного к условиям импортозамещения; налоговые льготы для IT-консалтинговых фирм стимулируют развитие высокотехнологичных сегментов, а бюджетные «закупки» консалтинговых услуг со стороны государственных органов трансформируют консалтинг из опциональной услуги в обязательный рыночный атрибут функционирования региональной и отраслевой экономики.

В свою очередь, правовые инструменты закрепляют правовой статус консалтинга как профессиональной деятельности. Принятие и утверждение ряда стандартов в сфере консалтинговых услуг позволит установить единые требования к качеству, этике и компетентности исполнителей; лицензирование обеспечит контроль за уровнем оказываемых на рынке услуг и защиту заказчиков от некачественных практик; а защита интеллектуальной собственности на региональные (специфические) методики, кейсы и алгоритмы создаст правовые основы для коммерциализации знаний, будет поощрять инновации и предотвращать несанкционированное копирование региональных решений.

Особое внимание необходимо уделять технологическим инструментам, реализация которых направлена на достижение технологического суверенитета, что крайне важно в условиях новых вызовов. Речь в первую очередь идет об отказе от зарубежных SaaS-платформ (Google, Microsoft, Salesforce) и переходе на отечественные решения – «СберКонсалтинг», «Ростелеком.Облако», «1С:Предприятие», «АйТи-Групп», «Кибербезопасность.РФ», которые уже сейчас позволяют обеспечить независимость, безопасность и бесперебойное функционирование рынка консалтинговых услуг даже при полной изоляции от международных цифровых инфраструктур. Такие платформы становятся технической основой для автоматизации анализа, моделирования и внедрения управленческих решений в условиях ограниченного доступа к внешним ресурсам.

Кадровые инструменты решают фундаментальную проблему воспроизводства человеческого капитала. Программы менторства обеспечивают передачу опыта от практиков к новому поколению, которое только получило теоретические знания; стажировки в крупных промышленных предприятиях и государственных организациях позволяют интегрировать теоретические знания в реальные консалтинговые услуги, чему кроме всего прочего должно способствовать создание специализированных (базовых) кафедр консалтинга в образовательных учреждениях Донецкой Народной Республики.

Информационные инструменты выступают «транслятором» знаний о консалтинговых услугах как для физических, так и юридических лиц: портал «Консалтинг.ДНР» и медиа-каналы (МАХ, RuTube), а также подкасты и вебинары, посвящённые темам импортозамещения, кризисного управления и цифровизации без иностранных технологий, формируют общественное сознание, демистифицируют консалтинговые услуги и продвигают их как необходимую составляющую для устойчивого регионального развития. Это позволяет преодолеть скептицизм и сопротивление, характерные для традиционных управленческих культур, особенно в условиях Донецкой

Народной Республики, на фоне очевидно спада деловой активности, который наблюдался до 2022 года.

Институциональные инструменты обеспечивают формирование «правил игры» на рынке консалтинговых услуг и интеграции их экосистемы (в нашем случае с ярко выраженным региональным окрасом) в более широкие национальные и международные пространства. Создание и функционирование Центра развития консалтинга в Донецкой Народной Республике скоординирует действия субъектов рынка; сотрудничество с ассоциациями, объединениями и участие в федеральных форумах (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург) позволит интегрировать региональный опыт в общероссийскую и международную практику, обеспечивая обратную связь, обмен лучшими методиками и повышение уровня конкурентоспособности исследуемого нами рынка в целом.

В совокупности данные инструменты образуют многоуровневую, синергетически взаимодействующую систему, в которой финансовые стимулы, правовая регуляция, технологическая автономия, кадровое воспроизводство, информационная трансляция и институциональная интеграция «правил игры» выступают как взаимодополняющие элементы, обеспечивающие не просто развитие рынка консалтинговых услуг, а формирование нового типа экосистемы – суверенной, адаптивной и устойчивой к новым вызовам, способной служить фундаментом для трансформации экономики Донецкой Народной Республики в условиях создающейся геополитической реальности.

Ключевые показатели эффективности реализации стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов и их целевые значения к 2030 г. представлены в таблице 3.6.

Таблица 3.6 – Ключевые показатели эффективности реализации стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов и их целевые значения к 2030 г. (авторская разработка)

Показатель	Целевое значение (к 2030 г.)	Источник данных для измерения
1. Доля региональных (специфических; уникальных) консалтинговых решений в общем объёме рынка	$\geq 85\%$	Статистическая информация
2. Количество зарегистрированных консалтинговых фирм	$\geq 150$	Реестр Минэкономразвития Донецкой Народной Республики
3. Количество сертифицированных консультантов	$\geq 500$	Центр развития консалтинга
4. Объём консалтингового рынка (по оценке)	$\geq 5$ млрд руб.	Данные Минфина Донецкой Народной Республики
5. Доля консалтинга в госзакупках	$\geq 10\%$ от всех НИОКР и проектов	Данные Минфина Донецкой Народной Республики
6. Удовлетворённость клиентов (по опросам)	$\geq 80\%$	Центр развития консалтинга
7. Количество разработанных open-source инструментов	$\geq 50$	Центр развития консалтинга, платформа «Консультант.ДНР»
8. Количество международных проектов с дружественными странами	$\geq 15$	Центр развития консалтинга
9. Уровень удержания персонала в консалтинговых фирмах	$\geq 85\%$	Центр развития консалтинга
10. Доля технологий искусственного интеллекта в портфеле консалтинговых услуг	$\geq 40\%$	Центр развития консалтинга, платформа «Консультант.ДНР»

В самом общем виде достижение указанных выше ключевых показателей является динамичным процессом, которые неизбежно будет сопровождаться их корректировкой и уточнением. Однако можно отметить, что эффект от реализации стратегии для экономики Донецкой Народной Республики будет многомерным:

- 1) экономический – снижение зависимости от импорта консалтинговых услуг (даже из других регионов Российской Федерации), рост производительности и перераспределение средств на внутреннее развитие;
- 2) технологический – создание собственной экосистемы на рынке консалтинговых услуг: от анализа данных до внедрения технологий искусственного интеллекта в производство, снижение рисков кибератак через региональные решения;
- 3) социальный – удержание кадров и улучшение качества жизни через оптимизацию услуг здравоохранения, образования и ЖКХ благодаря консалтинговым услугам;
- 4) институциональный – формирование «правил игры» на рынке консалтинговых услуг и их трансляция в другие отрасли экономики;
- 5) геополитический – превращение Донецкой Народной Республики в региональный консалтинговый центр и формирование «российского консалтингового бренда» на новых территориях.

Отметим, что достижение вышеуказанных эффектов от реализации стратегии сопровождается наличием ряда рисков. При этом в условиях Донецкой Народной Республики такие риски не носят случайный характер – они обусловлены историческими, социальными, технологическими и институциональными особенностями региона в условиях новой геополитической реальности. Для того, чтобы стратегия не осталась декларацией, необходимо не просто идентифицировать эти риски (о чем уже шла речь во второй главе диссертации), но и продолжить многоуровневую цепочку мер по их нивелированию (табл. 3.7).

Таблица 3.7 – Риски реализации стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики и меры по их нивелированию (авторская разработка)

<b>Риски</b>	<b>Мероприятия по их нивелированию</b>
Дефицит квалифицированных кадров	Программы обучения в образовательных организациях, менторство и стажировки
Невысокий спрос на услуги	Государственный заказ и информационная кампания по повышению спроса
Зависимость от современных технологий	Поощрение разработки собственных платформ (например, на базе «1С», «АйТи»)
Отток капитала за пределы Донецкой Народной Республики	Локализация платежей, использование рубля и цифровых валют
Сопrotивление изменениям на предприятиях и организациях региона	Реализация человекоцентричного подхода, вовлечение работников в проекты, реализуемые исполнителями консалтинговых услуг

Первым и наиболее острым риском является дефицит квалифицированных кадров. Несмотря на наличие технического потенциала в отраслях промышленности, в Донецкой Народной Республике наблюдается острый дефицит специалистов, способных не только применять, но и разрабатывать, адаптировать, внедрять современные консалтинговые решения. Многие консультанты уехали за пределы региона, а молодёжь, получившая образование, не видит перспектив в консалтинге как профессии. Кроме того, как правило, Университеты Донецкой Народной Республики не готовят таких специалистов: программы обучения не включают отдельные модули (а не темы) по цифровой трансформации, анализу больших объемов данных, кибербезопасности или человекоцентричному управлению в условиях кризиса. Для преодоления этого риска, по нашему мнению, необходима реализация комплекса мер:

- развитие программ обучения в образовательных организациях – создание специализированных (базовых) кафедр или профилей подготовки (например, «Консалтинг», «Цифровой консалтинг», «Бизнес-консалтинг») с включением дисциплин и практик, структура и содержание которых разработаны совместно с субъектами рынка консалтинговых услуг;

- внедрение системы менторства, при которой опытные консультанты, работающие в крупных фирмах или государственных структурах, становятся наставниками для студентов и начинающих специалистов, передавая не только знания, но и опыт профессиональной деятельности;
- организация обязательных стажировок в консалтинговых фирмах и на предприятиях-заказчиков таких услуг, где студенты участвуют в реальных проектах (например, от оптимизации логистики шахт до разработки планов повышения вовлечённости персонала). При этом подчеркнём, такая, своего рода, трёхуровневая модель (обучение – наставничество – практика) позволяет формировать не просто «специалистов», а профессионалов, способных работать в условиях ограниченных ресурсов и высокой неопределённости, что характерно современному этапу развития экономики Донецкой Народной Республики.

Второй риск – невысокий спрос на консалтинговые услуги. В условиях экономической нестабильности многие руководители предприятий и государственных структур воспринимают консалтинг как «ненужную трату денег», особенно если результат не виден сразу. Это связано с устоявшейся культурой «делать всё самим» и недоверием к внешним экспертам, а также с отсутствием понимания, что консалтинг – это не услуга, а инвестиция в устойчивость бизнеса.

Для того, чтобы повлиять на сложившуюся ситуацию, по нашему мнению, целесообразно применить «двойной» подход: введение обязательного государственного заказа на консалтинговые услуги для бюджетных организаций – Минздрав, Минобразование, муниципалитеты, ЖКХ – должны закупать услуги по оптимизации процессов, внедрению цифровых решений, HR-диагностике и планированию ресурсов. Это создаст первичный рынок, продемонстрирует важность консалтинговых услуг, особенно для пилотных проектов. Параллельно запускается информационная кампания (например, «Консалтинг как инвестиция»), которая через

социальные сети, местные средства массовой информации, форумы и видеоролики показывает реальные ситуации результатов консалтинговых услуг, например: «Как один завод сэкономил 30 млн. рублей в год благодаря оптимизации логистики», «Как поликлиника сократила время ожидания пациентов на 40% после внедрения цифрового потока», «Как директор школы сохранил педагогов благодаря мотивационной модели». Такая коммуникация меняет восприятие: консалтинг перестанет быть «черным ящиком» (так, нельзя не отметить, относились к новым счетам бухгалтерского учета в Донецкой Народной Республике после вступления в состав Российской Федерации), а станет атрибутом устойчивого развития на макро-, мезо-, микроуровнях экономики.

Третий риск – зависимость от современных технологий. Не вызывает сомнения, что сегодня многие используемые платформы (например, облачные сервисы, CRM, BI-системы) всё ещё имеют зависимость от западных компонентов, либо не обеспечивают достаточную гибкость для региональных условий. Более того, даже российские решения могут быть недостаточно адаптированы под особенности Донецкой Народной Республики, например, работу в условиях частых отключений электричества, низкой скорости интернета или использования устаревшего оборудования. Поэтому ключевой мерой является поощрение разработки собственных, регионально-адаптированных платформ, базирующихся на уже существующих отечественных ядрах, таких как «1С:Предприятие», «АйТи-Групп», «Кибербезопасность.РФ» и др.

Здесь, кроме всего прочего, речь идет о финансировании грантов для IT-фирма и студенческих команд на создание модулей, например, «1С-решение для учёта угольных запасов при отсутствии связи», «HR-чек-лист для управления персоналом при миграции кадров», «Инструмент анализа затрат на энергоресурсы для малых предприятий». Эти решения разрабатываются как open-source, интегрируются в единую платформу «Консультант.ДНР» и продвигаются Центром развития консалтинга. Такая логика реализации задач,

мероприятий и инструментов стратегии неизбежно создаст автономную технологическую среду для развития рынка консалтинговых услуг на основе реальных потребностей экономики Донецкой Народной Республики.

Четвёртый риск – отток капитала за пределы Донецкой Народной Республики. Для его нивелирования, по нашему мнению, целесообразно применять меры, направленные на локализации платежей: законодательно и через административные механизмы обязываются все юридические лица, оказывающие консалтинговые услуги на территории Республики, принимать оплату исключительно в рублях (или в цифровых рублях, если будут внедрены) и через национальные цифровые платформы, например, платёжные системы, разработанные Центральным Банком Российской Федерации или интегрированные в экосистему «Мир» и «Сбер». Это обеспечит не только финансовую безопасность, но и усилит экономическую автономию – доходы остаются в регионе, циркулируют между субъектами рынка, финансируется обучение, технологии и инфраструктура.

Пятый, но не менее опасный риск – сопротивление изменениям на предприятиях и организациях региона. Даже при наличии квалифицированных консультантов и доступных технологий нередко любое изменение в бизнес-процессах сталкивается с сопротивлением со стороны сотрудников, менеджеров, заказчиков консалтинговых услуг. Сказанное может выражаться в отказе от реализации разработанных методик, игнорировании рекомендаций, бюрократических проволочках или пассивном саботаже. Причиной является страх перед неизвестностью, потеря контроля, недоверие к «внешним» идеям и отсутствие вовлечённости. Для преодоления этого сопротивления используется принцип человекоцентричного подхода, который становится не просто элементом стратегии, а основой реализации мероприятий и инструментов. Это предполагает:

- вовлечение сотрудников на всех этапах оказания консалтинговых услуг(от диагностики проблемы до внедрения решения);

- проведение регулярных сессий обратной связи, где каждый может выразить свои опасения и внести предложения по поводу предположений исполнителя консалтинговых услуг;
- создание «команд изменений» внутри заказчика услуг, состоящих из представителей разных уровней управления;
- психологическую поддержку через психологов и коучей, которые помогают адаптироваться к новым условиям;
- введение системы «социального признания» – поощрение тех, кто активно участвует в реализации консалтинговых услуг, публичное благодарности, бонусы, карьерный рост и т.п.

Такой подход не «наказывает» сопротивление, а переводит его в конструктивное участие. Он основан на понимании, что консалтинговые услуги меняются быстро, а работники, как правило, медленно, даже несмотря на положения нормативно-правовых и нормативно-справочных документов.

При этом именно реализация всех структурных элементов предложенной модели (рис 3.2) позволит создать устойчивый, адаптивный и высокотехнологичный рынок консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике, способный обеспечить модернизацию экономики и ее цифровизацию на основе «транслирования» научно обоснованных разработок с учетом санкций, ограничений на доступ к международным технологиям и геополитических трансформаций.

Таким образом, в ходе исследования предложена модель стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов. Ее реализация направлена не просто на развитие рынка консалтинговых услуг, а на трансформацию всей региональной и отраслевой экономики Донецкой Народной Республики через применение экосистемного подхода в исследуемой проблематике. В условиях санкционного давления и технологического сдвига консалтинг перестаёт быть «дополнительной услугой» – он становится стратегическим активом, обеспечивающим выживание, адаптацию и рост. Успешная реализация

стратегии позволит Донецкой Народной Республики стать региональным лидером в области консалтинговых услуг, что повысит её конкурентоспособность, привлекательность для инвестиций и устойчивость перед будущими вызовами.

### **3.3 Моделирование институционального цикла развития рынка консалтинговых услуг**

Одним из ключевых элементов в предложенной модели стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов выступает создание Центра развития консалтинга при Министерстве экономического развития Донецкой Народной Республики. Данный институт призван стать центральным элементом государственной стратегии по формированию устойчивой, прозрачной и профессионально регулируемой экосистемы рынка консалтинговых услуг, способной отвечать вызовам современной экономической трансформации, включая цифровизацию, импортозамещение, адаптацию к новым интеграционным условиям и повышение конкурентоспособности субъектов малого и среднего предпринимательства.

Согласно разработанному Положению о создании и функционировании Центра развития консалтинга (приложение М) основой его целью является институционализация рынка консалтинговых услуг через создание единой, стандартизированной и верифицируемой экосистемы рынка. Эта цель направлена на преодоление фрагментарности существующих практик, повышение качества консалтинга и его доступности для субъектов малого и среднего предпринимательства, государственных учреждений, промышленных предприятий и организаций. Такая цель направлена на трансформацию консалтинга из «набора» индивидуальных экспертных решений в публичный, реплицируемый и сертифицированный

институциональный ресурс, способствующий устойчивому развитию экономики Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов.

Для достижения указанной цели Центр развития консалтинга решает комплекс взаимосвязанных задач:

- 1) разработка и внедрение единых профессиональных стандартов и компетентностных моделей для консультантов по ключевым направлениям (стратегическое управление, цифровая трансформация, финансовый анализ, экологический менеджмент и др.);
- 2) создание и поддержка отраслевых методик консалтинга, включая диагностические инструменты, алгоритмы проектирования решений и метрики оценки эффективности;
- 3) организация добровольной аккредитации консультантов и консалтинговых фирм на основе прозрачных критериев качества;
- 4) координация межведомственного взаимодействия между органами исполнительной власти, научно-образовательными учреждениями и бизнес-сообществом;
- 5) систематизация и тиражирование лучших консалтинговых услуг через Республиканский банк консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики;
- 6) содействие в подготовке и повышении квалификации кадров в области консалтинга;
- 7) интеграция консалтинговых услуг в механизмы государственной поддержки предпринимательства.

Для реализации этих задач Центр развития консалтинга должен использовать, как минимум, следующий набор инструментов:

- методические рекомендации и руководства по оказанию консалтинговых услуг разрабатываемые посредством создания Республиканского банка консалтинговых услуг;
- систему мониторинга и оценки качества консалтинговых услуг на основе обратной связи и аналитики, например, в рамках

- функционирования реестра аккредитованных консультантов и сертифицированных решений;
- образовательные программы (включая стажировки, менторство и др.), согласованные с экспертным советом и отраслевыми рабочими группами с участием представителей бизнеса, науки и власти;
  - платформу «Консалтинг.ДНР» как единое информационное пространство для «каталогизации» решений, аккредитации и взаимодействия субъектов рынка;
  - механизмы интеграции консалтинга в грантовые и субсидиарные программы поддержки, в первую очередь, субъектов малого предпринимательства.

С учетом вышесказанное, на рисунке 3.3 представлена модель институционального цикла развития рынка консалтинговых услуг. Логика ее функционирования исходит из циклического характера институционализации (согласно ряду обстоятельных исследований [306-313]), предусматривающего следующие фазы: перинатальную, структурную, фазу институционального исчерпывания и институциональных трансформаций.

Так, первая фаза связана с обновлением (формированием) институционального ядра (Центра развития консалтинга), разрешающего существующие и потенциально новые проблемы на исследуемом рынке. При этом обратим внимание, что функционирование такого Центра (в рамках институционального цикла), кроме всего прочего, способствует аккумулярованию идей, проектов, механизмов, направленных на развитие рынка консалтинговых услуг с разных сторон (речь, как минимум, идет о методологическом, координационном и экспертном обеспечении) посредством создания Республиканского банка консалтинговых услуг.

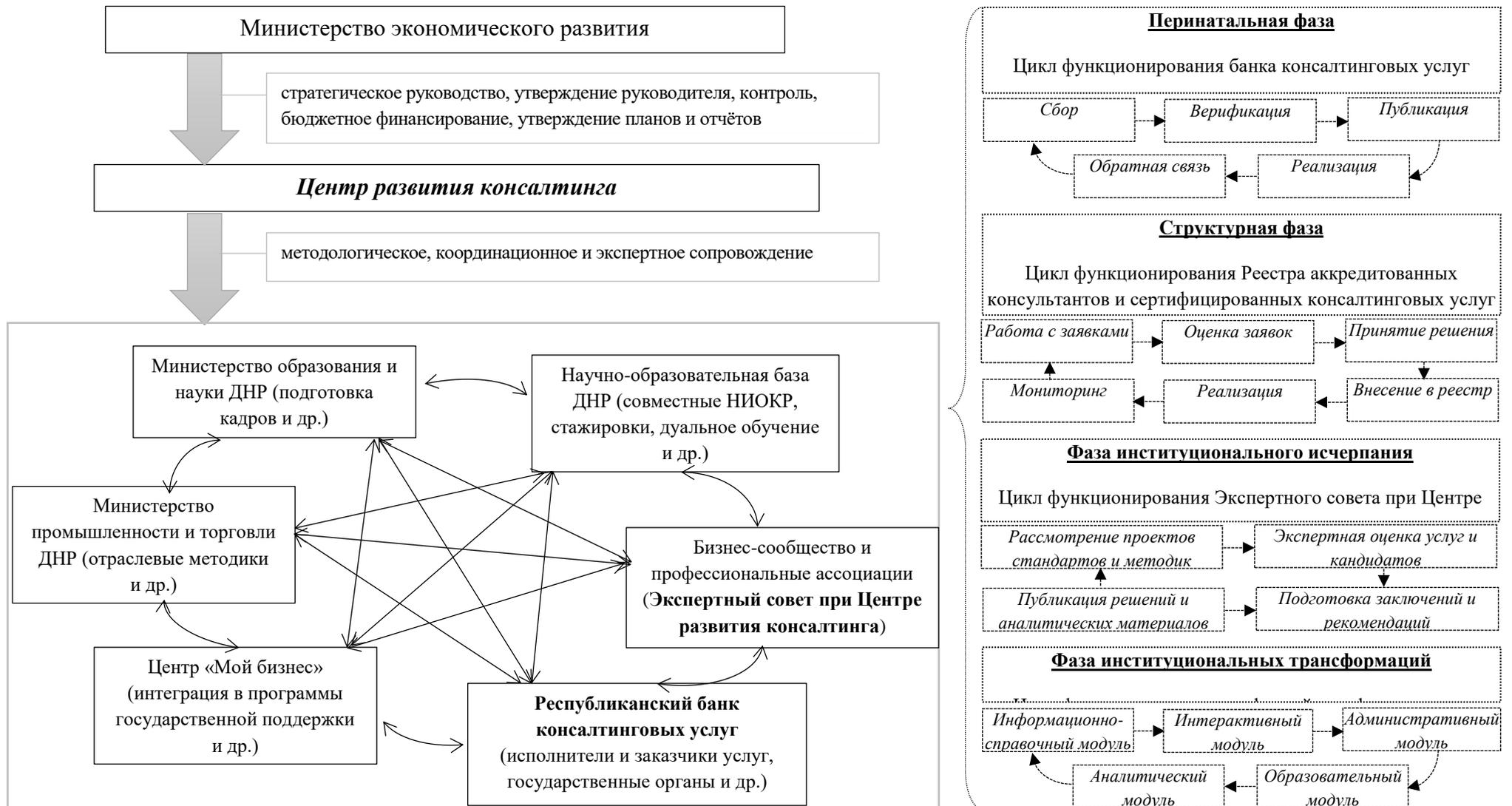


Рисунок 3.3 – Модель институционального цикла развития рынка консалтинговых услуг (авторская разработка)

Структурная фаза предложенной выше институциональной схемы направлена на формализацию всего исследуемого нами рынка при помощи создания Республиканского Реестра аккредитованных консультантов и сертифицированных консалтинговых услуг. Это крайне важно для формирования надлежащей нормативно-правой базы, регулирующей функционирование рынка консалтинговых услуг, делая его в определенной степени предсказуемым.

Фаза институционального исчерпания с одной стороны, связана с необходимостью систематического пересмотра «правил игры» на исследуемом рынке, а с другой – противодействием возникающим противоречиям и современным вызовам. Рассматривая ее как стадию адаптации к постоянно изменяющимся потребностям заказчиков консалтинговых услуг, деятельность соответствующего Экспертного совета при Центре развития консалтинга способствует корректировке «правил игры», направлению их согласно современным тенденциям развития экономики Донецкой Народной Республики.

Заключительная фаза связана с институциональными трансформациями, которые закрепляются в рамках стабильно функционирующей платформы «Консалтинг.ДНР», что придает динамику развитию рынку консалтинговых услуг. Здесь следует отметить, что это происходит за счет заимствования и адаптации «правил игры» на рынке, их корректировки с учетом «общественной легитимизации», преобразования бизнес-моделей, совершенствования самого институционального ядра, которым, как уже отмечалось, является Центр развития консалтинга.

При этом подчеркнем, что Центр развития консалтинга является подведомственным учреждением Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики, которое осуществляет стратегическое руководство его деятельностью, утверждает руководителя, основные направления работы, годовой план и отчет о результатах. Руководитель назначается приказом Министра экономического развития Донецкой

Народной Республики и несёт персональную ответственность за исполнение поставленных перед ним задач.

