

Министерство науки и высшего образования Российской Федерации  
Федеральное государственное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Пермский государственный аграрно-технологический университет  
имени академика Д. Н. Прянишникова»

*На правах рукописи*



**Ширинкин Константин Владимирович**

**ФОРМИРОВАНИЕ И РАЗВИТИЕ  
РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ**

Диссертация на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Специальность 5.2.3 – Региональная и отраслевая экономика  
(экономика сферы услуг)

Научный руководитель:  
доктор экономических наук, профессор  
Оборин Матвей Сергеевич

**Сочи – 2025**

## Оглавление

ВВЕДЕНИЕ .....	3
ГЛАВА 1 НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ .....	13
1.1 Консалтинг как вид предпринимательской деятельности на рынке сферы услуг на основе отечественного и зарубежного опыта .....	13
1.2 Формирование структуры рынка консалтинговых услуг .....	39
1.3 Методические подходы к оценке результативности рынка консалтинговых услуг .....	60
ГЛАВА 2 ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СТРУКТУРЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ .....	75
2.1 Состояние рынка консалтинговых услуг и факторов его формирования ..	75
2.2 Отраслевые факторы формирования структуры региональных рынков консалтинговых услуг .....	85
2.3 Методический подход к оценке функционирования рынка консалтинговых услуг .....	104
ГЛАВА 3 ПРОЕКТИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ .....	125
3.1 Разработка механизма, влияющего на формирование и развитие типов структуры рынка консалтинговых услуг .....	125
3.2 Адаптация механизма к моделям рынка консалтинговых услуг .....	141
3.3 Прогнозирование развития рынка консалтинговых услуг .....	156
ЗАКЛЮЧЕНИЕ .....	171
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ .....	175
ПРИЛОЖЕНИЕ .....	199
Приложение А .....	199
Приложение Б .....	200
Приложение В .....	202

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы исследования.** Состояние сферы услуг является важным показателем социально-экономического развития государства и отдельных регионов. Высокие темпы развития отраслей материального производства, таких как промышленность и энергетика, формирующих основу национальной безопасности и технологического суверенитета, нуждаются в оптимизации и поддержке процессов стратегического развития. Эти факторы закономерно связаны с формированием и развитием рынка консалтинговых услуг, имеющего устойчивые связи с бизнес-средой в различных видах экономической специализации. Происходящие в последние годы изменения концепций и подходов пространственного и отраслевого планирования, обусловленные макроэкономическими и геополитическими трансформациями, показывают растущую значимость информации, формирующей базу управленческих решений в различных функциональных областях бизнеса. Рынок консалтинговых услуг растет высокими темпами: по данным Росстата, в 2024 году оборот составлял более 986 млрд руб., что втрое выше аналогичного показателя 2017 года<sup>1</sup>. Лидерами становятся регионы страны, расположенные в Центральном федеральном округе, традиционно выступающем местом размещения головных офисов крупных корпораций. Региональные тенденции являются разнонаправленными, но основные показатели рынка консалтинговых услуг увеличиваются: в Пермском крае по итогам 2024 года оборот составил более 30 млрд руб. (17 млрд руб. – в 2017 году), по Приволжскому федеральному округу – свыше 126 млрд руб. (58 млрд руб. – в 2017 году)<sup>2</sup>.

Усиливающаяся потребность в качественном бизнес-консультировании со стороны различных экономических субъектов, которая является движущей

---

<sup>1</sup> Федеральная служба государственной статистики. Режим доступа <http://ssl.rosstat.gov.ru/?ref=website-popularity> (дата обращения: 10.04.2025).

<sup>2</sup> Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики. Пермьстат. Режим доступа: <https://59.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 10.04.2025).

силой внутренних изменений и адаптации к внешним условиям осуществления деятельности, способствует выполнению рынком консалтинговых услуг важных экономических функций. Однако механизмы его формирования и развития исследуются фрагментарно. Преимущественно изучаются ценностные критерии и подходы к выполнению и оценке консалтинговой услуги, заложенные в моделях взаимодействия. Совершенствование регулирования данного сектора услуг должно закономерно учитывать потребности спроса, формирующего требования к качеству, содержанию и диверсификации планируемых результатов. При этом данные процессы рассматриваются на уровне экономического субъекта – предприятия, реализующего цели и задачи индивидуальной стратегии развития. Современные условия осуществления различных видов экономической специализации и необходимость их качественного сопровождения являются причиной исследования рынка консалтинговых услуг и его моделей, которые могут складываться в региональной практике, способствуя оптимизации деятельности сложных социально-экономических систем.