Одновременно Центр развития консалтинга находится в режиме межведомственной координации с Министерством образования и науки (по вопросам подготовки кадров), Министерством промышленности и торговли Донецкой Народной Республики (по отраслевым аспектам особенностям консалтинговых услуг), Центром «Мой бизнес» (по интеграции услуг в программы поддержки субъектов малого предпринимательства) и иными органами власти.

Финансирование Центра развития консалтинга осуществляется преимущественно за счёт средств республиканского бюджета, а также за счёт внебюджетных источников, не противоречащих его некоммерческому статусу. Так, именно поэтому Центр развития консалтинга ежеквартально представляет финансовую отчётность и ежегодно – комплексный отчёт о состоянии рынка консалтинговых услуг и предложениях по его совершенствованию.

Следовательно, Центр развития консалтинга подтверждает свою роль институционального ядра, обеспечивающего синхронизацию усилий государства, науки, образования и бизнеса в целях формирования зрелого, прозрачного и социально ориентированного рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике.

Крайне целесообразно отметить, что одной из задач Центра развития консалтинга является систематизация и тиражирование лучших отечественных методик, кейсов, шаблонов оказания консалтинговых услуг через Республиканский банк консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики. Он представляет собой централизованную цифровую платформу и методологический репозиторий, создаваемый в рамках деятельности Центра развития консалтинга при Министерстве экономического развития Донецкой Народной Республики.

Основной целью такого банка является систематизация, верификация и трансляция консалтинговых услуг, апробированных в условиях экономики Донецкой Народной Республики, с целью их последующего реплицирования и масштабирования среди субъектов малого и среднего предпринимательства, государственных учреждений, промышленных предприятий и некоммерческих организаций.

Другими словами, цель Республиканского банка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики заключается не только в накоплении знаний, но и в их трансформации из индивидуального опыта в стандартизированные, воспроизводимые и сертифицированные консалтинговые услуги, доступные широкому кругу юридических и физических лиц.

Для достижения указанной цели функционирование Республиканского банка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики направлено на решение следующих задач:

- сбор и отбор успешных консалтинговых услуг по ключевым направлениям (цифровая трансформация, финансовое оздоровление, маркетинг, логистика, устойчивое развитие и др.);
- верификацию консалтинговых услуг экспертным сообществом на предмет методологической обоснованности, воспроизводимости и измеримости результатов;
- условное структурирование консалтинговых услуг в соответствии с унифицированной шаблонной моделью (проблема – методология – инструменты – результаты – рекомендации);
- обеспечение открытого, но регулируемого доступа к консалтинговым услугам через цифровую платформу «Консалтинг.ДНР»;
- содействие в адаптации консалтинговых услуг к специфике отраслей экономики Донецкой Народной Республики;
- формирование основы для аккредитации консультантов и оценки качества консалтинговых услуг.

Реализация указанных задач во многом предопределяет структуру Республиканского банка консалтинговых услуг, в основу которой, по нашему мнению, должен быть положен модульный принцип «включения» следующих компонентов (табл. 3.8):

1. Каталог услуг – иерархически организованная база данных, классифицированная по отраслям экономики, типам проблем и видам консалтинговых услуг.
2. Методологический модуль – набор стандартных шаблонов, чек-листов, метрик эффективности, методик оказания консалтинговых услуг.
3. Экспертный модуль – система рецензирования и верификации консалтинговых услуг, кроме всего прочего, отражающая деятельность Экспертного совета при Центре развития консалтинга.
4. Пользовательский модуль – веб-платформа с функциями поиска, фильтрации, скачивания шаблонов, подачи заявок на адаптацию консалтинговых услуг и технологии обратной связи.
5. Аналитический модуль – инструменты мониторинга реализации консалтинга на рынке, оценки их эффективности и выявления новых потребностей заказчиков соответствующих услуг.

Функционирование Республиканского банка консалтинговых услуг осуществляется в непрерывном цикле «сбор → верификация → публикация → применение → обратная связь и анализ → сбор». Источниками наполнения выступают аккредитованные консультанты, консалтинговые фирмы, образовательные организации, данные государственных программ поддержки предпринимательства и предприятия, выступающие заказчиками консалтинговых услуг. Все поступающие материалы проходят многоэтапную экспертизу на предмет соответствия критериям воспроизводимости, документальной обоснованности и измеримости эффекта. После верификации информация о консалтинговых услугах публикуется в открытом или ограниченном доступе (в зависимости от конфиденциальности) и становится доступной для использования другими субъектами экономики, в том числе, в

рамках государственных программ поддержки. Обратная связь от пользователей используется для корректировки методик и формирования новых исследовательских и образовательных направлений.

Таблица 3.8 – Структура Республиканского банка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики (*авторская разработка*)

<b>Модуль</b>	<b>Содержание</b>	<b>Результат</b>
Каталог услуг	База данных верифицированных консалтинговых услуг, классифицированных по отраслям и видам	Обеспечение структурированного доступа к реплицируемым консалтинговым услугам
Методологический модуль	Шаблоны, чек-листы, методики, руководства по оказанию консалтинговых услуг	Унификация и стандартизация процесса оказания консалтинговых услуг
Экспертный модуль	Экспертный совет, отраслевые группы, процедуры верификации консалтинговых услуг	Повышение качества, воспроизводимости и научной обоснованности консалтинговых услуг
Пользовательский модуль	Платформа «Консалтинг.ДНР» с функциями поиска, загрузки, обратной связи	Обеспечение взаимодействия между субъектами рынка консалтинговых услуг
Аналитический модуль	Система сбора данных о реализации консалтинговых услуг, эффективности и потребностях	Поддержание цикла постоянного улучшения и адаптации консалтинговых услуг к региональным условиям

Следовательно, Республиканский банк консалтинговых услуг выступает не просто как архив кейсов, но как динамично развивающийся институт знаний, способствующий снижению транзакционных издержек, повышению качества управленческих решений и ускорению адаптации экономики Донецкой Народной Республики к современным вызовам.

Очевидно, что республиканский банк консалтинговых услуг тем самым становится ключевым элементом институциональной схемы (рис. 3.4), обеспечивающей преемственность знаний и устойчивое развитие экосистемы консалтинга в Донецкой Народной Республике.

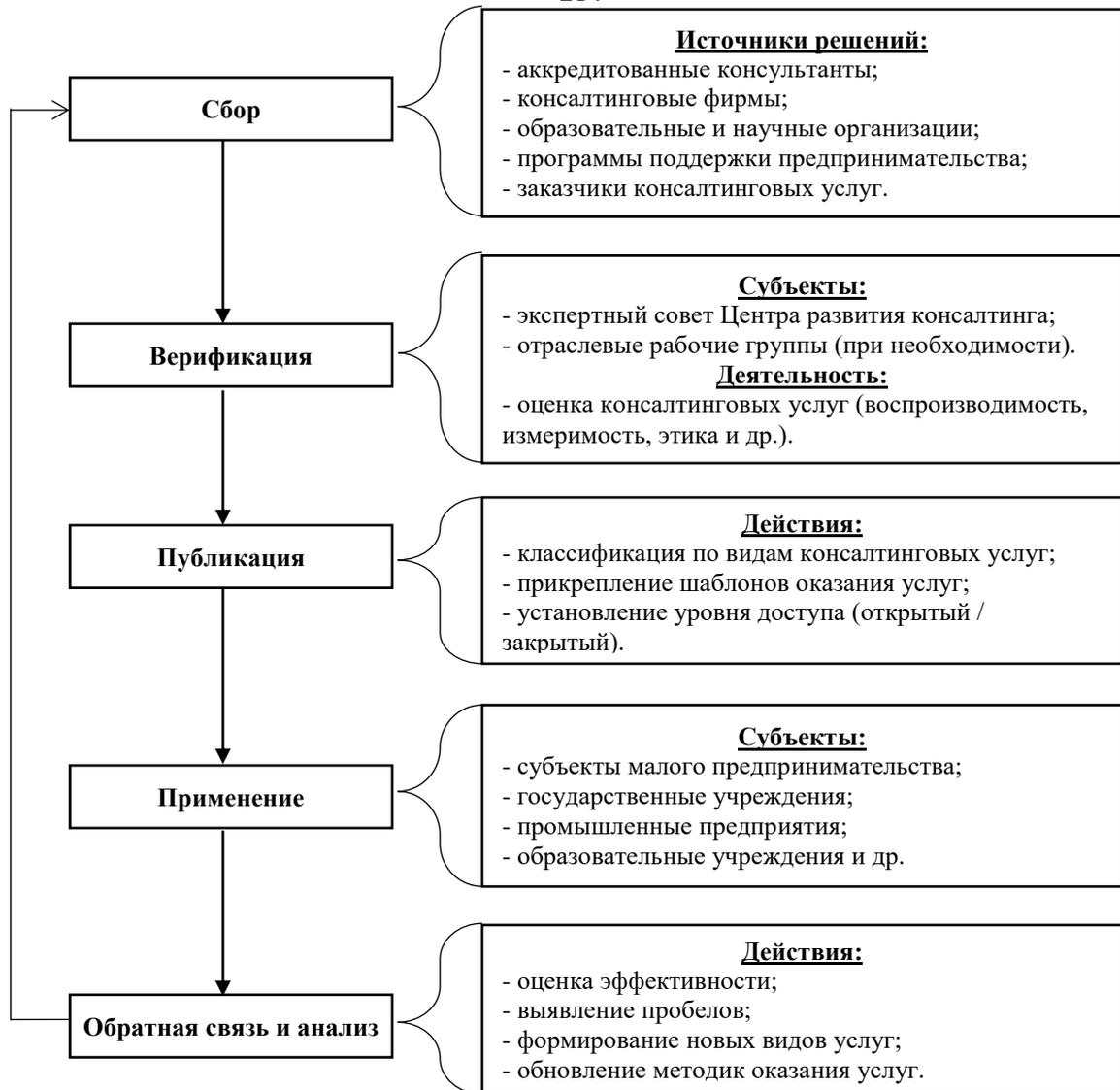


Рисунок 3.4 – Цикл функционирования Республиканского банка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики  
(авторская разработка)

Кроме того, функционирование такого банка будет неизбежно способствовать созданию Республиканского реестра аккредитованных консультантов и сертифицированных консалтинговых услуг, который может стать официальным публичным информационным ресурсом под руководством Центра развития консалтинга.

Основная цель реестра заключается в формировании верифицированной базы квалифицированных исполнителей консалтинговых услуг и проверенных методологических решений, доступных для использования субъектами малого и среднего предпринимательства, государственными

учреждениями, промышленными предприятиями и иными заинтересованными сторонами.

Для достижения указанной цели реестр способствует решению ряда задач:

- установление единых, объективных и прозрачных критериев аккредитации консультантов и сертификации консалтинговых услуг (при необходимости);
- проведение добровольной процедуры оценки профессиональной компетентности индивидуальных консультантов и консалтинговых фирм;
- верификация методологической обоснованности, воспроизводимости и измеримости эффекта от оказания консалтинговых услуг;
- обеспечение открытого доступа к информации о квалификации исполнителей услуг;
- содействие в отборе консультантов для участия в государственных программах поддержки предпринимательства;
- формирование основы для мониторинга и развития рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике.

Содержание модульной структуры Республиканского реестра аккредитованных консультантов и сертифицированных консалтинговых услуг представлено в таблице 3.9.

Таблица 3.9 – Структура Республиканского реестра аккредитованных консультантов и сертифицированных консалтинговых услуг *(авторская разработка)*

<b>Модуль</b>	<b>Содержание</b>	<b>Результат</b>
Модуль аккредитованных консультантов	Профили физических и юридических лиц с указанием компетенций, опыта, образования, срока аккредитации	Обеспечение прозрачности квалификации, упрощение выбора исполнителя услуг

## Окончание таблицы 3.9

Модуль	Содержание	Результат
Модуль сертифицированных консалтинговых услуг	Описания методик, кейсов, инструментов с привязкой к исполнителям консалтинговых услуг	Повышение качества и воспроизводимости услуг, их тиражирование и адаптация к региональным условиям
Модуль стандартов	Утверждённые профессиональные стандарты, компетентностные модели, этический кодекс	Обеспечение объективности и единообразия оценки при аккредитации и сертификации
Модуль процедур	Регламент подачи заявок, экспертизы, принятия решений и т.п.	Прозрачность, предсказуемость и законность процедур
Пользовательский модуль	Веб-интерфейс с функциями поиска, фильтрации, скачивания, подачи заявок и обратной связи	Обеспечение открытости доступа, взаимодействия и динамическое обновление информации

Функционирование Реестра осуществляется в рамках регламентированного цикла: подача заявки → документальная и экспертная оценка → принятие решения об аккредитации / сертификации → внесение в Реестр → публикация данных → мониторинг и обратная связь (рис. 3.5).

Обратим внимание, что процедура аккредитации должна быть основана на компетентностной модели, разработанной Центром развития консалтинга совместно с экспертным сообществом и Министерством образования и науки Донецкой Народной Республики. Она включает анализ портфолио, собеседование, кейс-тестирование и проверку этической репутации. Сертификация решений проводится на основе критериев, утверждённых Экспертным советом при Центре развития консалтинга: наличие чёткой проблемной формулировки, применение стандартизированных методов, документальное подтверждение результатов и возможность адаптации к разным отраслям экономики Донецкой Народной Республики. Внесение в Реестр носит добровольный характер, однако является обязательным условием для участия в государственных программах субсидирования консалтинговых услуг. При этом информация в Реестре обновляется в режиме реального времени, а данные о сроках действия аккредитации автоматически

отслеживаются системой. Раз в два года проводится процедура переаккредитации для подтверждения актуальности компетенций.

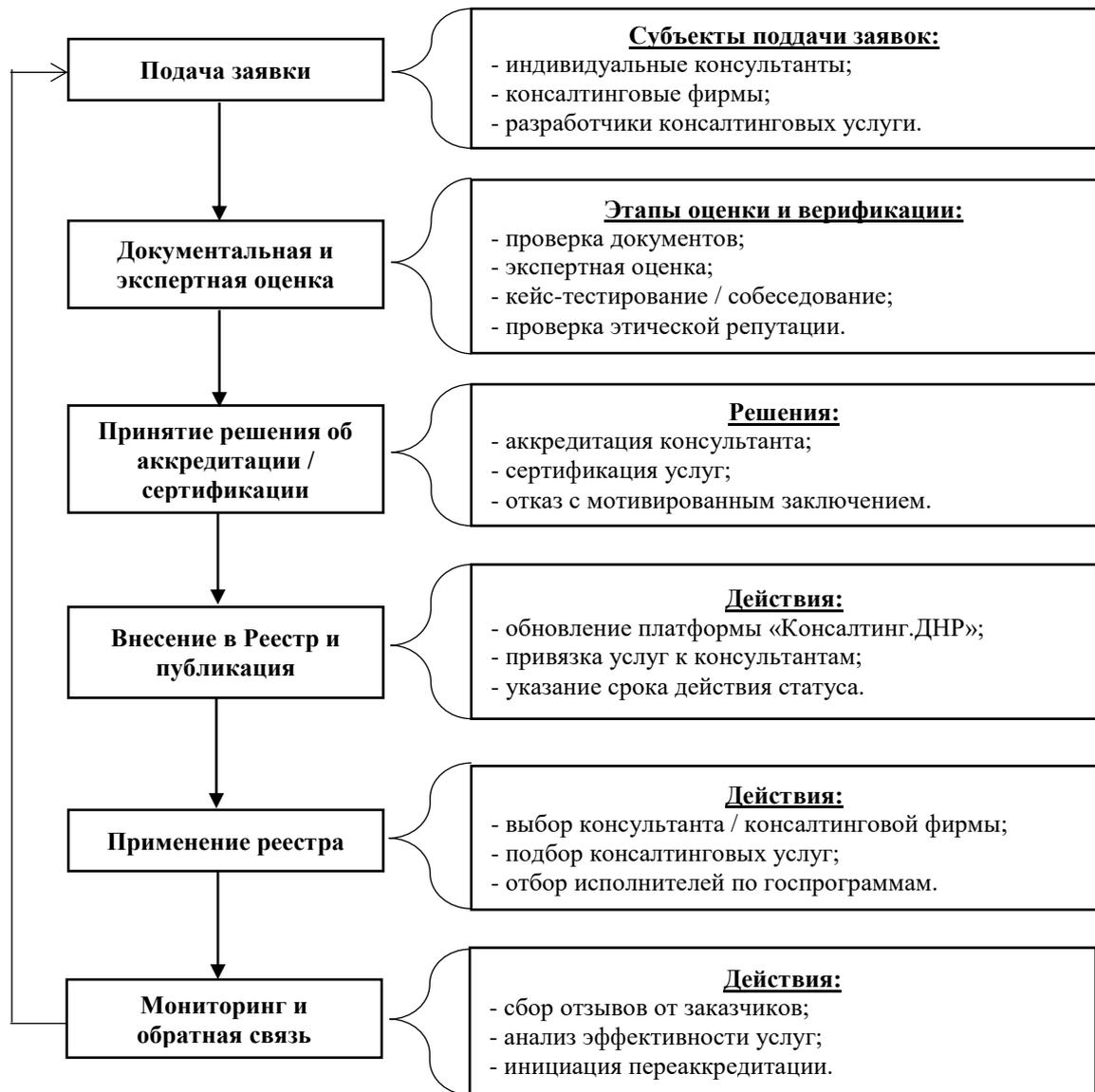


Рисунок 3.5 – Цикл функционирования Республиканского Реестра аккредитованных консультантов и сертифицированных консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики (авторская разработка)

Другими словами, Республиканский реестр аккредитованных консультантов и сертифицированных консалтинговых услуг тем самым формирует основу для устойчивого, прозрачного и регулируемого рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике, способствуя укреплению институциональной среды. Следовательно, реестр выступает не

только как справочный ресурс, но и как автономный институциональный цикл развития рынка консалтинга, способствующий снижению асимметрии информации между заказчиками и исполнителями, повышению ответственности консультантов и укреплению доверия к консалтинговым услугам в Донецкой Народной Республике.

В свою очередь, Экспертный совет при Центре развития консалтинга представляет собой коллегиальный консультативно-аналитический орган, создаваемый с целью обеспечения научной, методологической и профессиональной обоснованности ключевых процессов развития (институционализации) рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике.

Основная цель экспертного совета заключается в обеспечении качества, объективности и релевантности стандартов, методик, критериев аккредитации и, собственно, консалтинговых услуг. Он выступает в роли независимого арбитра профессионального сообщества, гаранта соответствия консалтинговых услуг как «традиционным» методологическим принципам, так и специфике экономических, институциональных и социокультурных условий Донецкой Народной Республики.

В рамках достижения указанной цели деятельность экспертного совета направлена на решение следующих задач:

- разработка и утверждение профессиональных стандартов, компетентностных моделей и этических норм субъектов рынка консалтинговых услуг;
- верификация методологической обоснованности и воспроизводимости консалтинговых услуг для включения в Республиканский банк консалтинговых услуг;
- независимая оценка исполнителей консалтинговых услуг;
- анализ состояния и тенденций развития рынка консалтинговых услуг, формулирование рекомендаций по совершенствованию соответствующей государственной политики;

- содействие в разработке образовательных программ и учебно-методических материалов по консалтингу в сотрудничестве с образовательными и научными организациями;
- организация междисциплинарного диалога между представителями бизнеса, науки, государственного управления и профессиональных ассоциаций.

Состав экспертного совета, по нашему мнению, формируется на паритетной основе и включает ведущих специалистов из групп, представленных в таблице 3.10.

Таблица 3.10 – Состав Экспертного совета при Центре развития консалтинга (авторская разработка)

	<b>Представители</b>	<b>Основные функции</b>
Руководство	Председатель, заместители Председателя	Координация работы, представительство Совета, утверждение повесток заседаний
Академический сегмент	Ведущие ученые и преподаватели в области менеджмента и экономики	Научная экспертиза, разработка теоретико-методологической базы, участие в образовательных и научных проектах
Практический сегмент	Сертифицированные консультанты, руководители консалтинговых фирм	Оценка применимости методик, верификация кейсов, формулирование практических рекомендаций
Государственный сегмент	Представители Минэкономразвития, Минобрнауки, Минпромторга, Центра «Мой бизнес»	Обеспечение соответствия государственной политике, интеграция в программы поддержки
Бизнес-сегмент	Руководители предприятий различных отраслей и форм собственности	Обратная связь от заказчиков, оценка потребностей реального сектора
Рабочие группы / секции	Тематические подгруппы по направлениям (цифровизация, финансы, устойчивое развитие и др.)	Глубокая проработка узкоспециализированных вопросов

Совет возглавляется председателем, назначаемым приказом Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики по представлению Центра развития консалтинга. Члены Совета утверждаются на

срок не более трёх лет с возможностью продления. Работа Совета строится на основе регламента, дополнительно утверждённого Центром развития консалтинга, и осуществляется в форме очных и заочных заседаний, рабочих групп и тематических секций.

При этом акцентируем внимание на том, что функционирование Экспертного совета осуществляется в режиме постоянного взаимодействия с Центром развития консалтинга и другими заинтересованными сторонами (рис. 3.6).



Рисунок 3.6– Цикл функционирования Экспертного совета при Центре развития консалтинга (авторская разработка)

Здесь уместно обратить внимание, что все решения Совета носят рекомендательный характер, однако в силу их профессиональной

авторитетности и прозрачности процедуры оценки имеют определяющее значение при принятии управленческих решений Центром развития консалтинга. Совет также инициирует тематические исследования, организует научно-практические конференции и участвует в международном обмене опытом в области развития консалтинга.

Другими словами, экспертный совет при Центре развития консалтинга выполняет функцию интеллектуального ядра экосистемы консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике, обеспечивая её методологическую целостность, профессиональную легитимность и адаптивность к новым вызовам. Именно поэтому, по нашему мнению, экспертный совет является институтом профессионального самоуправления, деятельность которого способствует формированию стабильно функционирующего (на основе научных обоснованных предложений, разработанных и одобренных академическим и научным сообществом) рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике.

Кроме всего прочего, сказанному выше неизбежно будет способствовать работа платформы «Консалтинг.ДНР», которая представляет собой интегрированную информационно-аналитическую систему, администрируемую Центром развития консалтинга с целью создания единого цифрового пространства для взаимодействия всех субъектов исследуемого нами рынка.

Так, основная цель платформы заключается в снижении транзакционных издержек на рынке консалтинговых услуг, повышении прозрачности и доверия между субъектами консалтинга, а также обеспечении эффективного взаимодействия с регуляторными органами через цифровизацию ключевых процессов стандартизации, аккредитации, мониторинга и транслирования опыта. Платформа выступает в роли технологического каркаса институционализации консалтинга в Донецкой Народной Республике, объединяя в единой среде методологические основы, профессиональные компетенции и механизмы государственной поддержки.

Реализация указанной цели платформы сопровождается решением следующих задачи:

- обеспечение централизованного доступа к Республиканскому банку консалтинговых услуг и Реестру аккредитованных консультантов;
- поддержка цикла взаимодействия между заказчиками (субъектами малого предпринимательства, государственными органами, промышленными предприятиями, некоммерческими организациями) услуг и исполнителями – от «взаимного» поиска до оценки результатов;
- автоматизация процедур подачи заявок на аккредитацию, сертификацию услуг и участие в государственных программах поддержки рынка консалтинга;
- сбор, агрегация и анализ данных об использовании консалтинговых услуг, эффективности решений и потребностях рынка;
- предоставление инструментов для дистанционного обучения, наставничества и профессионального развития консультантов;
- обеспечение прозрачности регуляторной деятельности через публикацию стандартов, методик, отчётов и нормативных документов.

Следуя общей логике исследования, структура платформы «Консалтинг.ДНР» построена на модульном принципе и включает следующие ключевые модули (табл. 3.11):

1. Информационно-справочный модуль – содержит информацию о Реестре аккредитованных консультантов, каталог сертифицированных решений, нормативно-методическую базу, новости и аналитику.
2. Интерактивный модуль взаимодействия – обеспечивает функции поиска, фильтрации, сравнения консультантов и услуг, подачи заявок, обмена сообщениями, электронного подписания соглашений и отслеживания статуса заявок.
3. Административный модуль – используется Центром развития консалтинга и Минэкономразвития Донецкой Народной Республики для управления

процессами аккредитации, верификации, мониторинга и формирования отчётности.

4. Образовательный модуль – включает онлайн-курсы, вебинары, библиотеку шаблонов и инструментов, а также пространство для менторства и профессионального общения субъектов рынка.
5. Аналитический модуль – собирает и визуализирует данные о динамике рынка, географии спроса, отраслевых предпочтениях, уровне удовлетворённости и эффективности консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике.

Таблица 3.11 – Структура платформы «Консалтинг.ДНР» (авторская разработка)

Модуль	Содержание	Результат
Информационно-справочный модуль	Реестр консультантов, каталог услуг, нормативные документы, аналитические отчёты	Обеспечение прозрачности, доступа к верифицированной информации, повышение доверия
Интерактивный модуль	Поиск, фильтрация, чат, электронные заявки, система рейтингов и отзывов	Упрощение взаимодействия между субъектами рынка, снижение поисковых издержек
Административный модуль	Панель управления Центра развития консалтинга, инструменты аккредитации, верификации, мониторинга	Автоматизация регуляторных процедур, повышение эффективности управления рынком консалтинговых услуг
Образовательный модуль	Онлайн-курсы, вебинары, библиотека шаблонов, пространство для менторства	Поддержка профессионального развития субъектов рынка услуг
Аналитический модуль	Панели визуализации, базы данных, алгоритмы анализа спроса и эффективности	Формирование evidence-based политики, выявление трендов на рынке консалтинговых услуг

Функционирование платформы осуществляется в режиме непрерывного цикла (рис. 3.7), в рамках которого заказчики услуг получают возможность быстро находить проверенных исполнителей и готовые решения, адаптированные к их отрасли и масштабам деятельности. В свою очередь,

консультанты рекламируют свои возможности и потенциал, участвуют в конкурсных отборах и получают обратную связь, а регуляторы в реальном времени отслеживают состояние рынка и корректируют государственную политику. Все процессы на платформе поддерживаются цифровыми идентификациями пользователей, системой рейтингов и отзывов, а также механизмами защиты персональных данных в соответствии с законодательством Российской Федерации.



Рисунок 3.7 – Цикл функционирования платформы «Консалтинг.ДНР»

(авторская разработка)

Платформа интегрируется с другими государственными информационными системами (например, порталом госуслуг, образовательными и научными платформами), что позволяет автоматизировать компенсацию затрат на консалтинг в рамках субсидиарных программ. Другими словами, платформа «Консалтинг.ДНР» выступает не просто как технический инструмент, а как институциональный механизм функционирования рынка консалтинговых услуг, способствующий его

прозрачности, эффективности и устойчивому развитию в условиях Донецкой Народной Республики.

Реализация предложенных в диссертации разработок отразилась на динамике оказанных консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике. Среднегодовой темп роста оказанных услуг с 2023 года консалтинговым центром ФГБОУ ВО «Донбасская аграрная академия», Донецкой местной общественной организации поддержки образования, консалтинговой фирмой «Агроконсалт», ООО «ИЦ «Профессионал» составил 58 %. Это стало возможным, кроме всего прочего, за счет оказания услуг государственным органам и расширения клиентской базы в целом, формирования положительного имиджа о деятельности в обществе, построения экосистемы консалтинговых услуг, развития хозяйственных связей между субъектами на рынке.

Таким образом, реализация предложенной модели институционального цикла развития рынка консалтинговых услуг позволит осуществить переход от фрагментарной, неформализованной и преимущественно индивидуальной «экспертной» практики оказания исследуемых нами услуг к системной, стандартизированной и публично верифицируемой консалтинговой экосистеме. Создание Центра развития консалтинга при Министерстве экономического развития Донецкой Народной Республики выступает в качестве институционального ядра, обеспечивающего координацию усилий государства, академического сообщества и представителей бизнеса. В совокупности с Республиканским банком консалтинговых услуг, Реестром аккредитованных консультантов, Экспертным советом и платформой «Консалтинг.ДНР» формируется целостная инфраструктура, способная не только повышать качество и доступность консалтинговых услуг для юридических и физических лиц, но и снижать транзакционные издержки, укреплять доверие к ним и обеспечивать устойчивость экономики в условиях НОВЫХ ВЫЗОВОВ.

### Выводы по главе 3

В рамках данного этапа исследования сделаны следующие выводы.

1. Разработан механизм формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов. В его структуру положена совокупность взаимообусловленных компонент: теоретической, институционально-организационной, нормативно-правовой, инфраструктурно-технологической, образовательно-кадровой. Обоснование логики их выделения и взаимосвязи рассмотрено через призму выделения функций и результатов реализации, рассматриваемых в качестве путей нивелирования негативного влияния новых вызовов на отечественную экономику. Реализация механизма направлена на построение устойчивой экосистемы, которая будет выступать катализатором экономического роста отрасли путем модернизации экономики региона, повышения ее привлекательности для инвесторов и развития потенциала субъектов рынка консалтинговых услуг.

2. Разработана модель стратегии развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов, на реализацию миссии которой направлены все ее элементы, являющиеся взаимосвязанными и взаимообусловленными. Так, обоснованные цель, задачи, мероприятия, инструменты, риски и меры по их нивелированию через призму показателей эффективности способствуют созданию регионального рынка консалтинга, независимого от внешних «поставщиков» знаний; адаптации консалтинговых услуг к реалиям функционирования экономики Донецкой Народной Республики (от дефицита оборудования до логистических сбоях вследствие непрекращающихся обстрелов); развитию системы специфических консалтинговых услуг для приоритетных отраслей Донецкой Народной Республики – угольной промышленности, машиностроения, энергетики и жилищно-коммунального хозяйства; внедрению цифровых и инновационных инструментов в функционировании рынка консалтинговых услуг на основе отечественных

цифровых платформ; обеспечению подготовки и удержания в Донецкой Народной Республике квалифицированных кадров для рынка консалтинговых услуг.

3. Предложена модель институционального цикла развития рынка консалтинговых услуг. В ее основу положено создание Центра развития консалтинга при Министерстве экономического развития Донецкой Народной Республики, Республиканского банка консалтинговых услуг, Реестра аккредитованных консультантов и сертифицированных консалтинговых услуг, Экспертного совета (при Центре развития консалтинга) и платформы «Консалтинг.ДНР». Формирование циклов их функционирования поясняет процесс системной, стандартизированной и публичной деятельности всех субъектов рынка консалтинговых услуг, стимулируя его развитие от перинатальной фазы до фазы институциональной трансформации.

Основные результаты исследования представлены в работах [314-321].

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Реализация цели диссертации позволила сделать следующие выводы.

1. Сформирована дискурсивная модель векторов эволюции консалтинговых услуг как результат обоснования ее трех взаимосвязанных этапов (возникновения, развития, становления). Проекция выделенных функций консалтинговых услуг в рамках каждого из них в плоскость формирования векторов позволила, с одной стороны, аргументировать их ретроспективные направления, а с другой – определить перспективные ориентиры развития. При этом акцентировано внимание на точке бифуркации, которой в условиях новых вызовов стала международная санкционная политика, предопределившая острую необходимость цифровой трансформации консалтинговых услуг и их диверсификации. Формирование таких векторов подкреплено обоснованием выделения соответствующих этапов эволюции исследуемых услуг.

2. Разработан концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг, обусловленный как противоречивостью существующих парадигм и моделей, так и новыми вызовами, требующими переосмысления исследовательских рамок. Разработка не только учитывает текущую ситуацию на рынке (как с позиций современной теории, так и практики), но и развивает прогностический потенциал, реализация которого позволяет внедрить сформированные вариативные модели развития рынка консалтинговых услуг (от спросоориентированной до институционально-эволюционной). Направленность концептуального подхода на развитие рынка консалтинговых услуг (через призму блоков экономических, социальных, организационных, ситуационных, инновационных, функциональных задач) обеспечивается за счет адаптивности к изменяющимся условиям новых вызовов; акцента на междисциплинарности при анализе рынка; интеграции институциональной, инновационной и эволюционной траекторий развития; фокуса на специфике отечественного рынка.

3. Разработан механизм формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов, учитывающий современные реалии и драйверы развития глобальных и международных рынков (особенно стран Шанхайской организации сотрудничества), а также сделан прогноз на следующие годы. Механизм представляет собой совокупность пяти взаимообусловленных компонент (теоретической, институционально-организационной, нормативно-правовой, инфраструктурно-технологической, образовательно-кадровой). Их выделение и взаимосвязь обоснованы через функции и конкретные результаты реализации, направленные на преодоление негативного влияния вызовов на экономику Донецкой Народной Республики. Реализация механизма позволит создать устойчивую, саморазвивающуюся экосистему рынка консалтинговых услуг, способную стать катализатором модернизации региональной экономики, повышения её инвестиционной привлекательности и развития потенциала всех субъектов рынка.

4. Разработана модель стратегии развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов. Обоснование её миссии реализуется через взаимосвязь всех элементов: от цели и задач, через конкретные мероприятия и инструменты до меры по нивелированию возможных рисков. Это стало возможным благодаря результатам анализа российского рынка консалтинговых услуг, вследствие чего выявлены ключевые исторические этапы его развития, исследована его современная динамика и архитектура сегментации, а также спрогнозированы драйверы роста через призму объёмов до 2030 года. В результате разработанная модель направлена на создание независимого от внешних «поставщиков» знаний регионального консалтингового рынка, адаптированного к специфическим региональным реалиям (дефицит оборудования, логистические сбои). В свою очередь, сама стратегия предусматривает развитие консалтинговых услуг для приоритетных «традиционных» отраслей экономики (угольная промышленность, машиностроение, энергетика), внедрение отечественных цифровых платформ,

а также формирование системы подготовки и удержания квалифицированных кадров в Донецкой Народной Республике.

5. Предложена модель институционального цикла развития рынка консалтинговых услуг, в основу разработки которой были положены результаты анализа особенностей его функционирования и развития в Донецкой Народной Республике. На основании анкетного опроса, статистической обработки данных (дескриптивная статистика, сравнительный анализ и визуализация) о новых вызовах, среди которых ограниченный доступ к международным методикам, дефицит кадров, особенности нормативно-правовой базы и низкий уровень доверия со стороны заказчиков, обоснована необходимость нивелирования их негативного влияния. Для этого в рамках модели основное внимание уделяется созданию Центра развития консалтинга, который координирует работу связанных институтов: Республиканского банка консалтинговых услуг, Реестра аккредитованных консультантов, Экспертного совета и цифровой платформы «Консалтинг.ДНР». Формирование циклов их взаимодействия обеспечивает переход рынка от начальной (перинатальной) фазы к фазе институциональной трансформации через систематизацию, стандартизацию и публичную интеграцию деятельности всех его субъектов. Модель напрямую направлена на создание условий для устойчивого развития консалтинга как драйвера модернизации экономики региона.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Панина, Е.В. Эволюция консалтинговых услуг в России: инфраструктурный аспект / Е.В. Панина // Инновационные направления в науке, технике, образовании: сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции: в 2-х частях, Смоленск, 30 июня 2016 года. Том 1 Часть 2. – Смоленск: Общество с ограниченной ответственностью «НОВАЛЕНСО». – 2016. – С. 144-145.
2. Бессарабов, В.О. Современные тенденции развития рынка аутсорсинговых услуг в мире / В.О. Бессарабов, Л.И. Тымчина // Вестник евразийской науки. – 2023. - Т. 15. - № 2.
3. Посадский, А.П. Консультационные услуги в России: практ. пособие для менеджеров и предпринимателей / А.П. Посадский // Ассоц. консультантов по экономике и упр. (при поддержке Европ. Союза). — М.: Финстатинформ. – 1995. – 173 с.
4. Рапопорт, В.Ш. Диагностика управления: практический опыт и рекомендации / В.Ш. Рапопорт. – М. : Экономика. – 1988. – 128 с.
5. Юксвярав, Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика / Р.К. Юксвярав, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейманн. — Москва: Экономика. – 1988. — 239 с.
6. Блок, П. Безупречный консалтинг: [перевод с английского] / П. Блок. - 2-е изд. - Москва [и др.]: Питер (СПб.: Печатный двор им. А. М. Горького). – 2007. – 297 с.
7. Коляда, Н.Я. Понятие и классификация консалтинговых услуг как вида предпринимательской деятельности // Инновационная наука. 2021. № 10-1. С. 29-32
8. Beckhard, R. Organization development: strategies and models / [By] Richard Beckhard — Reading (Mass.) [a. o.]: Addison-Wesley, [1969]. – VIII. – 119 p.

9. Шейн, Эдгар Г. Организационная культура и лидерство [Текст] / Эдгар Шейн ; [пер. с англ. С. Жильцов]. - Москва [и др.]: Питер. – 2011. – 330 с.
10. Шейн, Эдгар Г. // Writers on Organizations: хрестоматия / Д.С. Пью, Д. Дж. Хиксон. – 4-е изд. – Harmondsworth; Middlesex. – 1989. – С. 203–207.
11. Управленческое консультирование / Международная академия менеджмента под редакцией Милана Кубра [перевод с английского] М.К. Бабунаш. [Т.] 2. — Москва: Интерэксперт. –1992. – 349 с.
12. Greiner, Larry E. Consulting to management [Insights to building a managing a successful practice] / Larry E. Greiner, Robert O. Metzger. – Englewood Cliffs (N.J.): Prentice-Hall, cop XIV. – 1983. – 368 p.
13. Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.feaco.org/> (дата обращения: 13.12.2024 г.).
14. Бочаров, М.П. Управление коммуникациями / М.П. Бочаров, А.Н. Чумиков. — Москв : Дашков и К. – 2022. – 544 с.
15. Манохина, Н.В. Теория развития институциональных структур реальной экономики: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 08.00.01 / Саратов. гос. соц.-эконом. ун-т. — Саратов. – 2003. — 39 с.
16. Демидов, С.С. О теоретических особенностях юридических услуг в современных условиях / В.О. Бессарабов, С.С. Демидов // Индустриальная экономика. – 2022. – Т. 5, № 1. – С. 446-450.
17. Макарова, Л.Г. Исследование рынка консалтинговых услуг и предложения по повышению конкурентоспособности консалтинговой фирмы / Л.Г. Макарова, М.Ю. Новичкова // Учетно-аналитические инструменты развития инновационной экономики : Материалы IV Международной научно-практической конференции студентов и молодых ученых, Княгинино, 15–16 ноября 2012 года. Том 1. – Княгинино: Нижегородский государственный инженерно-экономический институт. – 2013. – С. 157-159.

18. Жуков, В.А. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг / В.А. Жуков // Вестник ГУУ. – 2017. – №11. – С. 91-99.
19. Фомин, О.А. Трансформация российского рынка консалтинговых услуг в условиях внешнеэкономических ограничений / О.А. Фомин, Д.П. Фрига // Экономика: вчера, сегодня, завтра. – 2024. – Т. 14, № 5-1. – С. 537-545.
20. Денисов, А.М. Современные тренды на рынке консалтинга в 2023 году. Вызовы и анализ возможной деятельности / А.М. Денисов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2023. – № 4. – С. 46-50
21. Смоляк, В.Н. Развитие рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях / В.Н. Смоляк // Известия СПбГЭУ. – 2023. – № 5 (143). – С. 100-107
22. Соколенко, С.В. Особенности перехода на отечественное программное обеспечение / С.В. Соколенко, С.Г. Самохвалова // Вестник Амурского государственного университета. Серия: Естественные и экономические науки. – 2023. – № 103. – С. 123-127.
23. Технологии, гибкость, персонал. Перспективы и тренды консалтинга в России и мире [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sber.pro/publication/tehnologii-gibkost-personal-perspektivi-i-trendi-konsaltinga-v-rossii-i-mire/> (дата обращения: 05.09.2024 г.).
24. Mordor Intelligence: Empowering Businesses with Precise Market Intelligence [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mordorintelligence.com/> (дата обращения: 21.11.2024 г.).
25. Демидов, С.С. Аналитический обзор проблем развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации / С.С. Демидов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – № 11, Т. 15. – С. 239–251
26. Anderson, S.J. Improving business practices and the boundary of the entrepreneur: A randomized experiment comparing training, consulting, insourcing,

and outsourcing / S.J. Anderson, D. McKenzie // *Journal of Political Economy*. – 2022. – Т. 130. – №. 1. – С. 157-209

27. Галдава, Т.Н. Анализ российского рынка консалтинговых услуг / Т.Н. Галдава // *Экономика и бизнес: теория и практика*. – 2021. – № 6-2(76). – С. 42-45.

28. Колобова, А.В. Развитие рынка консалтинговых услуг / А.В. Колобова // *Государственное и административное управление в России: история и современность, цифровизация, инновации, интеллект. Молодежный взгляд: Материалы Всероссийской научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Тула, 23 июня 2020 года*. – Тула: ООО «Тульский полиграфист 1». – 2020. – С. 231-233.

29. Гринвуд, Р. Репутация и доверие в консалтинговой индустрии / Р. Гринвуд, Р. Садун // *Journal of Management Studies*. — 2013. — Т. 50, № 5. — С. 1000–1025

30. Копылова, Ю.В. критерии оценки продвижения консалтинговых услуг / Ю.В. Копылова // *Вестник факультета Социальных технологий и экономики данных: Сборник научно-теоретических статей XXVI Международного Балтийского коммуникационного форума, Санкт-Петербург, 06–07 декабря 2024 года*. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича, 2024. – С. 153-157.

31. Оборин, М.С. Подходы к формированию рынка консалтинговых услуг в регионах РФ / М.С. Оборин, К.В. Ширинкин // *Финансовые рынки и банки*. – 2024. – № 12. – С. 509-513.

32. Рождественская, Е.С. Система управления налоговыми отношения в рамках оказания консалтинговых услуг / Е.С. Рождественская, К.В. Беспалова // *Цифровизация экономики и образования: новые технологии: материалы IV Международной научно-практической конференции, Орёл, 27–28 ноября 2023 года*. – Орёл: Орловский государственный университет имени И.С. Тургенева, 2024. – С. 305-311.

33. Иванова, О. А. Рынок консалтинговых услуг: основные подходы к классификации / О. А. Иванова // Социальная политика и социология. – 2017. – №4 (123). – С. 25-32.2
34. Варакса, Н.Г. Роль отраслевого и финансового консалтинга для бизнеса в современных условиях / Н.Г. Варакса, Е.С. Рождественская // Экономические и гуманитарные науки. – 2023. – № 3(374). – С. 31-38.
35. Геращенко, Г.П. Консалтинговые услуги / Г. П. Геращенко, В.Ю. Дианова, В.В. Жогличева. – М.: Экономика, 2016. – 95 с.
36. Ширинкин, К.В. Стабильность функционирования рынков консалтинговых услуг на основе сетевой интеграция / К.В. Ширинкин // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики и образования в современных условиях: Сборник научных трудов XVII Международная студенческая научно-практическая конференция, Оренбург, 16 апреля 2025 года. – Москва: ООО "Сфера", 2025. – С. 102-104.
37. Трофимов, А.Ю. Развитие консалтинговых услуг / А.Ю. Трофимов // Modern Science. – 2023. – № 11-2. – С. 11-18.
38. Махортов, А.А. Цифровая трансформация консалтинговых услуг на современном этапе / А.А. Махортов // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2024. – № 11. – С. 261-266.
39. Страхов, И.А. Консалтинговые услуги в системе инструментов повышения экономической безопасности предприятий: интеграционный подход / И.А. Страхов // Экономика строительства. – 2025. – № 3. – С. 205-209.
40. Бессарабов, В.О. Рынок консалтинговых услуг в сфере экономической безопасности предпринимательской деятельности: опыт Российской Федерации и стран БРИКС / В.О. Бессарабов // Бюллетень транспортной информации. – 2022. № 4 (322). С. 55-65.
41. Буцкая, Н.Г. Особенности формирования конкурентоспособности в сфере услуг (на примере российского рынка консалтинговых услуг): специальность 08.00.01 "Экономическая теория": диссертация на соискание

ученой степени кандидата экономических наук / Буцкая Наталья Геннадьевна. – Москва. – 2007. – 156 с.

42. Демидов, С.С. Концепт развития рынка юридических услуг в условиях цифровизации / С.С. Демидов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2024. – № 12. – С. 219-228.

43. Кротенко, Т. Ю. Управленческое консультирование: поиск новых форм организации бизнеса / Т. Ю. Кротенко // Муниципальная академия. – 2024. – № 1. – С. 176-183. – DOI 10.52176/2304831X\_2024\_01\_176. – EDN KIZYOR.

44. Ковшова, М.В. Актуальные вопросы современного рынка консалтинговых услуг / М.В. Ковшова, О.А. Иванова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2017. – № 2. – С. 89-93.

45. Еремина, В.С. Текущее состояние и перспективы развития российского рынка консалтинговых услуг / В.С. Еремина, Х.Ш. Нурмухамедова // Хроноэкономика. – 2022. – № 2(36). – С. 46-51. – EDN NHTDUK.

46. Дмитриева, Н. В. Теория управления Ф.Тейлора в современном мире / Н. В. Дмитриева, Л. Д. Осеев // Мировые цивилизации. – 2023. – Т. 8, № 1. – С. 1-7.

47. Страхов, И. А. Консалтинг как эволюционирующий инструмент обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов / И.А. Страхов // Вестник евразийской науки. – 2024. – Т. 16, № 5. – DOI 10.15862/75ECVN524.

48. Евтефеева, Ю. С. Менеджмент как наука и образ жизни в деятельности Ф. и Л.Гилбрет / Ю. С. Евтефеева, Е. О. Акишина // Вестник Сибирского государственного университета путей сообщения: Гуманитарные исследования. – 2017. – № 1. – С. 42-47.

49. Трофимов, А. Ю. История развития консалтинговых услуг / А.Ю. Трофимов // Modern Science. – 2023. – № 11-2. – С. 18-21.

50. Громов, А. А. К вопросу об истории развития консалтинга в России / А. А. Громов, Т. М. Рогуленко // Новые идеи и достижения в области менеджмента, финансов и региональной экономики: Сборник научных трудов Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 02 марта 2024 года. – Москва: Общество с ограниченной ответственностью "Русайнс", 2024. – С. 72-78.

51. Ковшова, М.В. Формы оказания консалтинговых услуг: исторический и современный аспекты / М.В. Ковшова, О.А. Иванова // Инновации и современные технологии в кооперативном секторе экономики : Материалы международной научно-практической конференции в рамках ежегодных Чаяновских чтений, Москва, 20 ноября 2014 года / Российский университет кооперации. – Москва: Издательство "Канцлер", 2014. – С. 183-187.

52. Мишурова, И. В. Специфика развития консалтинговых и тренинговых услуг / И. В. Мишурова // Естественно-гуманитарные исследования. – 2024. – № 3(53). – С. 558-561.

53. Дмитриева, Н. В. Теория управления Ф.Тейлора в современном мире / Н. В. Дмитриева, Л. Д. Осеев // Мировые цивилизации. – 2023. – Т. 8, № 1. – С. 1-7.

54. Савельев, И. И. Консалтинг: современное состояние и особенности / И. И. Савельев, Н. В. Абдуллаев, Д. В. Виноградов // Вестник Академии. – 2019. – № 1. – С. 74-87.

55. Анисимова, Е. В. Перспективы развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации / Е. В. Анисимова // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2021. – № 1-1. – С. 283-286. – DOI 10.46554/ScienceXXI-2021.02-1.1-pp.283.

56. Galimov, N. Sh. Consulting technologies in ensuring the effectiveness of management / N. Sh. Galimov // Экономика и предпринимательство. – 2024. – No. 2(163). – P. 1381-1383. DOI 10.34925/EIP.2024.163.2.274.

57. Воронцова, М.Г. Социально-культурное развитие в системе региональной экономики / М.Г. Воронцова // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2018. – № 1 (60). – С. 653-658.
58. Ширинкин, К. В. Направления развития рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях / К. В. Ширинкин // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – Т. 17, № 3(105). – С. 167-176. – DOI 10.5281/zenodo.8156849.
59. Гарнов, А.П. Современные тенденции развития экономического консалтинга / А.П. Гарнов // Проблемы и перспективы развития промышленности России. Сборник материалов шестой международной научно-практической конференции. – 2020. – С. 66-71.
60. Кострюкова, О.Н. Современные тенденции и перспективные направления подготовки управленческих кадров в сфере туризма: результаты проведения круглых столов комитета по развитию туризма Санкт-Петербурга / О.Н. Кострюкова, О.В. Архипова // Актуальные проблемы развития индустрии гостеприимства. Сборник научных статей XVI Международной практической конференции. Под редакцией О.Н. Кострюковой, Г.А. Карповой, О.В. Архиповой, О.А. Максимовской. –2021. – С. 214-225.
61. Котов, К. С. современные тенденции и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в России / К. С. Котов // Universum: экономика и юриспруденция. – 2024. – № 5(115). – С. 31-35. – DOI 10.32743/UniLaw.2024.115.5.17258.
62. Аль-Нсур, Д.А. Тенденции развития российского рынка консалтинговых услуг на текущем этапе / Д. А. Аль-Нсур // Российское предпринимательство. – 2016. – Т. 17, № 15. – С. 1697-1708. – DOI 10.18334/гр.17.15.36400.
63. Галдава, Т.Н. Анализ российского рынка консалтинговых услуг / Т.Н. Галдава // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2021. – № 6-2(76). – С. 42-45. – DOI 10.24412/2411-0450-2021-6-2-42-45.