**Степень научной разработанности проблемы.** Организационно-управленческим и рыночным аспектам развития сферы услуг посвящены работы следующих ученых: М. В. Аликаева, А. М. Ветитнев, Т. Е. Гварлиани, Е. К. Воробей, Ж. А. Ермакова, Ю. М. Ильяева, А. Ю. Карташева, Е. Г. Ким, И. В. Krakовецкая, В. И. Кружалин, Н. В. Новикова, Л. Б. Нюренбергер, М. С. Оборин, В. С. Осипов, М. Ю. Шерешева, Ж. П. Шнорр.

Вопросам диверсификации, качества и совершенствования процессов оказания консалтинговых услуг посвящены труды И. А. Алимерзоева, В. И. Алешниковой, Е. В. Баевой, В. С. Берченко, В. О. Бессарабова, О. В. Богдановой, О. А. Валебниковой, В. В. Воложанина, Ю. П. Грабоздина, Ю. М. Ильяевой, О. Ф. Киреевой, А. П. Посадского, И. В. Свинцова, М. В. Сиговой, Е. Д. Чесноковой, Т. С. Ambos, B. B. Schlegelmilch, R. Bennett, C. Smith, M. Haverila, E. Bateman, E. Naumann, N. Nikolova, M. Reihlen, J. F. Schlapfner и др.

Проблемами формирования и развития рынков консалтинговых услуг занимались такие ученые, как В. О. Бессарабов, С. А. Быков, В. Н. Горбатиков, В. М. Джумбаев, О. А. Иванова, Н. С. Кислева, А. Б. Нагоев, О. А. Нестеренкова, И. В. Пенькова, Н. К. Рахимов, А. Н. Урасова, Э. Г. Шурдумова, Т. Armbrüster, J. Glückler, C. Grönroos, K. Ojasalo, S. Kaplan, S. O. Park, R. Srinivasan и др.

Методическим аспектам оценки результативности консалтинговых услуг посвящены работы следующих отечественных и зарубежных ученых: Н. С. Великанов, А. Г. Габоян, А. А. Гольдин, А. Е. Журавлев, М. Н. Зайченко, Н. В. Князева, К. С. Павлова, Р. Р. Растворханов, И. Ф. Сабиров, М. А. Щурина, R. D. Bunker, S. Y. Lee, G. Potter, D. Srinivasan, M. Bronnenmayer, B. Wirtz, V. Göttel, M. Cameran, P. Moizer, A. Pettinicchio, B. Fleischer, D. zu Knuphausen-Aufseß, L. Schweizer и др.

Следует отметить, что в научной литературе подробно представлены закономерности функционирования рынков услуг и факторы влияния на состояние основных субъектов, а также подходы к созданию результативных моделей взаимодействия консалтинговых компаний с потребителями услуг. Вместе с тем недостаточно рассматриваются особенности и процессы формирования моделей рынков консалтинговых услуг в регионах, а также их динамика в зависимости от отраслевой принадлежности предприятий-партнеров. Нераскрытыми остаются организационно-экономические механизмы и их регулирующие компоненты с точки зрения влияния на развитие рынка консалтинговых услуг.

**Цель диссертационного исследования** – разработка теоретических, методических и практических положений по формированию и развитию рынка консалтинговых услуг.

**Достижение заявленной цели связано с решением следующих задач:**

1) уточнить научно-теоретические понятия и положения, связанные с формированием и развитием рынка консалтинговых услуг с учетом влияния институциональных, организационно-экономических и отраслевых факторов;

2) определить основные элементы рынка консалтинговых услуг, которые могут использоваться при разработке его классификационных параметров, учитывающих особенности взаимодействия основных субъектов, диверсификацию услуг, отраслевую специфику спроса;

3) выделить особенности функционирования рынка консалтинговых услуг, которые влияют на формирование различных типов его структуры, позволяя дифференцировать условия, факторы, индикаторы их развития;

4) разработать авторский методический подход к оценке формирования и развития различных типов структур рынка консалтинговых услуг на основе трендового анализа состояния ключевых субъектов и индикаторов их взаимодействия.

5) обосновать результативность различных типов структур рынка консалтинговых услуг на основе прогнозирования и внедрения адаптированного механизма его формирования и развития.

**Объект исследования** – рынок консалтинговых услуг.

**Предмет исследования** – организационно-экономические отношения, складывающиеся в процессе формирования и развития различных типов структуры рынка консалтинговых услуг.

**Гипотеза исследования.** Определенный тип структуры рынка консалтинговых услуг обусловлен отраслевой специализацией и динамикой основных экономических показателей бизнеса, формирующего запрос на различные виды и объемы услуг.

**Методы исследования.** Применялись системный подход, ситуационный анализ, моделирование организационно-экономических процессов, анализ данных статистики, трендовый и эконометрический анализ.