64. Каширская, Л. В. Современное состояние рынка консалтинговых услуг в России / Л. В. Каширская, А. А. Ситнов, М. Р. Карабашева // Проблемы экономики и юридической практики. – 2018. – № 3. – С. 76-82. – EDN XSNGBF.

65. Особенности развития рынка консалтинговых услуг в России / И.А. Кузнецова, А. М. Гайдай, Е. И. Тихонов, В. В. Реймер // Социально-гуманитарные проблемы современности : сборник научных трудов по материалам Международной научно-практической конференции, Белгород, 24 апреля 2020 года / ООО Агентство перспективных научных исследований (АПНИ). – Белгород: Общество с ограниченной ответственностью "Агентство перспективных научных исследований", 2020. – С. 57-64.

66. Замараев, М.Д. Международные и региональные аспекты интернет-консалтинга / М. Д. Замараев, Н. Ю. Логунова // Региональная и отраслевая экономика. – 2022. – № 3. – С. 39-44. – DOI 10.47576/2782-4578\_2022\_3\_39.

67. Смоляк, В.Н. Развитие рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях / В.Н. Смоляк // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2023. – № 5(143). – С. 100-107.

68. Ефимова, С.С. Тенденции развития консалтинговой отрасли в РФ / С. С. Ефимова // Экономика, менеджмент, сервис: современные проблемы и перспективы: Материалы IV Всероссийской научно-практической конференции, Омск, 14–15 ноября 2022 года / Редколлегия: Е.В. Яковлева (отв. ред.) [и др.]. – Омск: Омский государственный технический университет, 2022. – С. 274-278.

69. Смирнов, Д. Ю. Текущее состояние и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации / Д. Ю. Смирнов // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 12-1(185). – С. 1143-1152. – DOI 10.34925/EIP.2025.185.12.194.

70. Смирнов, Д. Ю. Опыт и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в мире и РФ / Д. Ю. Смирнов // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 12-1(185). – С. 622-630. – DOI 10.34925/EIP.2025.185.12.100.

71. Трифонов, Н. О. Основные виды консалтинга, анализ и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в РФ / Н. О. Трифонов, Г. Е. Нургазина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 6. – С. 491-498.

72. Балацкий, Е.В. Дискурсивная экономика и ее возможности / Е.В. Балацкий // Общественные науки и современность. – 2014. – № 1. – С. 163-176.

73. Ефимов, В.М. Дискурсивный анализ в экономике: пересмотр методологии и истории экономической науки / В. М. Ефимов // Экономическая социология. – 2011. – Т. 12, № 3. – С. 15-53.

74. Крысов, В.В. Развитие экономических дискурсов: какую реальность изучает экономика / В. В. Крысов // Современный дискурс-анализ. – 2014. – № 2(11). – С. 21-24.

75. Страхов, И.А. Интеграция консалтинга в систему обеспечения экономической безопасности хозяйствующих субъектов: ключевые факторы и стратегические аспекты / С. В. Киселев, И. А. Страхов // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № S4. – URL: <https://esj.today/PDF/23FAVN425.pdf> (22 с.) (0,78/0,39 п.л.) (дата обращения 20.08.2025)

76. Магомедов, А.М. Формирование и развитие рынка консалтинговых услуг: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05 / Магомедов Арсен Магомедович; [Место защиты: Дагестан. гос. техн. ун-т]. – Махачкала, 2010. – 25 с.

77. Пенькова, И. В. О тенденциях, вызовах и перспективах развития российского рынка консалтинговых услуг / И.В. Пенькова // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2024. – С 2. – С. 157–164.

78. Сеницына, К.И. Трансформация российского консалтингового рынка в условиях санкционного давления / А.В. Половян, К.И. Сеницына // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2024. – С 2. – С. 190–195.

79. Christensen, C. M. Consulting on the Cusp of Disruption [Electronic resource] / C. M. Christensen, D. Wang, D. van Bever // Harvard Business Review. – October 2013. – Available at: <https://hbr.org/2013/10/consulting-on-the-cusp-of-disruption> (access date 21.02.2025).

80. Воронин, А.В. Процесс реализации стратегии организации / А.В. Воронин // Нефть и газ: технологии и инновации: Материалы Национальной научно-практической конференции. В 2-х томах, Тюмень, 18–19 ноября 2021 года / Отв. редактор Н.В. Гумерова. Том II. – Тюмень: Тюменский индустриальный университет, 2021. – С. 146-147.

81. Рогуленко, Т.М. Экономика цифрового контакта в условиях трансформации георынков / Т.М. Рогуленко, Р.С. Близкий, Г. Цзыкунь // Вестник ГУУ. – 2023. – №11. – С. 227-237.

82. Близкий, Р.С. Основы становления и проблемы развития малого и среднего предпринимательства: цифровая трансформация / Р.С. Близкий, Ю.С. Лебединская // Вестник АГТУ. Серия: Экономика. – 2022. – №3. – С. 55-61

83. Германчук А.Н., Цифровая лояльность потребителей при взаимодействии с брендом: методика оценки и перспективы роста / А.Н. Германчук, Е.А. Коршунова // Практический маркетинг. 2024. №10. – С. 13-18.

84. Доронин, А.А. Роль консалтинговых услуг в современной Российской экономике / А. А. Доронин, О. М. Кирилюк // Актуальные проблемы современной экономики и общества : Материалы XIII международной научно-практической конференции, Омск, 13–14 мая 2025 года. – Омск: Омский государственный университет путей сообщения, 2025. – С. 147-151.

85. Ромашков, А.С. Развитие сферы консалтинговых услуг в условиях модернизации экономики: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / С.-Петербург. гос. экон. ун-т. – СПб., 2014. – 16 с.

86. Отчет о объеме рынка динамического ценообразования и управленческой доходностью. Прогноз на 2025-2034 гг. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gminsights.com/ru/industry-analysis/dynamic-pricing-and-yield-management-market> (дата обращения: 25.07.2025).

87. Страхов И.А. Двухвекторная методика интеграции консалтинга в систему экономической безопасности хозяйствующих субъектов: механизм прямого и косвенного воздействия / С.В. Киселев, И. А. Страхов // Вестник евразийской науки. – 2025. – Т. 17, № S3. – URL: <https://esj.today/PDF/57FAVN325.pdf> (52 с.) (0,96/0,48 п.л.) (дата обращения 20.08.2025).

88. Гуреев, А.В. Состояние и перспективы развития международного рынка консалтинговых услуг в России: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 08.00.05, 08.00.14 / Гуреев Андрей Валерьевич; [Место защиты: Рос. ун-т кооп.]. – Москва, 2010. – 27 с.

89. Куликов, А.В. Перспективное развитие рынка консалтинговых услуг в инновационной экономике: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 5.2.3. / Куликов Алексей Витальевич; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Санкт-Петербургский государственный экономический университет»; Диссовет Д 212.354.ХХ (24.2.386.03)]. – Санкт-Петербург, 2023. – 22 с.

90. Савченко, Е.А. Консалтинговые услуги и их роль в бизнесе / Е.А. Савченко // Научные труды SWorld. – 2014. – Т. 20. – № 1. – С. 29-31.

91. Armbrüster, T. The Economics and Sociology of Management Consulting / T. Armbrüster // Cambridge: Cambridge University Press. – 2006. – 280 с.

92. Vargo, S.L. Evolving to a New Dominant Logic for Marketing / S.L. Vargo // Journal of Marketing. – 2004. – Vol. 68. – No.1. – pp. 1–17.

93. Аль-нсур, Д.А. Тенденции развития российского рынка консалтинговых услуг на текущем этапе / Д.А. Аль-нсур // Российское предпринимательство. – 2016. – №15. – С. 1697-1708.

94. Воронцова, М.А. Маркетинговые коммуникации на рынке ИТ-консалтинга / М.А. Воронцова // Молодой учёный. – 2019. – №5. – С. 108-110.

95. Кручанова, Ю.А. Развитие рынка консалтинговых услуг за рубежом / Ю.А. Кручанова // Экономика и социум. – 2022. – №6-1 (97). – С. 640-647.

96. Грабоздин, Ю.П. Организационно-экономический механизм реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия: автореферат дис. ... доктора экономических наук: 5.2.6. / Грабоздин Юрий Павлович; [Место защиты: ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»; Диссовет Д 212.214.ХХ (24.2.378.01)]. - Самара, 2023. - 47 с.

97. Захаров, Г.В. Управление развитием консультационных услуг экономических вузов: автореферат дис. ... кандидата экономических наук: 5.2.3. / Захаров Григорий Владимирович; [Место защиты: ФГБОУ ВО «Государственный университет управления»; Диссовет 24.2.293.02 (24.2.293.02)]. – Москва, 2022. – 25 с.

98. Сеницына, К.И. Российский рынок консалтинговых услуг в 2023 г.: состояние и новые вызовы / А.В. Половян, К.И. Сеницына // Инновации и инвестиции. – 2025. – № 11. – С. 342-345.

99. Сеницына, К.И. Проблемы развития рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике / А.В. Половян, К.И. Сеницына // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – № 11. – Т. 6. – С. 149-157.

100. Сударьянто, Я.П. Международный рынок консалтинговых услуг в России / Я.П. Сударьянто, А.В. Гуреев // . – М.: Дашков и К°. – 2014. – 239 с.

101. Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.kp.ru/guide/konsaltingovye-uslugi.html> (дата обращения 22.07.2025).

102. Цепилова, Е.С. Перспективы региональной интеграционной политики на основе формирования кластеров / Е.С. Цепилова, О.И. Беляева // Вестник ВолГУ. Экономика. – 2017. – №3 (40). – С. 99-108.

103. Глотко, А. В. Теория и практика развития малого бизнеса как основа развития кооперации в сфере АПК / А.В. Глотко, С.А. Шелковников, И.Г. Кузнецова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2022. – № 2. – С. 82-90.

104. Марголин, А.М. Основные проблемы развития венчурной индустрии в России и методы их решения / А.М. Марголин, Л.П. Синютин // Управленческое консультирование. – 2022. – № 1(157). – С. 47-63.

105. Пенькова, И.В. Структура и основные элементы рынка консалтинговых услуг РФ / И.В. Пенькова // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 8. – С. 75-79.

106. Cornford, A. Internationally Agreed Principles For Corporate Governance And The Enron Case, United Nations Conference on Trade and Development / A. Cornford // G-24 Discussion Paper Series No. 30, New York, June 2004. [Электронный ресурс] – Режим доступа: [http://unctad.org/en/docs/gdsmdpbg2420046\\_en.pdf](http://unctad.org/en/docs/gdsmdpbg2420046_en.pdf) (дата обращения: 25.07.2025).

107. Борисова, В.В. Консалтинговые услуги / В.В. Борисова // Современные проблемы и перспективные направления инновационного развития науки: сб. статей междунаучно-практ. конф. – СПб: СПбГУ. – 2016. – С. 52-54.

108. Кузнецов, А.А. Консалтинговые услуги как специфическая сфера профессиональной деятельности / А.А. Кузнецов // Известия СПбГЭУ. – 2013. – №4 (82). – С. 136-139.

109. Ekelund, R.B. Advertising and information: an empirical study of search, experience and credence goods / R.B. Ekelund, G.M. Franklin, R.W. Ressler // *Journal of Economic Studies*. – 1995. – Т. 22. – № 2. – С. 33-43.

110. Kubr, M. Management consulting: A guide to the profession / M. Kubr // Geneva: International Labour Office. – 1976. – 345 с.

111. Андрющенко, Г.И. Теоретический анализ конкурентной среды рынка консалтинговых услуг в российской Федерации / Г.И. Андрющенко // ПСЭ. – 2017. – №2 (62). – С. 186-190.

112. Белаш, В.Е. Перспективы развития консалтинговых услуг в России / В.Е. Белаш // *Будущее науки*. – 2019. – №1. – С.45-48.

113. Нюренбергер, Л. Б. Эволюция подходов к исследованию состояния и развития сферы услуг / Л. Б. Нюренбергер, О. А. Чистякова, Ж. П. Шнорр // *Экономика, предпринимательство и право*. – 2025. – Т. 15, № 3. – С. 1603–1618.

114. Чистякова, О. А. Функционирование рынка услуг: теоретический анализ и перспективы / О. А. Чистякова, Ж. П. Шнорр // *Вестник евразийской науки*. – 2025. – Т. 17. – № 1. – [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://esj.today/PDF/64ECVN125.pdf> (дата обращения 03.01.2026).

115. Сеницына, К.И. Алгоритм принятия решения об аутсорсинге государственных услуг в условиях цифровизации/ К.И. Сеницына, А.В. Половян // *Торговля и рынок*. – 2023. – № 1 (66). – С. 85-92.

116. Вертакова, Ю.В. Оценка формирования процесса управленческого консультирования / Ю.В. Вертакова, Н.А. Серебрякова // *Известия Юго-Западного государственного университета*. – 2012. – № 3-2 (42). – С. 103-112.

117. Староверова, О.В. Некоторые вопросы ИТ-консалтинга в условиях цифровой трансформации бизнеса / О.В. Староверова // *Образование. Наука. Научные кадры*. – 2020. – №4. – С. 237-239.

118. Безпалова, А.Г. Становление экономического понятия «консалтинг» и «консалтинговые услуги»: ключевые определения и

классификация / А.Г. Беспалова // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 10 (39). – С. 606-613.

119. Васильев, С.А. Развитие финансового консалтинга как сервисного сектора рынка финансовых услуг: монография / С.А. Васильев, В.А. Горбатиков, А.Е. Журавлев, М.В. Сигова // . – СПб: Международный банковский ин-т. – 2015. – 159 с.

120. Келасов, С.М. Консалтинговые услуги на региональном уровне / С.М. Келасов // Научный альманах. – 2015. – № 10-1 (12). – С. 206-208.

121. Гарнов, А.П. Рынок консалтинговых услуг в условиях цифровой экономики / А.П. Гарнов // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2019. – Т.8. №1. – С. 36-39.

122. Геращенко, Г.П. Консалтинговые услуги / Г.П. Геращенко // под общ. ред. Г.П. Геращенко. – М.: Экономика, 2016. – 95 с.

123. Берченко, В.С. Особенности развития современного мирового рынка управленческого консалтинга / В.С. Берченко // Инновации и инвестиции. – 2019. – №6. – С. 66-70.

124. Буцкая, Н.Г. Особенности формирования конкурентоспособности в сфере услуг: на примере российского рынка консалтинговых услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.01 / Моск. гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. – М., 2007. – 23 с.

125. Шайхлисламов, В.А. Маркетинговое управление этапами бизнес-консультирования / В.А. Шайхлисламов, Л.А. Данченко // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 4-1. – С. 220-223.

126. Шамахов, В.А. Тенденции развития в глобальной экономике как предпосылка для изменений на рынке труда / В.А. Шамахов, Н. М. Межевич // Управленческое консультирование. – 2019. – №5(125). – С. 9-17.

127. Шешукова, Т. Г. Сущность налогового консультирования предприятий и оценка его регулирования / Т.Г. Шешукова, Д.В. Баленко // Международный бухгалтерский учёт. – 2019. – №11. – С. 15-19.

128. Лапенков, В.Ю. Факторы конкурентоспособности российских компаний на рынке консалтинговых услуг / В.Ю. Лапенков // Креативная экономика. – 2019. – №8. – С. 1549-1562.

129. Лобода, Л.Н. Конкурентоспособность компаний в сфере консалтинга / Л.Н. Лобода // Маркетинг. – 2006. – № 4. – С. 74-85.

130. Лукина, В.Г. ИТ-консалтинг как инструмент поддержки инновационной экономики / В.Г. Лукина // Наукосфера. – 2021. – №2-1. – С. 196-200.

131. Гергиев, И.Э. Необходимость управленческого консалтинга в условиях цифровизации российского бизнеса / И.Э. Гергиев // Вопросы управления. – 2019. – №2(38). – С. 182-188.

132. Глазьев, С.Ю. Перспективы развития российской экономики в условиях глобальной конкуренции / С.Ю. Глазьев // Российский экономический журнал. – 2007. – № 1-2. – С. 3-25.

133. Грабоздин, Ю.П. Развитие сервисной деятельности малого и среднего бизнеса в сфере консультационных услуг: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Сам. гос. эконом. ун-т. – Самара, 2015. – 21 с.

134. Гужина, Г.Н. Трансформация рынка труда под влиянием цифровой экономики / Г.Н. Гужина // Инновации и инвестиции. – 2021. – №2. – С. 220-224.

135. Демишкевич, Г.М. Государственная поддержка сельскохозяйственной консультационной деятельности в России / Г.М. Демишкевич // АПК: Экономика, управление. – 2021. – №11. – С. 10-18.

136. Едилбаев, Н.Б. Этапы консультационного процесса / Н.Б. Едилбаев // Современные проблемы и тенденции развития экономики и управления в XXI веке: Сб. матер. IX междуна. науч.-практ. конф; отв. ред. Е. М. Мосолова. – Липецк, 2015. – С. 25-32.

137. Мельчекова, О.Г. Диагностика управления и управленческое консультирование: актуальность и проблемы реализации / О.Г. Мельчекова,

Т.В. Кочергина, А.Ю. Рябцев // Управление экономическими системами. – 2019. – №4(122). – С. 10-17.

138. Чаплина, А.Н. Особенности формирования механизмов консалтингового рынка на отдельных этапах развития его жизненного цикла / А.Н. Чаплина, Е.С. Антипова // ПСЭ. – 2013. – №1 (45). – С. 214-218.

139. Нестеренкова, О.А. Маркетинговые технологии продвижения консалтинговых услуг на отраслевом рынке: автореф. дис. ... канд. экон. наук: 08.00.05 / Финансовый ун-т при Правительстве РФ. – М., 2015. – 25 с.

140. Оборин, М.С. Влияние интеллектуального потенциала на развитие промышленности / М.С. Оборин // Вестник Южно-Российского гос. технич. ун-та (Новочеркасского политехнического института). Сер.: Социально-экономические науки. – 2018. – №5. – С. 21-26.

141. Кириллова, В.Э. Развитие методического инструментария управленческого консультирования / В.Э. Кириллова, А.Р. Закирова // Казанский педагогический журнал. – 2018. – №2(127). – С. 213-219.

142. Кожевников, М.В. Концептуальная модель организации российского инжиниринга в энергетике / М.В. Кожевников, А.А. Двинянинов // ЭКО. – 2022. – №5. – С. – 131-156.

143. Жуков, В.А. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг / В.А. Жуков // Вестник ГУУ. – 2017. – №11. [Электронный ресурс] – Режим доступа: <https://cyberleninka.ru/article/n/sovremennyye-tendentsii-razvitiya-rynka-konsaltingovyh-uslug> (дата обращения: 04.08.2025).

144. Захарова, Е.Н. Консалтинговые услуги как форма интеллектуальных услуг / Е.Н. Захарова, А.В. Полинко // Проблемы экономики и юридической практики. – 2016. – № 3. – С. 24-28.

145. Кадомцева, М.Е. Перспективы развития национальной системы сельскохозяйственного консультирования в условиях перехода к цифровой аграрной экономике / М.Е. Кадомцева, М.Н. Осовин // Вестник НГИЭИ. – 2019. – №2(93). – С. 83-95.

146. Оборин, М.С. Повышение эффективности промышленного производства на основе наукоёмких технологий / М.С. Оборин // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2019. – №2(47). – С. 59-68.

147. Оборин М.С. Проблемы стандартизации сервисного сектора в условиях инновационной цифровой среды развития экономики / М.С. Оборин // Инновационное развитие экономики. – 2019. – №4(52). – С. 95-101.

148. Серебрякова, Н.А. Сущностно-содержательная природа процесса управленческого консультирования / Н.А. Серебрякова, Т.В. Черных // В сб.: Актуальные проблемы социально-экономического развития экономических систем: материалы Всероссийской науч.-практ конференции; отв. за вып.: В.В. Сыроижко; редкол.: С.В. Семененко и др. – Воронеж: Научная книга. – 2015. – С. 256-263.

149. Труш, В.Р. Виды консалтинга в России / В.Р. Труш // Вестник ТИСБИ. – 2021. – №1. – С. 94-105.

150. Целютина, Т.В. Стратегический консалтинг организаций: задачи и возможности / Т.В. Целютина, В.С. Усова // Управление человеческими ресурсами в современном мире: тенденции и вызовы XXI столетия: сб. науч. трудов Всерос. науч.-практ. конф. – Белгород: БЕЛГУ. – 2016. – С.92-95.

151. Маркин, М.Е. Новый институциональный подход в экономической теории и экономической социологии: основные сходства и различия / М.Е. Маркин // Экономическая социология. – 2012. – 13 (3). – С. 123-133.

152. Мордик, И.О. Консалтинговые и рекрутинговые услуги: понятие и особенности / И.О. Мордик // Новая наука: Проблемы и перспективы. – 2016. – № 121-1. – С. 147-150.

153. Ширинкин, К.В. Направления развития рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях / К.В. Ширинкин // Сервис в России и за рубежом. – 2023. – №3 (105). – С. 126-132.

154. Юссуф, А.А. Цифровое консультирование: особенности цифровой трансформации в сфере консалтинга / А.А. Юссуф // Вестник университета. – 2020. – №9. – С. 77-84.

155. Yujin Backa, Praveen Parboteeah. Dae-ilNama Innovation in Emerging Markets: The Role of Management Consulting Firms // Journal of International Management. – 2014. – P 390–405.

156. Курасов, Р.Н. Консалтинговые услуги в условиях новых вызовов как фактор устойчивого развития / Р. Н. Курасов // Перспективы развития строительного комплекса: материалы XIX Международной научно-практической конференции профессорско-преподавательского состава, молодых ученых и студентов «Перспективы развития строительного комплекса: образование, наука, бизнес», г. Астрахань, 29-30 октября 2025 г. / под общ. ред. С. П. Стрелкова.– Астрахань: Астраханский государственный архитектурно-строительный университет, 2026. – С. 508-512.

157. Курасов, Р.Н. Консалтинговые услуги в условиях новых вызовов: классификация и причины роста спроса / Р.Н. Курасов // Региональная и отраслевая экономика. – 2023. – № S 3. – С. 236–243.

158. Курасов, Р.Н. К вопросу об особенностях консалтинговых услуг в условиях новых региональных вызовов / Р.Н. Курасов // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2024. – № S1. – С. 80-88.

159. Курасов, Р.Н. Природа консалтинговых услуг в условиях новых вызовов / Р.Н. Курасов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 2, № 10(163). – С. 28-35.

160. Курасов, Р.Н. Концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов / В.О. Бессарабов, Р.Н. Курасов // Экономическое развитие России. – 2025. – Т. 32, № 8. – С. 83-89.

161. Курасов, Р.Н. Дискурсивная модель векторов эволюции консалтинговых услуг / Р.Н. Курасов // Региональная и отраслевая экономика. – 2025. – № 3. – С. 190-199.

162. Курасов, Р.Н. К вопросу о концептуальном подходе к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов / Р.Н. Курасов // Экономический профиль Донецкой Народной Республики: механизмы, модели, стратегии: коллективная монография / С.В. Дрожжина, Л.А. Омелянович, Е.М. Азарян [и др.]; под ред. С. В. Дрожжиной. – Барнаул: ИП Колмогоров И. А., 2025. – С. 91-112.

163. Курасов, Р.Н. О подходах к пониманию сущности консалтинговых услуг в условиях новых вызовов / Р.Н. Курасов // Донецкие чтения - 2025: образование, наука, инновации, культура и вызовы современности: Материалы X Международной научной конференции, посвященной 60-летию создания Донецкого научного центра, Донецк, 05-07 ноября 2025 года. – Донецк: Донецкий национальный университет, 2025. – С. 47-49.

164. Курасов, Р.Н. Концептуальный подход к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов / Р.Н. Курасов // Актуальные проблемы пространственного развития: Материалы II Международной научно-практической конференции, Нижний Новгород, 24 октября 2025 года. – Нижний Новгород: Нижегородский институт путей сообщения, 2025. – С. 90-95.

165. Курасов, Р.Н. О подходах к развитию рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов / Р. Н. Курасов // Информационное пространство Донбасса: проблемы и перспективы: сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, 24 октября 2025 г. / Минобрнауки России, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского»; [коллектив авт.; редкол.: Дрожжина С.В. и др.]. – Донецк: ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ», 2025. – С. 220-224.

166. Давыдова В.В. Зарубежный опыт учета и анализа / В.В. Давыдова, Е.Г. Москалева, Н.А. Горбунова. – Саранск, 2011. 120 с. (2-е издание, дополненное и исправленное)

167. Чаплина, А.Н. Особенности формирования механизмов консалтингового рынка на отдельных этапах развития его жизненного цикла / А.Н. Чаплина, Е.С. Антипова // Проблемы современной экономики. – 2013. – № 1(45). – С. 214-218.

168. Салфетникова, В.А. Эволюция развития консалтинговых услуг / В.А. Салфетникова // Вектор развития современной науки: материалы международной (заочной) научно-практической конференции, София, 27 ноября 2016 года / Научно-издательский центр «Мир науки». – София: Издателска Къща «СОРОС», 2016. – С. 100-104.

169. Чижик, А.А. Консалтинг: российский и зарубежный опыт / А.А. Чижик, Е. В. Чекменева // Интеграция наук - 2025: Материалы международной VII научно-практической конференции текстовое электронное издание, Краснодар, 16 июня 2025 года. – Краснодар: Российское энергетическое агентство, 2025. – С. 238-243.

170. Марченко, А.А. Влияние цифровизации на стратегический консалтинг / А.А. Марченко, Е.В. Чекменева // Интеграция науки - 2025. Материалы VI международной научно-практической конференции. - Краснодар, 2025. - С. 287-294.

171. Решетова, А. Индустрия бизнес-консалтинга: итоги 2023 года и тренды на 2024 год / А. Решетова. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://biz360.ru/materials/industriya-biznes-konsaltinga-itogi-2023-goda-i-trendy-na-2024-god/> (дата обращения: 05.10.2025).

172. Размер рынка услуг консалтинга по управлению бизнесом — по услуге, по размеру предприятия, по конечному использованию, прогноз роста, 2025–2034 гг. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gminsights.com/ru/industry-analysis/business-management-consulting-services-market> (дата обращения: 05.10.2025).

173. Market size recorded a growth of 16 percent: Source Global Research – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://timeskuwait.com/news/market-size-recorded-a-growth-of-16-percent-source-global-research/> (дата обращения: 05.10.2025).

174. ReportsnReports Industry Trends & Forecasts [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.whatech.com/og/markets-research/companies/reportsnreports> (дата обращения: 05.10.2025).

175. Панина, Е.В. Зарубежный опыт развития консалтинга на современном этапе / Е.В. Панина // Учетно-аналитические инструменты развития инновационной экономики: российский и европейский опыт: материалы IX Всероссийской научно-практической конференции, Княгинино, 23–24 ноября 2017 года. Том IV. – Княгинино: Нижегородский государственный инженерно-экономический институт, 2018. – С. 153-155.

176. Рытова, Т.А. Особенности управленческого консалтинга: роль и значение консалтинговых услуг для бизнеса в Российской Федерации / Т.А. Рытова // Вестник Сибирского института бизнеса и информационных технологий. – 2024. – Т. 13, № 2. – С. 132-137. – DOI 10.24412/2225-8264-2024-2-750.

177. Отчет статистики для бизнес-анализа 2025 – [Электронный ресурс]. — Режим доступа: [https://login.statista.com/authorize?response\\_type=code&client\\_id=xjVF0FFWFPOcG7XJO8C0XleeRPllUffl&redirect\\_uri=https%3A%2F%2F](https://login.statista.com/authorize?response_type=code&client_id=xjVF0FFWFPOcG7XJO8C0XleeRPllUffl&redirect_uri=https%3A%2F%2F) (дата обращения: 05.10.2025).

178. Source Global Research Revenue and Competitors – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://growjo.com/company/Source\\_Global\\_Research](https://growjo.com/company/Source_Global_Research) (дата обращения: 05.10.2025).

179. Размер и доля рынка консалтинговых услуг по отраслям конечных пользователей (науки о жизни, финансовые услуги, правительство, ИТ и телекоммуникации, энергетика), тип услуги (стратегическое консультирование, операционное консультирование, технологическое консультирование) - тенденции роста, региональная аналитика (США,

Япония, Южная Корея, Великобритания, Германия), конкурентное позиционирование, глобальный прогнозный отчет на 2025-2034 гг. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.fundamentalbusinessinsights.com/ru/industry-report/consulting-services-market-10549> (дата обращения: 05.10.2025).

180. Власова, Н.Ю. Процессы цифровизации в сфере государственного управления: опыт России и Казахстана / Н.Ю. Власова, Л.Л. Божко // Цифровая экономика и онлайн-образование: ключевые тренды и препятствия : Материалы IV Международной научно-практической конференции, Екатеринбург, 28 мая 2024 года. – Екатеринбург: Уральский государственный экономический университет, 2024. – С. 137-139.

181. Алиммирзоев, Р.А. Консалтинговые услуги в системе обеспечения экономической безопасности предприятия: автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Рустам Алиммирзоевич Алиммирзоев. – Санкт-Петербург, 2011. – 23 с.

182. Костин, К.Б. Анализ современных подходов в мировой практике бизнес-консалтинга / К.Б. Костин, А.Д. Садырина // Лидерство и менеджмент. – 2025. – Т. 12, № 7. – С. 1605-1624.

183. Москалева, О.Е. Опыт зарубежных стран реализации консалтинга в сфере управления / О.Е. Москалева, Д.И. Файзрахманов, Л.Т. Яхина // Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в условиях цифровой трансформации экономики : Материалы I всероссийской (национальной) научно-практической конференции, посвященной 60-летию института экономики, Казань, 11–12 марта 2021 года. – Казань: Казанский государственный аграрный университет, 2021. – С. 172-180.

184. 10 тенденций в сфере консалтинга: выпуск 2024 года — [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.thevisibleauthority.com/blog/10-consulting-trends-for-2024> (дата обращения: 05.10.2025).

185. Раджабов, И.Б. История Шанхайской организации сотрудничества – преобразование «Шанхайской пятерки» в Шанхайскую организацию

сотрудничества / И.Б. Раджабов // Эмомали Рахмон – один из основоположников Шанхайской организации сотрудничества: Республиканская научно-практическая конференция, посвященная 20-летию ШОС, Душанбе, 03 июля 2021 года. – Душанбе: Таджикский национальный университет, 2021. – С. 82-87.

186. Манюшис, А.Ю. Россия на пути трансформаций: отвечая на вызовы XXI столетия. Пространственная организация. Мегалополисы. Образование. Кадры / А.Ю. Манюшис. – Москва: Издательский дом «НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА», 2025. – 628 с.

187. Проект цифровой деловой платформы для стран ШОС и Большой Евразии – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.interfax.ru/presscenter/797951> (дата обращения: 05.10.2025).

188. Стратегия развития Шанхайской организации сотрудничества до 2025 года – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://sfei.info/img/2020/09/strategy.pdf> (дата обращения: 05.10.2025).

189. Яо, Ц. Проблемы и перспективы развития сотрудничества государств - членов Шанхайской организации сотрудничества в сфере цифровой экономики / Ц. Яо, Е.В. Носацкая // Беларусь в современном мире : Материалы XXI Международной научной конференции, посвященной 101-й годовщине образования Белорусского государственного университета, Минск, 27 октября 2022 года / Редколлегия: Е.А. Достанко (гл. ред.) [и др.]. – Минск: Белорусский государственный университет, 2022. – С. 307-312.

190. Генеральный секретарь ШОС: «Премьер-министры государств членов Организации определили стратегию экономического и гуманитарного взаимодействия до 2035 года». Владимир Норов подвел итоги заседания Совета глав правительств ШОС в Ташкенте – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rus.sectsco.org/news/20191102/591647.html>. (дата обращения: 25.10.2025).

191. Кисилева, Н.С. Консалтинговые услуги в обеспечении экономической безопасности бизнеса: автореф. дисс. канд. экон. наук: 08.00.05 / Наталья Сергеевна Кисилева. – Санкт-Петербург, 2011. – 18 с.

192. Хуцинь, Лю. Расширение нового пространства регионального экономического сотрудничества Шанхайской организации сотрудничества с помощью цифровой экономики / Лю Хуцинь // Рос. акад. журн. — 2022. — № 3. — С. 5—24.

193. Пенькова, И. В. Механизм комплексного консалтинга: интеграция, адаптивность и результат / И. В. Пенькова // Экономика строительства. – 2025. – № 11. – С. 169-172

194. Шеховцева, Л.С. Рынок управленческого консалтинга: анализ на национальном и региональном уровнях / Л.С. Шеховцева, В.Е. Павляк, Н.Ю. Бородавкина // Сервис в России и за рубежом. 2023. №4 (106). — С. 81—92.

195. Технологические тренды 2025 года. Эпическая подборка: 11 отчетов от Gartner, IBM, CB Insights, Trend Hunter и другие – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://vc.ru/marketing/1714173-tehnologicheskie-trendy-2025-goda-epicheskaya-podborka-11-otchetov-ot-gartner-ibm-cb-insights-trend-hunter-i-drugie?ysclid=mh62jh4qek620820950> (дата обращения: 05.10.2025).

196. ШОС-2026 в Бишкеке: окно возможностей и испытание зрелости для Кыргызстана – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://berlek-nkr.com/analitics/13985-shos-2026-v-bishkeke-okno-vozmozhnostey-i-ispytanie-zrelosti-dlya-kyrgyzstana.html> (дата обращения: 05.10.2025).

197. Пенькова, И. В. Тенденции развития рынка консалтинговых услуг РФ / И. В. Пенькова // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 8. – С. 380-384.

198. Сеницына, К.И. Аутсорсинг государственных услуг/ К.И. Сеницына, А.В. Половян // Торговля и рынок. – 2023. – № 1 (65). – С. 92-98.

199. Сигова, М.В. Консалтинговые услуги в стратегии обеспечения национальной экономической безопасности: дисс. докт. экон. наук: 08.00.05 / Мария Викторовна Сигова. – Санкт-Петербург, 2009. – 284 с.

200. Расиел, Итан Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач / Итан Расиел; Пер. с англ. – 7-е изд. – М.: Альпина Паблишер, 2012. – (Серия «Принципы успеха»).

201. Князева, Н.В. Теоретические основы, практический опыт и сегменты деятельности крупнейших зарубежных компаний консалтинга: специальность 08.00.14 «Мировая экономика»: диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Князева Наталья Владимировна. – Москва, 2006. – 295 с.

202. Общество и экономика знаний, управление капиталами: цифровая экономика знаний: Материалы XII Международная научно-практическая конференция, Краснодар, 27–28 мая 2022 года. – Краснодар: Кубанский государственный университет, 2022. – 752 с.

203. Золотарев, Е.В. О вызовах и угрозах экономической безопасности, связанных с деятельностью иностранных консалтинговых, аудиторских и иных экспертных организаций / Е.В. Золотарев // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2020. – Т. 16, № 9(390). – С. 1711-1725.

204. Пасько, А.В. Мировые рынки товаров и услуг: Учебник для обучающихся высших учебных заведений по направлениям подготовки бакалавриата и магистратуры 38.03.01, 38.04.01 – «Экономика», 38.03.02, 38.04.02 – «Менеджмент» / А. В. Пасько, С. М. Смагулова. – Москва: Издательство "Перо", 2025. – 378 с.

205. Top 10 Consulting Firms of the World 2024 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.mbaskool.com/business-lists/top-brands/17634-top-10-consulting-firms-of-the-world.html> (дата обращения: 05.09.2025).

206. Абрамян, К.А. Анализ рынка консалтинговых услуг в России / К.А. Абрамян // Новые направления научной мысли: сборник научных статей

Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 08 декабря 2021 года. – Ростов-на-Дону: ООО АзовПринт, 2021. – С. 18-21.

207. Руденко, М.Н. Принципы и методы организации консалтинговой деятельности в деловой инфраструктуре предпринимательства / М.Н. Руденко // Вестник ТГУ. 2009. №9. – С. 45-51.

208. Консалтинг: определение и виды, правила выбора консалтинговой компании 2024 – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.calltouch.ru/blog/konsalting-vidy-zadachi-otlichiya-ot-kouchinga/> (дата обращения: 05.01.2025).

209. Кузнецова, Е.Ю. Современная трактовка модели «7с» в практике изучения конкурентоспособности промышленных предприятий / Е.Ю. Кузнецова, В.В. Тягунов // Организатор производства. – 2014. – №3 (62). – С. 23-32.

210. Квашнева, Д.А. Логистический консалтинг: новое направление в сфере услуг / Д.А. Квашнева, А.Р. Рахматуллина // Наука XXI века: актуальные направления развития. – 2016. – № 1-1. – С. 216-220.

211. Машевская, О.В. Микроэкономический подход к анализу модели GE/McKinsey / О.В. Машевская // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2013. – №30. – С. 72-83.

212. Тренды 2025 года на рынке консалтинга: испытание на прочность [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://trends.rbc.ru/trends/social/67c0c6279a7947193f435524?from=sору> (дата обращения: 22.01. 2026 г.)

213. Официальный сайт Центра исследований «IPT Group» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://iptg.ru/> (дата обращения: 22.01.2026 г.)

214. Эксперт РА: рейтинговое агентство [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://raexpert.ru/> (дата обращения: 22.03.2026 г.)

215. Ульянова С.А. Платицына А. Ю. Тренды на рынке консалтинговых услуг в условиях цифровизации и специализации // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. 2025. №1. – С. 135–150.

216. Царева, В.А. Консалтинговые услуги как инструмент развития бизнеса / В.А. Царева // Бизнес-образование в экономике знаний. – 2019. – № 3(14). – С. 103-106.

217. Козина, Е.С. Основные тренды развития консалтинговых услуг в российской бизнес-среде / Е.С. Козина, Т.М. Лаврова, М.М. Кривцова // Экономика и международные отношения: проблемы, тенденции, перспективы : сборник статей по материалам VII Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 19 мая 2023 года. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2023. – С. 155-160.

218. Брага, Д. Перспективы развития консалтинговых услуг в России для малого и среднего бизнеса / Д. Брага // Научный Альманах ассоциации France-Kazakhstan. – 2021. – № 4. – С. 103-116.

219. Ковшова, М.В. Актуальные вопросы современного рынка консалтинговых услуг / М.В. Ковшова, О.А. Иванова // Фундаментальные и прикладные исследования кооперативного сектора экономики. – 2017. – № 2. – С. 89-93.

220. Воложанин, В.В. Сущность консалтинга и его специфика в сфере услуг / В.В. Воложанин, О.А. Воложанина // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Экономика и менеджмент. – 2013. – Т. 7, № 1. – С. 103-106.

221. Нестеров, Р. П. Консалтинг: проблемы и перспективы развития на отечественном рынке / Р. П. Нестеров // Энергия науки: Электронный сборник материалов VII Международной студенческой научно-практической Интернет-конференции, Ханты-Мансийск, 24–28 мая 2017 года. – Ханты-Мансийск: Югорский государственный университет, 2017. – С. 111-115.

222. Игошина, Н.А. Консалтинг в управлении конкурентоспособностью бизнеса / Н. А. Игошина // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 2(175). – С. 802-805. – DOI 10.34925/ЕІР.2025.175.2.146.

223. Иванова, Е. А. Бизнес-консалтинг как инструмент эффективного бизнеса / Е. А. Иванова, А. Н. Иванов // Повышение международной конкурентоспособности российской инновационной продукции и технологий предприятий Ростовской области : Сборник научных трудов I Международной научно-практической конференции, в рамках Открытого международного научно-практического форума "Инновации и инжиниринг в формировании инвестиционной привлекательности региона", Ростов-на-Дону, 20–21 октября 2016 года. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2016. – С. 184-189.

224. Харакоз, Ю. К. Направления развития консалтинговых услуг в сфере малого и среднего предпринимательства / Ю. К. Харакоз // Экономические исследования и разработки. – 2023. – № 2. – С. 184-189. – DOI 10.54092/25420208\_2023\_2\_184.

225. Савельев, И.И. Консалтинг: современное состояние и особенности / И. И. Савельев, Н. В. Абдуллаев, Д. В. Виноградов // Вестник Академии. – 2019. – № 1. – С. 74-87.

226. Киваева, В. А. Основы консалтинга, его роль и место в современной экономике / В. А. Киваева, А. А. Бабич // Экономические, историко-правовые, философские взгляды современности : Материалы VIII всероссийской научно-практической конференции, Ростов-на-Дону, 26 мая 2022 года. – Ростов-на-Дону: Общество с ограниченной ответственностью "Манускрипт", 2022. – С. 164-166.

227. Кузнецов, А. А. Консалтинговые услуги как специфическая сфера профессиональной деятельности / А. А. Кузнецов // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2013. – № 4(82). – С. 131-134.

228. Щеголькова, А. Н. Возможности консалтинга в производственной сфере / А. Н. Щеголькова // Директор по маркетингу и сбыту. – 2015. – № 6. – С. 54-62.

229. Степанов, Д. А. Социально-экономическая сущность консалтинговых услуг и особенности их предоставления / Д. А. Степанов // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). – 2019. – № 9(11). – С. 70-78.

230. Еремина, В. С. Текущее состояние и перспективы развития российского рынка консалтинговых услуг / В. С. Еремина, Х. Ш. Нурмухамедова // Хроноэкономика. – 2022. – № 2(36). – С. 46-51. – EDN NHTDUK.

231. Пикульская, А. Виды консалтинговых услуг / А. Пикульская // Национальные экономические системы в контексте трансформации глобального экономического пространства: Сборник научных трудов / Под общей редакцией З.О. Адамановой. – Симферополь: Общество с ограниченной ответственностью «Издательство Типография «Ариал», 2023. – С. 457-461. – EDN TEJOCJ.

232. Иванов, М. В. Исследование позиционирования консалтинга как особого вида услуг / М. В. Иванов, А. С. Соколицын, Н. А. Соколицины // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 11(124). – С. 846-852. – DOI 10.34925/EIP.2020.124.11.166.

233. Пимченко, Д. В. Особенности консалтинга в России: анализ и проблемы / Д. В. Пимченко, В. К. Долгопятова, К. А. Бармута // Экономика и управление: современные тенденции : материалы IV Международной студенческой научно-практической конференции, в 2-х частях, Ростов-на-Дону, 05 апреля 2017 года. Том Часть 2. – Ростов-на-Дону: Донской государственный технический университет, 2017. – С. 72-75.

234. К вопросу о роли консалтинга в современных условиях / Р. Т. Базаров, Н. А. Аппалонова, Г. Р. Муртазина, С. М. Сюркова //

Фундаментальные исследования. – 2017. – № 10-3. – С. 550-554. – EDN ZRRASH.

235. Пенькова, И. В. Цифровизация на рынке юридических услуг: технологии и тенденции / И. В. Пенькова, М. Д. Овсянко // Региональная и отраслевая экономика. – 2025. – № 1. – С. 211-218.

236. Фролкова, Н. Н. Сущность и специфика консалтинга в сфере услуг / Н. Н. Фролкова // Государственное и административное управление в России: история и современность, цифровизация, инновации, интеллект. Молодежный взгляд: Материалы Всероссийской научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов, Тула, 23 июня 2020 года. – Тула: ООО «Тульский полиграфист 1», 2020. – С. 282-285.

237. Копылова, Ю. В. критерии оценки продвижения консалтинговых услуг / Ю. В. Копылова // Вестник факультета Социальных технологий и экономики данных : Сборник научно-теоретических статей XXVI Международного Балтийского коммуникационного форума, Санкт-Петербург, 06–07 декабря 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский государственный университет телекоммуникаций им. проф. М.А. Бонч-Бруевича, 2024. – С. 153-157.

238. Котов, К.С. Современные тенденции и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в России / К.С. Котов // Universum: экономика и юриспруденция. 2024. № 5(115). С. 31–35. DOI 10.32743/UniLaw.2024.115.5.17258.

239. Рытова, Т.А. Современный рынок консалтинговых услуг, его особенности и характеристика в Российской Федерации / Т.А. Рытова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. — 2024. — Т. 22, № 2. — С. 76–84. — DOI 10.24147/1812-3988.2024.22(2).76-84.

240. Барабашев, А.Г. Вызовы государственному управлению, связанные с реализацией стратегии научнотехнологического развития Российской Федерации / А.Г. Барабашев // Управление наукой: теория и практика. – 2024. – Т. 6, № 3. – С. 44–52.

241. Екимова К.В. Взаимосвязь локального рынка труда, рынка недвижимости и потребительского рынка через систему воспроизводственного процесса / К.В. Екимова, С.В. Буравова // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2012. – №30. – С. 6-9.

242. Гриднев, А.А. Актуальные тенденции развития рынка консалтинговых услуг / А.А. Гриднев // Труд и социальные отношения. – 2014. – Т. 25, № 4. – С. 26-33.

243. Советские перспективы: рейтинг консалтинговых групп и компаний 2025 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest\\_consulting\\_companies\\_and\\_groups/2024/analytics/consulting\\_analytics\\_2024/](https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2024/analytics/consulting_analytics_2024/) (дата обращения: 05.02.2026 г.).

244. Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2024 год) — Аналитика [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest\\_consulting\\_companies\\_and\\_groups/2024/analytics/](https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2024/analytics/) (дата обращения: 05.09.2024 г.).

245. Сорокин, А.В. Трансформация рынка консалтинговых услуг под влиянием санкций / А.В. Сорокин, О.В. Сагинова // Креативная экономика. – 2024. – Т. 18, № 12. – С. 3341-3358.

246. Ширинкин, К.В. Направления развития рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях / К.В. Ширинкин // Сервис в России и за рубежом. — 2023. — Т. 17, № 3(105). — С. 167–176. — DOI 10.5281/zenodo.8156849.

247. Шмидт, А.В. Марковские модели экономических систем / А.В. Шмидт, В.А. Чурюкин // Вестник ЮУрГУ. Серия: Экономика и менеджмент. – 2015. – №3. – С. 100-105.

248. Акежева, Д.М. Особенности внедрения и применения систем электронного документооборота / Д.М. Акежева, И.Ю. Скляров // Актуальные проблемы развития аудита и финансового консалтинга в России: сборник научных трудов, Ставрополь, 16–20 декабря 2024 года. – Ставрополь: Ставропольский государственный аграрный университет, 2024. – С. 7-12.

249. Буданов И.А. Инвестирование как процесс накопления основного капитала страны // Научные труды: Институт народнохозяйственного прогнозирования РАН. – 2023. – №4. – С. 23-47.

250. ИИ прошел путь от пользовательского интереса до реальных результатов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://rg.ru/2025/05/28/proektnyj-servis.html> (дата обращения: 22.02.2026 г.).

251. Указ Президента Российской Федерации от 30.03.2022 № 166 «О мерах по обеспечению технологической независимости и безопасности критической информационной инфраструктуры Российской Федерации» // Собрание законодательства Российской Федерации. – 2022. – № 14. – Ст. 2147.

252. О влиянии развития искусственного интеллекта (ИИ) и других передовых технологий на кибербезопасность в российских компаниях в интервью «Ъ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.kommersant.ru/doc/7478314> (дата обращения: 12.02.2026 г.)

253. Рэнкинги страховых компаний по итогам 2025 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://raexpert.ru/rankings/insurance/1h\\_2025/](https://raexpert.ru/rankings/insurance/1h_2025/) (дата обращения: 12.02.2026 г.)

254. Яков Сергиенко: в России настало время возможностей, которых не было 30 лет [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://ria.ru/20230424/sergienko-1866896065.html> / (дата обращения: 02.02.2026 г.).

255. Любой кризис — это прежде всего возможности для бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://raexpert.com/b2b/consulting/personnel\\_management\\_consulting/2022/opinions/consulting-interview-plotnikova-2022/](https://raexpert.com/b2b/consulting/personnel_management_consulting/2022/opinions/consulting-interview-plotnikova-2022/) (дата обращения: 19.01.2026 г.).

256. Растет доля комплексных проектов, объединяющих разработку стратегии, бизнес-планирование и инжиниринг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://raexpert.com/b2b/consulting/biggest\\_consulting\\_companies\\_and\\_groups/2024/opinions/ustugova\\_interview\\_2024/](https://raexpert.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2024/opinions/ustugova_interview_2024/) (дата обращения: 30.01.2026 г.)

257. Смоляк, В.Н. Развитие рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях / В.Н. Смоляк // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. — 2023. — № 5(143). — С. 100 – 107.

258. Услуги для частного капитала: исследование рынка консалтинга от Право.ru [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://pravo.ru/story/240518/> (дата обращения: 30.01.2026 г.)

259. 4 ситуации, когда вашему бизнесу нужен консалтинг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gd.ru/articles/8234-consulting> (дата обращения: 30.01.2026 г.)

260. Крыжановская, О.А. Анализ основных тенденций развития российского рынка консалтинговых услуг в контексте формирования приоритетов менеджмента компаний / О.А. Крыжановская // Научный результат. Экономические исследования. — 2023. — Т. 9, № 4. — С. 49–59. — DOI 10.18413/2409-16342023-9-4-0-5.

261. Трофимов, А.Ю. Развитие консалтинговых услуг / А.Ю. Трофимов // Modern Science. — 2023. — № 11-2. — С. 11–18.

262. Разыграев, А.А. Использование инструментов стратегического консалтинга в российской экономике / А.А. Разыграев, А.А. Филипович // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15, № S1.

263. Котов, К.С. Малые консалтинговые компании и перспективы их деятельности в условиях современного рынка консалтинговых услуг / К.С. Котов // Молодой ученый. — 2024. — № 17(516). — С. 191–195. — EDN BMZRJH.

264. Экосистема как новая организационно-экономическая форма ведения виртуального бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://apni.ru/article/3298-ekosistema-kak-novaya-organizatsionno-ekonom> (дата обращения: 30.01.2026 г.)

265. Перспективы развития бизнес-экосистем: конкуренция, сотрудничество, специализация [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusjel.ru/jour/article/view/2313> (дата обращения: 30.01.2026 г.)

266. Бизнес-экосистемы: определения, типологии, практики развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://1economic.ru/lib/115234> (дата обращения: 30.01.2026 г.)

267. Ратушняк Е. С. Концепция экосистемы в экономике и управлении: систематический обзор / Е.С. Ратушняк, В.В. Шаповалов // Российский внешнеэкономический вестник. — 2025. №3. — С. 49–65.

268. Алексеев, С.Б. Формирование потенциала инноваций предприятия сферы услуг / С.Б. Алексеев, Н.И. Алексеева // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2024. – № 3(106). – С. 64-73. – DOI 10.21295/2223-5639-2024-3-64-73.

269. Аудиторские, консалтинговые и юридические услуги в Донецке и ДНР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://xn--80aakbumikeef1bjgf.xn--p1ai/> (дата обращения: 22.01. 2026 г.)

270. Официальный сайт АФ «Бухучет. Налоги. Право [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://auditpravo.com/services/> (дата обращения: 22.01. 2026 г.)

271. ООО «ПРОФИ КОНСАЛТИНГ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/id/1229300161584-obschestvo-s-ogranichennoj-otvetstvennostyu-profi-konsalting/> (дата обращения: 22.01. 2026 г.)

272. Консалтинговая компания «Букó» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://yandex.ru/maps/org/buko\\_/26057577517/?ll=37.801844%2C48.017686&z=16](https://yandex.ru/maps/org/buko_/26057577517/?ll=37.801844%2C48.017686&z=16) (дата обращения: 22.01. 2026 г.)

273. Консалтинговая компания Бизнес-класс [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://zoon.ru/msk/business/konsaltingovaya\\_kompaniya\\_biznes-klass/](https://zoon.ru/msk/business/konsaltingovaya_kompaniya_biznes-klass/) (дата обращения: 22.01. 2026 г.)

274. Консалтинговая компания «АГРОКОНСАЛТ» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.sravni.ru/kontragent/6162075554-616601001/> (дата обращения: 22.01. 2026 г.)

275. Консалтинговая компания [Электронный ресурс] – Режим доступа: [br.com/companies/12708601](http://br.com/companies/12708601) (дата обращения: 22.01. 2026 г.)

276. Консалтинговая компания «Сириус» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://2gis.ru/moscow/firm/70000001087721356> (дата обращения: 22.01. 2026 г.)

277. ООО «НАСКА-ТЕХНО» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.rusprofile.ru/id/1229300168162> (дата обращения: 22.01. 2026 г.)

278. ООО «АКМ-Консалтинг» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://akm-agency.ru/> (дата обращения: 22.01. 2026 г.)

279. ООО «Такс Консалт» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://companies.rbc.ru/id/1229300168657-obschestvo-s-ogranichennoj-otvetstvennostyu-taks-konsalt/> (дата обращения: 22.01. 2026 г.)

280. Ангелина, И.А. К вопросу о влиянии цифровизации на развитие сферы услуг / И.А. Ангелина, Е.С. Кожухова, Л.И. Изотова // Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития: Материалы XXI Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 06 февраля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов, 2024. – С. 112-114.

281. Балашова, Р.И. Региональное функционирование сферы услуг: экономическая интеграция, инновации, финансирование / Р. И. Балашова, И.В. Гречина, Л.А. Леонова // Вестник Института экономических исследований. – 2022. – № 2 (26). – С. 52-61.

282. Азарян, Е. М. Интернет-коммуникации в торговле / Е. М. Азарян, А.А. Бессарабова. – Курск : ЗАО «Университетская книга», 2025. – 114 с. – ISBN 978-5-00261-076-1.

283. Антошина, К.А. Мировая конкуренция в секторе услуг: вызовы для национальных предприятий / К.А. Антошина // Теоретические и

практические основы научного прогресса в современном обществе: Сборник статей по итогам Международной научно-практической конференции, Саратов, 09 февраля 2024 года. – Стерлитамак: ООО "Агентство международных исследований", 2024. – С. 150-153.

284. Ващенко, Н.В. Использование современных цифровых технологий в управлении персоналом предприятий сферы услуг / Н.В. Ващенко, Е.С. Кравченко // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2024. – № 13. – С. 61-65.

285. Донец, Л.И. Стратегический подход к обеспечению конкурентоспособности предприятия / Л.И. Донец, М.А. Веремчук // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2024. – № 13. – С. 15-20.

286. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. London: Prentice Hall, 1983. – 289 p.

287. Client Consulting Opportunities and the Reemergence of Big 4 Consulting Practices: Implications for the Audit Market / E. N. Cowle, T. J. Kleppe, Ja. R. Moon, J. E. Shipman // Accounting Review. – 2022. – Vol. 97, No. 7. – P. 135-168

288. Бессарабов, В.О. Особенности развития рынка консалтинговых услуг в Российской Федерации / В. О. Бессарабов, Р.Н. Курасов // Финансовые рынки и банки. – 2026. – № 1. – С. 170-173.

289. Бессарабов, В. О. Современные реалии функционирования и развития зарубежных рынков консалтинговых услуг / В.О. Бессарабов, Р.Н. Курасов // Экономическое развитие России. – 2026. – № 1. – С. 46-49.

290. Курасов, Р. Н. К вопросу об особенностях функционирования и развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов/ Р. Н. Курасов // Экономика строительства. – 2026. – № 1. – С. 227-230.

291. Березной, А. Адаптация к подрывным изменениям в цифровом мире: мейджоры управленческого консалтинга / А. Березной // Форсайт. – 2024. – №3. – С. 16-27.
292. Смирнова, Н. Ю. Особенности ценообразования в консалтинге / Н.Ю. Смирнова // Российское предпринимательство. – 2008. – №1. – С. 81-85
293. Соколов, А.П. Продвижение услуг организации в системе маркетинга в России / А.П. Соколов, Д.А. Семенов // Журнал прикладных исследований. – 2022. – Т. 8, № 6. – С. 739-743.
294. Глоба, А.П. Малое и среднее предпринимательство в период пандемии в России: государственная поддержка и оценка влияния на экономику / А.П. Глоба, А.П. Соколов // Индустриальная экономика. – 2020. – № 3. – С. 39-44.
295. Возиянова, Н. Ю. Развитие стратегического управления предприятиями и другими хозяйствующими образованиями сферы услуг / Н.Ю. Возиянова, А.А. Азарян // Менеджер. – 2020. – № 2(92). – С. 129-142.
296. Джуха В.М. Вопросы технологизации региональной экономики / В.М. Джуха, К.Н Мищенко // Journal of new economy. 2019. №3. – С. 38-50.
297. Мелентьева, О.В. Инновационные инструменты стимулирования продаж в сфере услуг / О.В. Мелентьева, И.И. Княжевский // Экономика и управление в сфере услуг: современное состояние и перспективы развития: Материалы XXI Всероссийской научно-практической конференции, Санкт-Петербург, 06 февраля 2024 года. – Санкт-Петербург: Санкт-Петербургский Гуманитарный университет профсоюзов, 2024. – С. 46-47. – EDN DDEUBZ.
298. Ткачук, П.Ю. Обзор проблем цифровой трансформации экономики Донецкой и Луганской Народных Республик / П.Ю. Ткачук // Бюллетень транспортной информации. – 2021. – № 3(309). – С. 34-41. – EDN WUAYZH.
299. Кузин, В.В. Методика оценки эффективности деятельности бизнес-экосистем и управление ее свойствами / В.В. Кузин// Вестник РЭА им. Г. В. Плеханова. – 2025. –№4. – С. 228-241.

300. Восколович, Н.А. Особенности трансформации сферы услуг в новой экономической реальности / Н.А. Восколович // Государственное управление. Электронный вестник. – 2023. – №99. – С. 35-48.

301. Цормутян, Л.С. Эволюция консалтинговой деятельности / Л.С. Цормутян // Вестник ГУУ. – 2015. – №6. – С. 254-257.

302. Гурунян, Т.В. Консалтинговое сопровождение «Инновационного лифта»/ Т.В. Гурунян, В.В. Завадовский // КЭ. – 2013. – №12 (84). – С. 32-40.

303. Самиев, П.А. Экосистемы и маркетплейсы: обзор рынка финансовых услуг / П.А. Самиев, В.Р. Закирова, Д.В. Швандар // Финансовый журнал. – 2020. – №5. – С. 86-98.

304. Зверева, А. В. Партнерская экосистема как основа маркетинга на рынке корпоративных ИТ-услуг / А.В. Зверева // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2013. – № 179. – С. 608-617.

305. Лисин, А.В. Роль платформ в современном мире / А.В. Лисин // Universum: экономика и юриспруденция. – 2022. – №10 (97). – С. 9-11.

306. Хазагаева, И.Ц. Институциональные циклы в развитии российской экономики / И.Ц. Хазагаева // Вестник ИрГТУ. – 2013. – №2 (73). – С. 211-215

307. Калужский М. Л. Особенности экзогенного подхода к интерпретации институциональных циклов / М.Л. Калужский // Экономический анализ: теория и практика. – 2014. – №6 (357). – С. 34-35.

308. Малкина, М.Ю. Институциональные аспекты современных циклов и кризисов / М.Ю. Малкина, С.С. Лавров // Журнал экономической теории. – 2012. – №1. – С. 69-78.

309. Маврин, А.Н. ESG-стратегия как концептуальное видение институционального построения бизнеса в формате контракта жизненного цикла высокотехнологичной продукции / А.Н. Маврин, И.А. Посадов, В.В. Тришанков, Е.Ю. Химич // Вопросы инновационной экономики. – 2023. – №1. – С.193-214.

310. Косолапова, Н.А. Драйверы формирования циркулярной экономики: теория vs практика / Н.А. Косолапова, Л.Г. Матвеева, А.Ю. Никитаева, О.А. Чернова // Пространство экономики. – 2023. – №2. – С.68-83.
311. Лебедева, Н.Ю. Развитие системно-интеграционной теории предприятия / Н.Ю. Лебедева, Е.С. Лобова // Вестник ГУУ. – 2025. – №2. – С.15-27.
312. Lee, S. An effects of consultant competency and consulting firm environment on the completion of consulting project / S. Lee, Y. W. Seo // Innovation Enterprise Research. – 2022. – Vol. 7, No. 3. – P. 203-221. – DOI 10.37297/ier.2022.12.7.3.203.
313. Ciprandi, G. Patients with asthma consulting an allergist differ from those consulting a pulmonologist / G. Ciprandi, I. Schiavetti, F. L. M. Ricciardolo // Allergo Journal International. – 2023. – Vol. 32, No. 5. – P. 154-155. – DOI 10.1007/s40629-023-00244-x.
314. Курасов, Р.Н. Проектирование стратегии развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов: от цели и задач до мероприятий / Р. Н. Курасов // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 11. – С. 426-431.
315. Курасов, Р.Н. Моделирование институционального цикла развития рынка консалтинговых услуг/ Р.Н. Курасов // Экономика строительства. – 2025. – № 12. – С. 283-286.
316. Курасов, Р.Н. Механизм формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов / Р. Н. Курасов // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2025. – Т. 11, № 12(165). – С. 37-45.
317. Курасов, Р.Н. Архитектура и логика механизма формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов / Р.Н. Курасов // Современные концепты развития Донбасса: от бизнес-инициатив к государственному управлению: коллективная монография / М.Г. Абдурахимова, А.С. Алейников, С.В. Антошин [и др.]; под ред. Е.М. Азарян. – Курск: Изд-во ЗАО «Университетская книга», 2026. – С. 276-283.

318. Курасов, Р.Н. К вопросу об архитектонике стратегии развития рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов / Р. Н. Курасов // Новая реальность менеджмента: экономические, социальные, технологические тренды, приуроченной к 30-летию Факультета экономики и менеджмента: Сборник научных статей 2-й Всероссийской научно-практической конференции (21-22 ноября 2025 года). – Курск: Изд-во ЗАО «Университетская книга». 2025. – С. 108-110.

319. Курасов, Р.Н. К вопросу об институциональном цикле развития рынка консалтинговых услуг / Р. Н. Курасов // Общество, профсоюзы и образование: конструктивное сотрудничество и тенденции развития: материалы II Международной научно-практической конференции, Витебск, 5 ноября 2025 г. : электронное научное издание / Витебский филиал Международного университета «МИТСО»; редкол.: И.В. Николаева [гл.ред.]; [и др.]. – С. 196-201.

320. Курасов, Р.Н. Механизм формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов/ Р. Н. Курасов // Материалы пула научно-практических конференций «Актуальные проблемы техники, технологии и образования», «Современные процессы в пищевых производствах и инновационные технологии обеспечения качества пищевых продуктов», «Современные тенденции интеграции науки, образования и народного хозяйства» / Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского; Керченский государственный морской технологический университет; Луганский государственный педагогический университет; Луганский государственный университет имени Владимира Даля. – Керчь: КГМТУ, 2026. – С. 747-751.

321. Курасов, Р.Н. Влияние новых вызовов на экосистему рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики и его значение для транспортной отрасли / Р.Н. Курасов // Проблемы и перспективы развития транспортной отрасли: сборник научных трудов по материалам XII открытой

межвузовской конференции, посвященной Дню российской науки, 11 февраля 2026 года / Министерство образования и науки ДНР, Министерство транспорта ДНР, Совет РАН по инновационным проблемам транспорта и логистики при Президиуме РАН, Донецкая академия транспорта, Майкопский государственный технологический университет. – Донецк: Донецкая академия транспорта, 2026. – С. 175-180.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

**ПРИЛОЖЕНИЕ А**

Объем мирового рынка консалтинговых услуг в 2014-2025 г.

(млрд долл.)

Год	Общий объем (млрд долл.)	Основные драйверы
2014	125	Глобализация, рост экономики развивающихся стран, повышение конкуренции, потребность в повышении эффективности бизнеса, развитие IT-технологий
2015	131	Расширение деятельности транснациональных корпораций, развитие цифровых технологий, повышение требований к управлению рисками, необходимость оптимизации цепочек поставок, фокус на клиентском сервисе
2016	137	Усиление конкуренции, технологический прогресс, потребность в оптимизации бизнес-процессов, изменение потребительского поведения, необходимость адаптации к новым рыночным условиям
2017	145	Возрастание роли цифровых технологий, фокус на инновациях, потребность в повышении эффективности, усиление регулирования в различных отраслях, развитие электронной коммерции
2018	155	Дальнейшее развитие цифровых технологий, потребность в Big Data аналитике, развитие искусственного интеллекта на начальном этапе, вопросы кибербезопасности, усиление конкуренции на глобальных рынках
2019	160	Digital-трансформация бизнеса, развитие искусственного интеллекта и машинного обучения, автоматизация процессов, усиление внимания к устойчивому развитию (ESG), потребность в гибких и адаптивных бизнес-моделях
2020	132	Пандемия COVID-19, антикризисное управление, снижение операционных расходов
2021	180	Восстановление после пандемии, цифровая трансформация, оптимизация бизнес-процессов
2022	340,7	Цифровая трансформация, инновационные решения, акценты на устойчивом развитии
2023	362,5	Цифровая трансформация, развитие технологий искусственного интеллекта, кибербезопасность
2024	384,2	Цифровая трансформация, автоматизация, аналитика больших данных
2025	407,25	Цифровая трансформация, санкционная политика (преимущественно со стороны США), трансформация национальных законодательств

*составлено автором на основе [171-174]*

## ПРИЛОЖЕНИЕ Б

### Показатели деятельности крупнейших консалтинговых компаний мира

Консалтинговая компания	Общая доля (%)	Общее количество сотрудников, чел.	Объем оказанных услуг (млрд долл.)			Ключевые направления оказания консалтинговых услуг
			2023 г.	2024 г.	2025 г.	
Deloitte	10,2	450000	64,9	70	76	Цифровая трансформация, стратегический консалтинг, операционный консалтинг, финансовый консалтинг, управление человеческим капиталом, технологии, аудит и налогообложение, экспертиза в области искусственного интеллекта, кибербезопасности, устойчивого развития и др.
PwC	9,8	328000	53	56	60	Аудит, налогообложение, управление рисками, сделки, технологии, трансформация бизнеса, управление персоналом, экспертиза в области регуляторного консалтинга и кибербезопасности и др.
EY	9,3	400000	50	53	58	Аудит, налогообложение, стратегирование деятельности, управление рисками, трансформация бизнеса, аналитика данных, автоматизация, оптимизация цепочек поставок и др.
KPMG	8,7	265000	36	38	44	Аудит, налогообложение, управление рисками, сделки, технологии, регуляторные вопросы, цифровая трансформация, экспертиза в области финансовых услуг, автоматизации налоговых процессов и др.
McKinsey & Company	8,1	45000	16	17	20	Стратегический консалтинг, операционный консалтинг, организационное управление, корпоративные финансы, цифровая трансформация, устойчивое развитие. Упор на работу с крупнейшими корпорациями и решение сложных стратегических задач
Boston Consulting Group	7,5	30000	12	13	16	Стратегический консалтинг, операционный консалтинг, технологический консалтинг, организационное проектирование, цифровая трансформация, устойчивое развитие, экспертизы инноваций и др.
Bain & Company	6,8	15000	6	6,5	8	Стратегический консалтинг, операционный консалтинг, private equity, цифровая трансформация, реструктуризация бизнеса. Деятельность ориентирована на работу с крупными корпорациями и фондами прямых инвестиций

*составлено автором на основе [201-205]*

## ПРИЛОЖЕНИЕ В

### Ключевые инструменты крупнейших консалтинговых компаний мира

Инструмент	Описание	Пример реализации
<b>Метод МЕСЕ</b>	Разделение гипотез на «взаимно исключают, совместно исчерпывающие» факторы. Обеспечивает полное и четкое понимание проблемы, исключая дублирование консалтинговых услуг	Анализ причин убытков заказчика услуг путем сегментации по продуктам, регионам и каналам сбыта, убедившись, что все сегменты учтены и не пересекаются
<b>Модель 7S</b>	Комплексный подход к оказанию консалтинговых услуг, учитывающий семь взаимосвязанных элементов: стратегия, структура, системы, общие ценности, навыки, стиль, сотрудники	Анализ деятельности заказчика услуг для выявления слабых мест и областей для улучшения, учитывая взаимосвязь между всеми 7 элементами
<b>Методология гипотеза-ориентированного подхода</b>	Выдвижение предварительных гипотез и их тестирование для фокусировки на наиболее вероятных причинах проблемы (позволяет экономить время и ресурсы, избегая анализа всего объема данных) заказчика услуг	Вместо полного анализа рынка, выдвигается гипотеза о том, что снижение продаж, например, вызвано низкой эффективностью рекламной кампании, и, следовательно, необходимо проверить эту гипотезу с помощью анализа данных о рекламных расходах и продажах
<b>Метод «дерево решений»</b>	Визуальная структура, разбивающая основную проблему на подпроблемы до аналитически разрешимого уровня (позволяет увидеть причинно-следственные связи, не упустить важные аспекты и распределить работу) в деятельности заказчика услуг	При проблеме, например, «снижения прибыли» дерево может разветвляться на «падение выручки» и «рост затрат», а затем на более детализированные причины, такие как «снижение цен» или «увеличение стоимости сырья»
<b>Методология работы с большими данными</b>	Акцент на большие объемы данных для подтверждения гипотез и прогнозирования последствий консалтинговых услуг (к примеру, использование машинного обучения и моделирования сценариев)	Использование данных о продажах и клиентской базе для кластеризации клиентов и персонализации консалтинговых услуг
<b>Матрица GE/McKinsey (General Electric)</b>	Аналитический инструмент для оценки и управления бизнес-портфелем, учитывающий привлекательность рынка и конкурентоспособность заказчика услуг в соответствующей сфере	Оценка различных направлений бизнеса заказчика услуг для принятия решений о перераспределении инвестиций и реструктуризации портфеля

*составлено автором на основе [206-209]*

**ПРИЛОЖЕНИЕ Д**

Модель 7S (составлено автором на основе [209])



## ПРИЛОЖЕНИЕ Е

Матрица GE/McKinsey (составлено автором на основе [210])

		<i>Сильный</i>	<i>Средний</i>	<i>Слабый</i>
		<b>Привлекательность рынка</b>	<i>Высокая</i>	<b>Победитель №1</b>
	<i>Средняя</i>	<b>Победитель №3</b>	<b>Средний бизнес</b>	<b>Проигравший №1</b>
	<i>Низкая</i>	<b>Создатель прибыли</b>	<b>Проигравший №2</b>	<b>Проигравший №3</b>
		<b>Конкурентный статус</b>		

## ПРИЛОЖЕНИЕ Ж

### Показатели роста рынка консалтинговых услуг Российской Федерации в 2025 году

Вид консалтинговых услуг	Особенности	Вызовы	Изменения (влияние на рынок)	Показатели (2025 год, %)
Управленческий консалтинг	Фокус на оптимизации бизнес-процессов, разработке стратегий, повышении эффективности управления	Импортозамещение (требуется перенастройка процессов, стабилизация организационной структуры, обучение персонала, выстраивание взаимодействия с новыми подрядчиками, быстрая адаптация к рыночным реалиям)	Восстановление и рост после периода осторожности. Увеличение спроса, вызванного как отсроченными потребностями, так и новыми задачами, связанными с изменением экономической ситуации	Рост объема отрасли составил +19%
IT-консалтинг	Предоставление экспертизы по внедрению, интеграции и оптимизации информационных систем	Необходимость быстрой адаптации к новым технологическим решениям, возможные сложности с импортом специализированного ПО и оборудования, потребность в переквалификации персонала	Рост спроса на услуги, связанные с цифровой трансформацией, кибербезопасностью и импортозамещением в IT-сфере	Продолжается значительный рост, связанный с импортозамещением и цифровизацией (+17%)
Финансовый консалтинг	Консультирование по вопросам финансового планирования, управления инвестициями, слияний и поглощений	Высокая волатильность рынка, изменения в регулировании, необходимость адаптации к новым источникам финансирования и налоговым условиям	Увеличение спроса на услуги, связанные с реструктуризацией долга, оптимизацией налогообложения и управлением рисками в условиях экономической неопределенности	Стабильный рост, произошло незначительное опережение общего рыночного роста (13%)

## Продолжение приложения Ж

Вид рынка консалтинговых услуг	Особенности	Вызовы	Изменения (влияние на рынок)	Показатели (2025 год, %)
HR-консалтинг	Поддержка в вопросах управления персоналом, развития талантов, организационных изменений	Сложности с удержанием и мотивацией персонала, необходимость адаптации систем обучения и развития к новым реалиям, потребность в антикризисном управлении персоналом	Повышенный спрос на услуги, связанные с адаптацией корпоративной культуры к новым условиям, развитием компетенций, необходимых для импортозамещения, и управлением изменениями в организационной структуре	Умеренный рост, акцент на адаптацию и развитие персонала (+10%)
Маркетинговый консалтинг	Разработка и реализация маркетинговых стратегий, бренд-менеджмент, анализ рынка	Изменения в потребительском поведении, необходимость адаптации каналов продвижения из-за ограничений, поиск новых рыночных ниш и способов коммуникации с целевой аудиторией	Увеличение спроса на услуги, связанные с переориентацией маркетинговых стратегий на внутренний рынок, продвижением отечественных продуктов и услуг, а также на оптимизацию рекламных бюджетов	Стабильный рост, с акцентом на адаптивное продвижение (+14%)

*составлено автором на основе [69, 70, 71, 72, 73]*

**ПРИЛОЖЕНИЕ 3**

## Распределение респондентов

<b>Фирма</b>	<b>Количество опрошенных сотрудников</b>
1. ООО «Центр аудита и консалтинга»	8
2. АФ «Бухучет.Налоги.Право»	7
3. Центр консалтинга УЦ ДПО «IQ»	9
4. ООО «Профи Консалтинг»	12
5. Консалтинговая компания «Букó»	6
6. Консалтинговая компания Бизнес-класс	8
7. Консалтинговая компания «АГРОКОНСАЛТ»	8
8. Консалтинговая компания «Staff Service»	9
9. Консалтинговая компания «Сириус»	6
10. ООО «НАСКА-ТЕХНО»	11
11. ООО «АКМ-Консалтинг»	7
12. ООО «Такс Консалт»	10
<b><u>12</u></b>	<b><u>101</u></b>

## ПРИЛОЖЕНИЕ И

Анкета опроса респондентов Донецкой Народной Республики о развитии рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов  
(авторская разработка)

**Вопрос 1. Какие из перечисленных вызовов, на ваш взгляд, являются наиболее актуальными для развития рынка консалтинговых услуг? (отметьте не более трех вариантов)**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Ограничение доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам	
2. Дефицит квалифицированных кадров в сфере консалтинговых услуг	
3. Отсутствие устоявшейся нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования рынка консалтинговых услуг	
4. Недостаточная развитость инфраструктуры рынка консалтинговых услуг	
5. Низкий уровень осведомлённости и доверия к консалтинговым услугам	
6. Необходимость адаптации к российскому законодательству и его применению на территории ДНР (в связи с интеграцией в экономическое пространство РФ).	
7. Вопросы, связанные с признанием прав собственности и ведением бизнеса в переходный период, а также с разрешением конфликтов, возникших до интеграции в РФ.	
8. Специфические вопросы регулирования хозяйственной деятельности в условиях продолжающейся интеграции и возможных санкционных ограничений.	
Другое (укажите, что)	

**Вопрос 2. Влияет ли ограничение доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам на качество и спектр оказываемых консалтинговых услуг?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Влияет	
2. Скорее влияет, чем не влияет	
3. Скорее не влияет, чем влияет	
4. Не влияет	

## Продолжение приложения И

**Вопрос 3. Насколько остро, на ваш взгляд, стоит проблема дефицита квалифицированных кадров, обладающих знаниями специфики региона, в сфере консалтинговых услуг?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Крайне остро	
2. Остро	
3. Скорее да, чем нет	
4. Скорее нет, чем да	
5. Совсем не ощущается	

**Вопрос 4. Как вы оцениваете степень влияния отсутствия устоявшейся нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования на развитие рынка консалтинговых услуг?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Критически влияет	
2. Существенно влияет	
3. Влияет умеренно	
4. Влияет незначительно	
5. Не оказывает влияния	

**Вопрос 5. Насколько препятствует недостаточная развитость цифровой и физической инфраструктуры (например, качество интернета, доступность офисных помещений) эффективному оказанию консалтинговых услуг?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Сильно препятствует	
2. Значительно препятствует	
3. Умеренно препятствует	
4. Практически не препятствует	
5. Совсем не препятствует	

**Вопрос 6. Насколько высок, по вашему мнению, уровень осведомлённости о преимуществах консалтинга среди предприятий и государственных организаций?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Очень высокий	
2. Высокий	
3. Средний	
4. Низкий	
5. Очень низкий	

## Продолжение приложения И

**Вопрос 7. Как вы оцениваете уровень доверия к консалтинговым фирмам со стороны бизнеса и государственных организаций?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Очень высокий	
2. Высокий	
3. Средний	
4. Низкий	
5. Очень низкий	

**Вопрос 8. В какой степени ограничение доступа к международным консалтинговым ресурсам и цифровым платформам влияет на стоимость консалтинговых услуг?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Значительно увеличивает стоимость	
2. Умеренно увеличивает стоимость	
3. Практически не влияет	
4. Снижает стоимость	
5. Затруднились ответить	

**Вопрос 9. Как часто, по вашему опыту, при обращении за консалтинговыми услугами вы сталкивались с тем, что консультанты не в полной мере понимают специфику вашего бизнеса или отрасли?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Всегда	
2. Часто	
3. Иногда	
4. Редко	
5. Никогда	
6. Затруднились ответить	

**Вопрос 10. Насколько, по вашему мнению, текущая нормативно-правовая база стимулирует развитие конкуренции и качества консалтинговых услуг?**

Варианты ответа	Место для отметки выбора
1. Полностью стимулирует	
2. В значительной степени стимулирует	
3. Нейтральна	
4. Скорее сдерживает, чем стимулирует	
5. Значительно сдерживает	
6. Затруднились ответить	

## Окончание приложения И

**Вопрос 11. Оцените необходимость нивелирования влияния новых вызовов на развитие рынка консалтинговых услуг по степени важности каждого из них (по шкале от 0 до 1, где 0 – решение проблемы не важно, а 1 – решение проблемы максимально важно)**

Вызовы	Важность решения проблемы
7. Ограничение доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам	0; 0,1; 0,2; 0,3; 0,4; 0,5; 0,6; 0,7; 0,8; 0,9; 1
8. Дефицит квалифицированных кадров в сфере консалтинговых услуг	0; 0,1; 0,2; 0,3; 0,4; 0,5; 0,6; 0,7; 0,8; 0,9; 1
9. Отсутствие устоявшейся нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования рынка консалтинговых услуг	0; 0,1; 0,2; 0,3; 0,4; 0,5; 0,6; 0,7; 0,8; 0,9; 1
10. Недостаточная развитость инфраструктуры рынка консалтинговых услуг	0; 0,1; 0,2; 0,3; 0,4; 0,5; 0,6; 0,7; 0,8; 0,9; 1
11. Низкий уровень осведомлённости и доверия к консалтинговым услугам	0; 0,1; 0,2; 0,3; 0,4; 0,5; 0,6; 0,7; 0,8; 0,9; 1

**Благодарим за участие!**

## ПРИЛОЖЕНИЕ К

Сравнительные диаграммы восприятия ответов респондентов о вызовах для развития рынка консалтинговых услуг (*авторская разработка*)

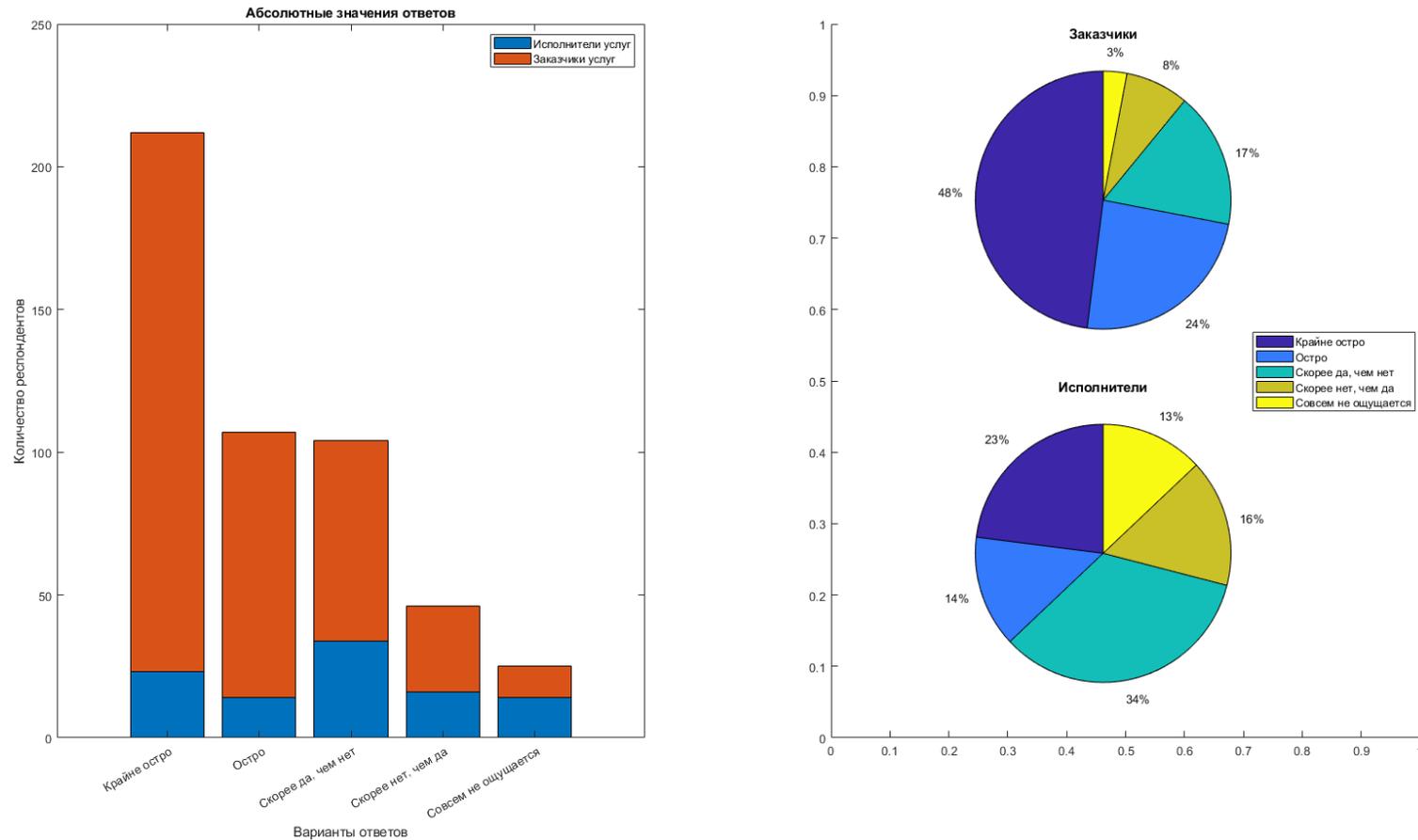


Рисунок К.1 – Абсолютное значение ответов респондентов о влиянии дефицита кадров на развитие рынка консалтинговых услуг (*авторская разработка*)

## Продолжение приложения К

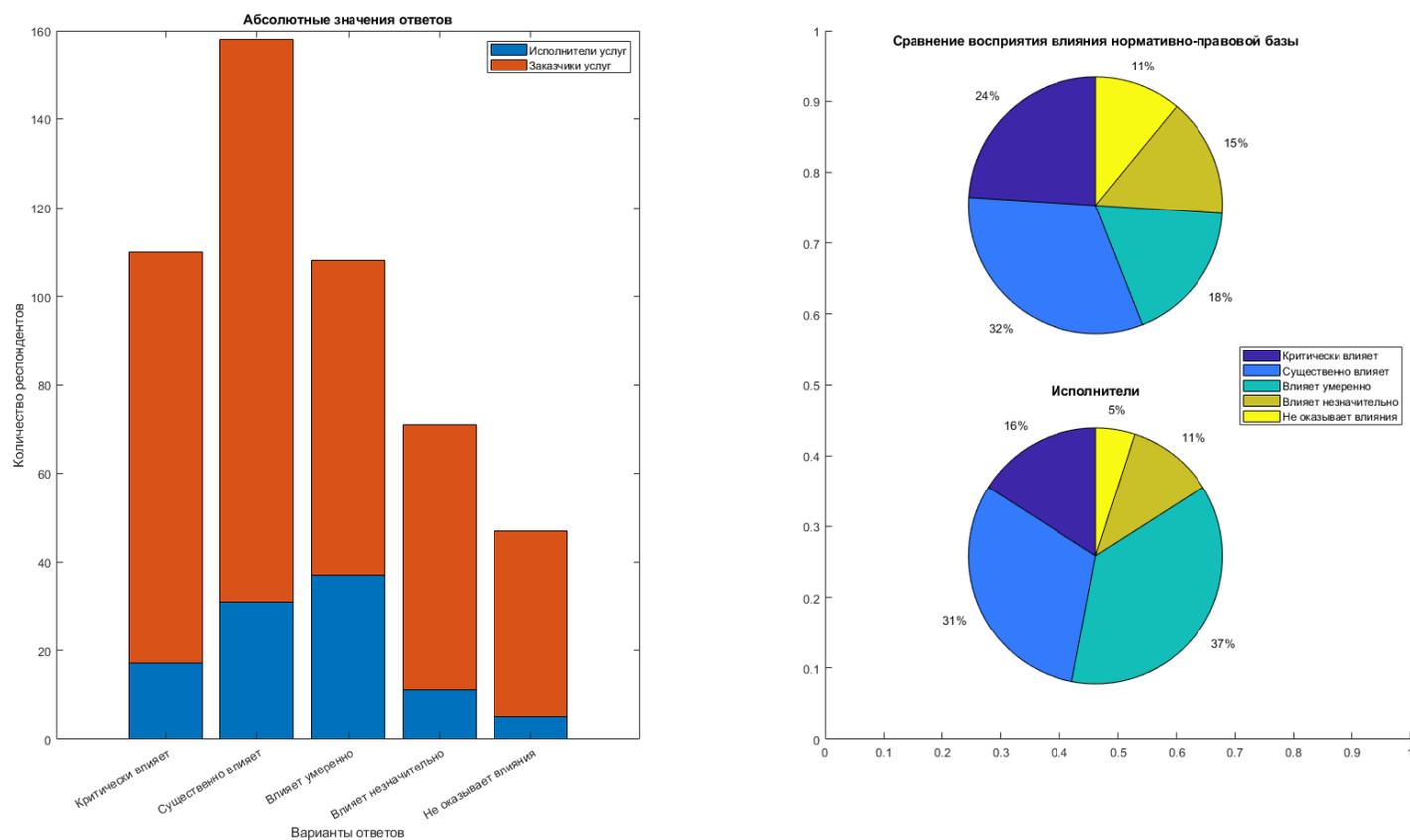


Рисунок К.2– Абсолютное значение ответов респондентов о влиянии нормативно-правовой базы на развитие рынка консалтинговых услуг (авторская разработка)

## Продолжение приложения К

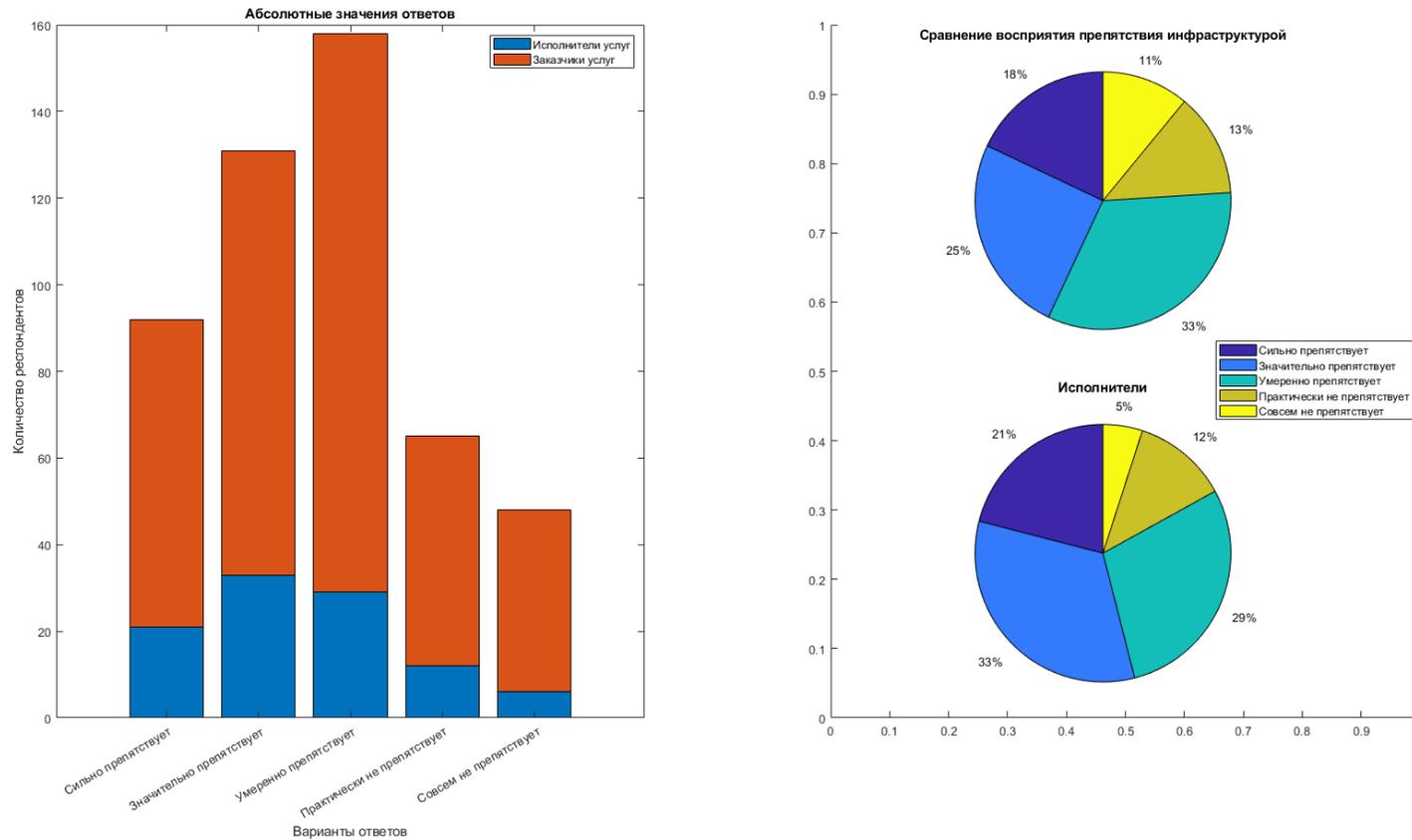


Рисунок К.3 – Абсолютное значение ответов респондентов о влиянии инфраструктуры на развитие рынка консалтинговых услуг (авторская разработка)

## Продолжение приложения К

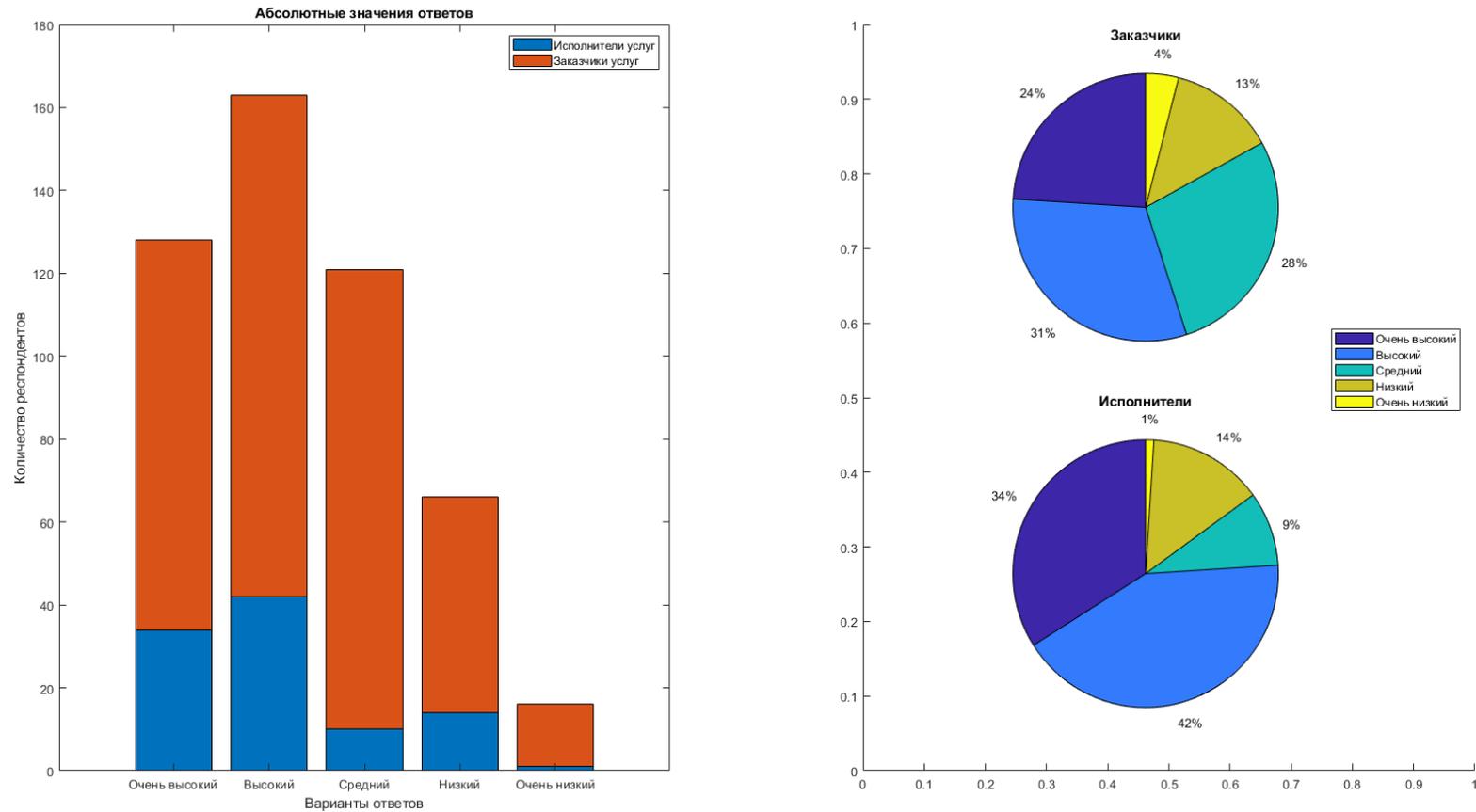


Рисунок К.4 – Абсолютное значение ответов респондентов о влиянии цифровизации на развитие рынка консалтинговых услуг (авторская разработка)

## Продолжение приложения К

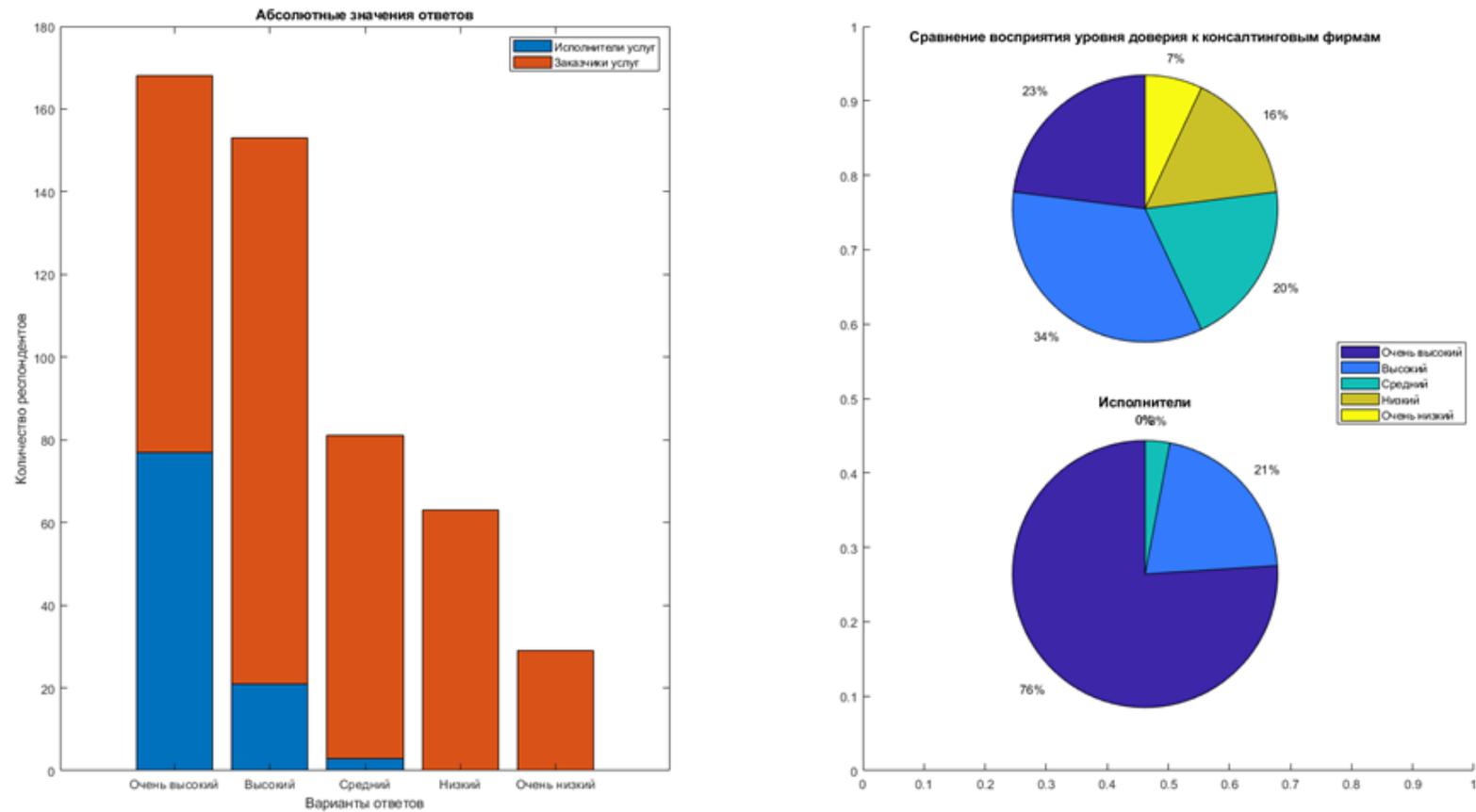


Рисунок К.5 – Абсолютное значение ответов респондентов о влиянии уровня доверия на развитие рынка консалтинговых услуг (авторская разработка)

## Окончание приложения К

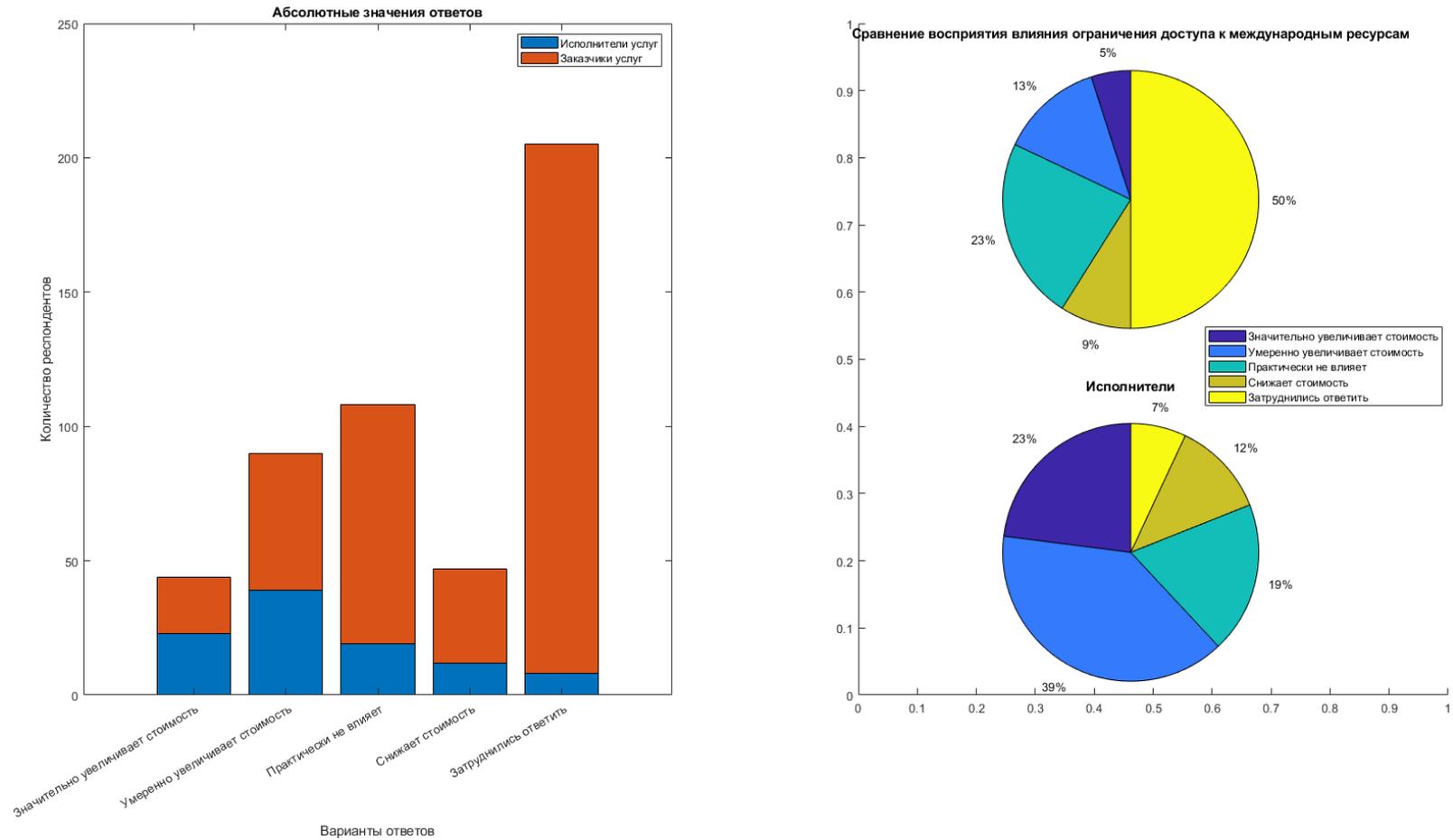


Рисунок К.6 – Абсолютное значение ответов респондентов о влиянии осведомленности на развитие рынка консалтинговых услуг (авторская разработка)

## ПРИЛОЖЕНИЕ Л

Результаты оценки необходимости нивелирования негативного влияния  
новых вызовов на развитие рынка консалтинговых услуг (*авторская  
разработка*)

<b>Ограничение доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам</b>	<b>Распределение ответов респондентов</b>	
	<b>Исполнители услуг</b>	<b>Заказчики услуг</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
необходимо первостепенное решение (от 0,8 до 1)	23	14
скорее необходимо первостепенное решения, чем нет (от 0,6 до 0,7)	37	26
скорее не требует срочного решения, чем требует (от 0,4 до 0,5)	26	27
не требует срочного решения (от 0 до 0,3)	14	23

Ограничение доступа к международным консалтинговым методикам и цифровым инструментам ощутимо большинством опрошенных, но адаптация возможна, особенно с переориентацией на российские методики. Отметим, что заказчики услуг менее остро чувствуют проблему прямо сейчас.

<b>Дефицит квалифицированных кадров в сфере консалтинговых услуг</b>	<b>Распределение ответов респондентов</b>	
	<b>Исполнители услуг</b>	<b>Заказчики услуг</b>
	<b>%</b>	<b>%</b>
необходимо первостепенное решение (от 0,8 до 1)	40	47
скорее необходимо первостепенное решения, чем нет (от 0,6 до 0,7)	40	33
скорее не требует срочного решения, чем требует (от 0,4 до 0,5)	15	11
не требует срочного решения (от 0 до 0,3)	5	9

Дефицит квалифицированных кадров в сфере консалтинговых услуг критичен. Нехватка квалифицированных работников ограничивает качество консалтинговых услуг, которое важно для заказчиков, сталкивающихся иногда с некомпетентностью консультантов.

## Продолжение приложения Л

Отсутствие устоявшейся нормативно-правовой базы и механизмов саморегулирования рынка консалтинговых услуг	Распределение ответов респондентов	
	Исполнители услуг	Заказчики услуг
	%	%
необходимо первостепенное решение (от 0,8 до 1)	39	42
скорее необходимо первостепенное решения, чем нет (от 0,6 до 0,7)	41	28
скорее не требует срочного решения, чем требует (от 0,4 до 0,5)	17	22
не требует срочного решения (от 0 до 0,3)	13	8

Нормативно-правовое регулирование важный инструмент развития доверия на рынке консалтинговых услуг, защиты интересов заказчиков и повышения прозрачности.

Недостаточная развитость инфраструктуры рынка консалтинговых услуг	Распределение ответов респондентов	
	Исполнители услуг	Заказчики услуг
	%	%
необходимо первостепенное решение (от 0,8 до 1)	7	10
скорее необходимо первостепенное решения, чем нет (от 0,6 до 0,7)	33	26
скорее не требует срочного решения, чем требует (от 0,4 до 0,5)	39	34
не требует срочного решения (от 0 до 0,3)	21	30

Инфраструктура рынка консалтинговых услуг важна, но не является критическим вызовом прямо сейчас, на фоне других проблем. Негативное влияние этого вызова может усилиться с развитием рынка и переходом к более современным методам работы

Низкий уровень осведомлённости и доверия к консалтинговым услугам	Распределение ответов респондентов	
	Исполнители услуг	Заказчики услуг
	%	%
необходимо первостепенное решение (от 0,8 до 1)	33	42
скорее необходимо первостепенное решения, чем нет (от 0,6 до 0,7)	37	28
скорее не требует срочного решения, чем требует (от 0,4 до 0,5)	16	22
не требует срочного решения (от 0 до 0,3)	14	8

## Окончание приложения Л

Повышение осведомленности и доверия – ключевой фактор развития рынка консалтинговых услуг, без чего спрос на них будет крайне ограничен.

6. Необходимость адаптации к российскому законодательству и его применению на территории ДНР (в связи с интеграцией в правовое поле РФ)	Распределение ответов респондентов	
	Исполнители услуг	Заказчики услуг
	%	%
необходимо первостепенное решение (от 0,8 до 1)	49	42
скорее необходимо первостепенное решения, чем нет (от 0,6 до 0,7)	27	38
скорее не требует срочного решения, чем требует (от 0,4 до 0,5)	15	6
не требует срочного решения (от 0 до 0,3)	9	14

Адаптация к российскому законодательству является первоочередной задачей, так как определяет правила игры на рынке и обеспечивает его интеграцию в общероссийское экономическое пространство.

## ПРИЛОЖЕНИЕ М

Положение о создании и функционировании Центра развития консалтинга при  
Министерстве экономического развития  
Донецкой Народной Республики *(авторская разработка)*

### 1. Общие положения

1.1. Центр развития консалтинга (далее – Центр) создаётся при Министерстве экономического развития Донецкой Народной Республики (далее – Минэкономразвития ДНР) как специализированное государственное учреждение, наделённое статусом некоммерческой организации, осуществляющей деятельность в сфере формирования, регулирования и развития рынка профессиональных консалтинговых услуг на территории ДНР.

1.2. Центр учреждается в целях реализации государственной политики в области поддержки предпринимательства, повышения управленческой зрелости экономических субъектов и обеспечения технологического и институционального суверенитета Республики в условиях глубокой структурной трансформации экономики.

1.3. Центр является юридическим лицом, имеет обособленное имущество на праве оперативного управления, самостоятельный баланс, лицевые счета в органах казначейства и кредитных организациях, печать установленного образца со своим наименованием на государственном языке ДНР, штампы, бланки и иные реквизиты, необходимые для осуществления уставной деятельности.

1.4. Деятельность Центра основывается на принципах профессионализма, независимости, прозрачности, научной обоснованности, социальной ответственности и ориентации на потребности реального сектора экономики.

1.5. Правовой основой деятельности Центра являются: Конституция Донецкой Народной Республики, законы ДНР «О государственных учреждениях», «О развитии малого и среднего предпринимательства», «Об

## Продолжение приложения М

образовании», «О научной и научно-технической деятельности», иные нормативные правовые акты, а также настоящие Положение и Устав Центра, утверждённый Минэкономразвития ДНР.

1.6. Местонахождение Центра: город Донецк, Донецкая Народная Республика. По решению Минэкономразвития ДНР допускается создание филиалов и представительств Центра в других населённых пунктах ДНР.

## **2. Цели и задачи**

2.1. Основной целью Центра является формирование устойчивой, профессионально регулируемой, прозрачной и социально ориентированной консалтинговой экосистемы в ДНР, способной обеспечивать высококачественное управленческое сопровождение субъектов экономики всех форм собственности, включая малое и среднее предпринимательство, государственные и муниципальные учреждения, промышленные предприятия, а также некоммерческие организации.

2.2. В целях достижения указанной цели Центр решает следующие стратегические и оперативные задачи:

– разработка, внедрение, мониторинг и регулярная актуализация единых профессиональных стандартов, квалификационных требований, кодексов профессиональной этики и компетентностных моделей для консультантов по направлениям: стратегическое управление, цифровая трансформация, финансовый анализ и оздоровление, маркетинг и продвижение, логистика и цепочки поставок, устойчивое развитие, экологический менеджмент, управление персоналом и др.;

– создание и поддержка комплекса отраслевых и кросс-функциональных методик консалтингового сопровождения, включая диагностические инструменты, алгоритмы проектирования решений, шаблоны внедрения и метрики оценки эффективности;

## Продолжение приложения М

- организация и проведение процедуры добровольной аккредитации консалтинговых организаций и индивидуальных консультантов на основе объективных, верифицируемых и прозрачных критериев качества;

- обеспечение межведомственной координации между Минэкономразвития ДНР, Министерством образования и науки ДНР, Министерством промышленности и торговли ДНР, Фондом поддержки предпринимательства ДНР и иными заинтересованными структурами в вопросах развития консалтинговой инфраструктуры;

- систематизация, верификация, каталогизация и тиражирование лучших управленческих практик через создание и ведение Республиканского банка консалтинговых решений ДНР (РБКР);

- содействие в подготовке, переподготовке и повышении квалификации кадров в области консалтинга, включая разработку образовательных программ, организацию стажировок, менторства и наставничества, а также поддержку научных исследований в области управленческих технологий;

- продвижение культуры профессионального консалтинга как ключевого инструмента повышения устойчивости, адаптивности и конкурентоспособности экономики ДНР на внутреннем и внешнем рынках;

- участие в разработке и реализации государственных программ поддержки предпринимательства, интегрируя консалтинговые услуги в механизмы субсидирования, грантовой поддержки и компенсации затрат субъектов МСП.

### **3. Функции**

3.1. Для выполнения возложенных задач Центр осуществляет следующие функции:

- разрабатывает и регулярно актуализирует отраслевые методические рекомендации, руководства, чек-листы, шаблоны отчётов и другие

## Продолжение приложения М

инструменты, обеспечивающие стандартизацию и качество консалтинговых услуг;

- формирует, ведёт и публикует единый республиканский Реестр аккредитованных консультантов и сертифицированных консалтинговых решений, обеспечивая прозрачность рынка и доверие со стороны потребителей услуг;

- создаёт и координирует работу Экспертного совета при Центре, а также тематических рабочих групп и отраслевых консорциумов с участием представителей бизнеса, научного сообщества, органов власти и профессиональных ассоциаций;

- взаимодействует с Министерством образования и науки ДНР по вопросам разработки федеральных (республиканских) государственных образовательных стандартов (ФГОС/РГОС), учебно-методических комплексов, организации практик, стажировок и дуального обучения студентов профильных направлений подготовки;

- проводит независимый мониторинг качества консалтинговых услуг, включая сбор и анализ обратной связи от получателей, публикацию ежегодных аналитических докладов, рейтингов и рекомендаций по улучшению практик;

- реализует просветительские, образовательные и конференционные программы (вебинары, мастер-классы, школы консультантов, форумы), направленные на развитие профессионального сообщества и повышение осведомлённости о возможностях консалтинга;

- разрабатывает цифровую платформу «Консалтинг ДНР» как единое информационное пространство для взаимодействия консультантов, заказчиков и регуляторов;

- участвует в международном и межрегиональном сотрудничестве в сфере обмена методологиями, стандартами и кадрами в рамках интеграционных процессов на постсоветском пространстве.

## Продолжение приложения М

**4. Организационная структура, подотчётность и финансирование**

4.1. Центр находится в ведении Министерства экономического развития ДНР, которое осуществляет стратегическое руководство его деятельностью, утверждает руководителя Центра по представлению коллегиального органа (при наличии), основные направления деятельности, годовой план работы и отчёт о результатах.

4.2. Руководитель Центра назначается и освобождается от должности приказом Министра экономического развития ДНР и несёт персональную ответственность за исполнение уставных задач и эффективное использование ресурсов.

4.3. Центр взаимодействует с Министерством образования и науки ДНР, Министерством промышленности и торговли ДНР, Комитетом по управлению государственным имуществом ДНР, Фондом поддержки предпринимательства ДНР и иными органами исполнительной власти в рамках установленных межведомственных соглашений и совместных программ.

4.4. Финансовое обеспечение деятельности Центра осуществляется за счёт средств республиканского бюджета ДНР, выделяемых Минэкономразвития ДНР в рамках государственного задания, а также за счёт иных источников, не запрещённых законодательством ДНР, включая:

- гранты международных и межрегиональных фондов;
- целевые взносы от партнёрских организаций;
- доходы от оказания платных образовательных, методических и информационных услуг (в пределах, установленных законодательством и не противоречащих некоммерческому статусу);
- иные поступления, разрешённые нормативными актами ДНР.

4.5. Центр ведёт бухгалтерский и управленческий учёт в соответствии с законодательством ДНР и ежеквартально представляет финансовую и аналитическую отчётность в Минэкономразвития ДНР.

## Окончание приложения М

4.6. Центр ежегодно до 1 марта представляет в Минэкономразвития ДНР годовой отчёт о своей деятельности, включающий:

- анализ состояния и тенденций развития рынка консалтинговых услуг в ДНР;
- оценку эффективности реализованных программ и проектов;
- предложения по совершенствованию государственной политики в сфере консалтинга.

## **5. Заключительные положения**

5.1. Настоящее Положение вступает в силу с момента его утверждения приказом Министерства экономического развития Донецкой Народной Республики.

5.2. Контроль за исполнением настоящего Положения возлагается на Министерство экономического развития ДНР.

5.3. Вопросы, не урегулированные настоящим Положением, решаются в соответствии с законодательством Донецкой Народной Республики, Уставом Центра и иными локальными нормативными актами, издаваемыми в установленном порядке.

5.4. Настоящее Положение может быть дополнено или изменено по решению Минэкономразвития ДНР с учётом изменений в законодательстве, стратегических приоритетах развития экономики ДНР.

## ПРИЛОЖЕНИЕ Н

### Справки о внедрении результатов диссертационной работы



МИНИСТЕРСТВО ТРУДА И СОЦИАЛЬНОЙ ЗАЩИТЫ  
ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ  
ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ  
СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ  
«ЦЕНТР СОЦИАЛЬНОГО ОБСЛУЖИВАНИЯ  
НАСЕЛЕНИЯ КИРОВСКОГО РАЙОНА  
ГОРОДА МАКЕЕВКИ»  
(ГБУСО ЦСОН КИРОВСКОГО РАЙОНА  
ГОРОДА МАКЕЕВКИ)  
286105, ДНР, Г.О. МАКЕЕВКА, Г. МАКЕЕВКА,  
УЛ. ЧУДСКАЯ, Д. 17.  
e-mail: admin\_kir\_tercentre@makeevka.ugletele.com;  
kirtcmak@mail.ru  
ОКПО 56541305; ОГРН 1229300088929  
ИНН/КПП 9311013866/931101001

04.02.2026 № 01-32  
на № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

### СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы  
**Курасова Руслана Николаевича**  
по теме: «Развитие рынка консалтинговых услуг  
в условиях новых вызовов»

Выдана Курасову Руслану Николаевичу в том, что материал, изложенный в его диссертации, имеет практическую пользу. Рекомендации диссертации могут быть полезны в работе Государственного бюджетного учреждения социального обслуживания «Центр социального обслуживания населения Кировского района города Макеевки», а также других учреждениях, где требуется улучшение эффективности рабочего процесса.

Разработка автора способствует: созданию регионального рынка консалтинга, независимого от внешних «поставщиков» знаний; адаптации рабочих процессов к реалиям функционирования экономики Донецкой Народной Республики; развитию приоритетных отраслей Донецкой Народной Республики в конкурентноспособном ключе; внедрению цифровых и инновационных инструментов в функционирование рынка консалтинговых услуг на основе отечественных цифровых платформ; обеспечению подготовки и удержания в Донецкой Народной Республике квалифицированных кадров для рынка консалтинговых услуг.

Предложенные разработки позволяют повысить эффективность работы, оптимизировать процессы и помогают разработать план мероприятий для высокого качества оказываемых услуг.

Директор ГБУСО ЦСОН  
Кировского района города Макеевки



Н.А. Никитенко

## Продолжение приложения Н

**ДОНЕЦКАЯ МЕСТНАЯ ОБЩЕСТВЕННАЯ ОРГАНИЗАЦИЯ  
ПОДДЕРЖКИ РАЗВИТИЯ ОБРАЗОВАНИЯ**  
283044, г. Донецк, ул. Армавирская, 23А  
Тел. +7949-321-82-53,  
Идн. код 930800610

№ 18/32 от «25» декабря 2025 г.

**СПРАВКА**

**о внедрении результатов диссертационной работы  
Курасова Руслана Николаевича  
по теме: «Развитие рынка консалтинговых услуг  
в условиях новых вызовов»**

Выдана Курасову Р.Н., в том, что по итогам рассмотрения материалов его диссертации особый интерес, с точки зрения деятельности Донецкой местной общественной организации поддержки развития образования, вызывает систематизация видов консалтинговых услуг и выделение принципов их оказания.

Для Донецкой местной общественной организации поддержки развития образования особый интерес представляют рекомендации по институционализации рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике.

Внедрение рекомендаций по распространению и закреплению «правил игры» консалтинга позволило расширить перечень оказываемых услуг населению.

Председатель



А.Э. Большинская

## Продолжение приложения Н

МИНИСТЕРСТВО СЕЛЬСКОГО ХОЗЯЙСТВА  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
(Минсельхоз России)



федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение высшего  
образования «Донбасская аграрная академия»  
(ФГБОУ ВО «ДОНАГРА»)

ул. Ленина, д. 87, г. Макеевка, ДНР, 286157,  
тел.(8563)22-22-27, E-mail: gouvpodonagra@mail.ru  
ОКПО 99714650, ОГРН 1229300117936,  
ИНН/КПП 9311017469/931101001

от 04.02.2016 № 01/139  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

## СПРАВКА

о внедрении результатов диссертационной работы Курасова Руслана Николаевича на тему «Развитие рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов»

Результаты диссертационной работы Курасова Руслана Николаевича на тему «Развитие рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов» используются в деятельности Консалтингового центра ФГБОУ ВО «Донбасская аграрная академия», функционирующего на базе кафедры экономики и инженерных технологий.

Разработанная модель институционального цикла развития рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике имеет важное значение в организации деятельности субъектов рынка и используется в практической деятельности Консалтингового центра. Формирование циклов функционирования рынка консалтинговых услуг поясняет процесс системной, стандартизированной и публичной деятельности всех субъектов рынка консалтинга, стимулируя его развитие от перинатальной фазы до фазы институциональной трансформации.

Реализация предложенной разработки на рынке консалтинговых услуг будет способствовать комплексному его развитию, учитывающему интересы как органов государственной власти, предприятий и организация, а также населения.

Врио ректора



В.И. Веретенников

## Продолжение приложения Н



# АГРОКОНСАЛТ

283004 г. Донецк, ул. Щорса, 104

№ 04-16 от «10» 04 2026 года

## СПРАВКА

**о внедрении результатов диссертационной работы  
Курасова Руслана Николаевича  
на тему «Развитие рынка консалтинговых услуг в условиях новых  
вызовов»**

Выдана Курасову Р.Н. в том, что в деятельности консалтинговой фирмы «АГРОКОНСАЛТ» используются рекомендации автора по разработке механизма формирования экосистемы рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов.

Реализация механизма направлена на построение устойчивой экосистемы, которая будет выступать катализатором экономического роста отрасли путем модернизации экономики региона, повышения ее привлекательности для инвесторов и развития потенциала субъектов рынка консалтинговых услуг.

Кроме того, для деятельности консалтинговой фирмы «АГРОКОНСАЛТ» представляет интерес выделенные автором подходы к трактовке сущности консалтинговых услуг, что расширяет границы понимания их природы, принципов и значения в современных условиях.

Директор



В.С. Балахчи

## Продолжение приложения Н

**ОБЩЕСТВО С ОГРАНИЧЕННОЙ ОТВЕТСТВЕННОСТЬЮ  
«ИНФОРМАЦИОННЫЙ ЦЕНТР  
«ПРОФЕССИОНАЛ»**

283015 г. Донецк, пр. Мира, д. 8, к. 426 тел.+7(949)306-14-69  
ИНН 9303005050, КПП 930901001

Исх. 2002/01  
От 20.02.2026г.

**СПРАВКА**

**о внедрении результатов диссертационной работы**

**Курасова Руслана Николаевича на тему «Развитие рынка консалтинговых  
услуг в условиях новых вызовов»**

Выдана Курасову Р.Н. в том, что в ООО «Информационный центр «Профессионал» используются рекомендации автора по моделированию стратегии развития рынка консалтинговых услуг Донецкой Народной Республики в условиях новых вызовов. Реализация разработки направлена на развитие рынка консалтинговых услуг и на трансформацию всей региональной и отраслевой экономики Донецкой Народной Республики.

Успешная реализация стратегии позволит Донецкой Народной Республики стать региональным лидером в области консалтинговых услуг, что повысит её информационную открытость, конкурентоспособность, привлекательность для инвестиций и устойчивость перед будущими вызовами.

Главный бухгалтер

ООО «ИЦ «Профессионал»



Е.Г. Левичева

## Продолжение приложения Н



МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
федеральное государственное бюджетное  
образовательное учреждение  
высшего образования  
«Донецкий национальный университет экономики и  
торговли имени Михаила Туган-Барановского»  
(ФГБОУ ВО «ДОННУЭТ»)  
283050, Донецкая Народная Республика,  
г. Донецк, ул. Щорса, д. 31  
Тел.: +7 (856) 304-18-99  
E-mail: info@donnuet.ru  
ОКПО 75113940, ОГРН 1229300078567  
ИНН/КПП 9303012996/930301001

23.01.2026г. № 03.03/105  
На № \_\_\_\_\_ от \_\_\_\_\_

## СПРАВКА

**о внедрении результатов диссертационной работы  
Курасова Руслана Николаевича**

Настоящим подтверждаем, что теоретические положения и практические рекомендации диссертационной работы Курасова Руслана Николаевича на тему: «Развитие рынка консалтинговых услуг в условиях новых вызовов», представленной на соискание ученой степени кандидата экономических наук по специальности 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика (экономика сферы услуг), представляют научный интерес, обладают актуальностью и новизной, используются в учебном процессе при преподавании дисциплин «Организация услуг на потребительском рынке», «Исследование рынка товаров и услуг», «Конъюнктура рынков товаров и услуг», «Информационные технологии в экономических и правовых исследованиях и образовании», «E-commerce и цифровые рынки» для студентов экономических специальностей федерального государственного бюджетного образовательного учреждения высшего образования «Донецкий национальный университет экономики и торговли имени Михаила Туган-Барановского».

Проректор  
по учебно-методической работе

Л.В. Крылова