**Научная новизна** диссертационного исследования:

1) уточнены научно-теоретические понятия, описывающие влияние глобальных трендов, институциональных, отраслевых, организационно-экономических факторов на формирование и развитие рынка консалтинговых услуг и взаимодействие его субъектов;

2) определены субъектные, инфраструктурные, инструментальные и оценочные элементы структуры рынка консалтинговых услуг, которые отражают среду взаимодействия поставщика и заказчика услуг, которая может быть дифференцирована по уровням, условиям и причинно-следственным факторам;

3) выделены особенности рынка консалтинговых услуг, в результате которых формируются и развиваются различные типы его структур, такие как межсубъектное взаимодействие, состояние, динамика и тенденции развития экономических показателей заказчика и исполнителя услуги, описанные на основе трендового анализа, дополненного системой экономических показателей;

4) разработан авторский методический подход к оценке рынка консалтинговых услуг, представленный в виде ряда этапов, результатом применения которых являются практические рекомендации по регулированию его формирования и развития;

5) обоснована результативность различных типов структур рынка консалтинговых услуг на основе прогнозирования и внедрения адаптированного механизма их формирования и развития по ключевым экономическим индикаторам, объединенным интегральным показателем, характеризующим экономические результаты межотраслевых связей заказчика и исполнителя услуг.

### **Положения, выносимые на защиту**

1. Развиты и дополнены научно-теоретические положения, характеризующие рынок консалтинговых услуг на основе уточнения понятий, описывающих процессы его формирования и развития с учетом совокупности факторов, влияющих на характер взаимодействия основных субъектов, а также диверсификацию оказываемых услуг для обеспечения их ценности и востребованности.

2. Сформирована универсальная структура рынка консалтинговых услуг, базирующаяся на определении основных элементов, функционирующая

на международном, национальном и региональном уровнях, в которых параметры качества, спроса и направлений диверсификации услуг обусловлены причинно-следственными факторами внешней среды, влияющими на субъектный, инфраструктурный, инструментальный и методический компоненты, а также ценностными, процессными и функциональными противоречиями оценки результата оказываемой услуги субъектами рынка.

3. Спроектированы три основных типа структуры рынка консалтинговых услуг с учетом выявленных особенностей взаимодействия исполнителей и заказчиков различной отраслевой специализации, обусловленных закономерностями производства, интеграции, устойчивостью взаимодействия, формирование и развитие которых охарактеризовано интегральным показателем, включающим универсальные и специфические индикаторы.

4. Предложен алгоритм оценки рынка консалтинговых услуг на основе разработанного авторского методического подхода, включающего научно-теоретические и методические аспекты, что позволило сформулировать практические рекомендации по проектированию механизма, состоящего из пяти взаимосвязанных подсистем, влияющего на формирование и развитие различных типов структуры.

5. Эконометрически спрогнозирована результативность и обоснован экономический эффект различных типов структуры рынка консалтинговых услуг на основе дифференциации значений интегрального показателя по уровням их развития, содержание которого составляют показатели себестоимости, численности работающих сотрудников, прибыли (убытка), а также финансового результата убыточных предприятий консалтинга, позволяющих учесть разнонаправленные тенденции его формирования и развития.

**Теоретическая значимость.** Диссертационное исследование развивает и дополняет научно-теоретические и методические основы функционирования и развития рынка консалтинговых услуг, сочетающего

универсальные принципы функционирования и специфические особенности, обусловленные типами взаимодействия с субъектами отраслей, формирующих объем и параметры спроса, а также требования к качеству, структуре и ассортименту услуг. Предлагаемые классификационные критерии типологии моделей рынков и элементы структуры механизма могут быть адаптированы к рынкам услуг похожей специализации.

**Практическая значимость.** Разработанные показатели и подходы к оценке результативности моделей рынка консалтинговых услуг и выявленные тренды могут применяться в оценке, анализе и прогнозировании развития экономических систем, при планировании мер регулирования и поддержки субъектов различной специализации, внедрении механизмов и инструментов проектного сотрудничества с привлечением консалтинговых компаний. Реализуемый авторский подход позволяет идентифицировать состояние субъектов рынка консалтинговых услуг как индикатора развития основных отраслей, формирующих специализацию и ВРП регионов, влияя на качество принимаемых решений стратегического планирования.

**Соответствие темы диссертационного исследования паспорту специальности ВАК.** Диссертационное исследование соответствует паспорту научной специальности ВАК 5.2.3. Региональная и отраслевая экономика, пункты 4.3. Закономерности функционирования и развития отраслей сферы услуг, 4.4. Ресурсный потенциал отраслей сферы услуг и эффективность его использования, 4.5. Формирование и функционирование рынков услуг.

**Апробация результатов исследования.** Основные результаты, научно-теоретические и практические выводы и положения были представлены и рассмотрены на международных и всероссийских конференциях: Международной научно-практической конференции «Техноуклад 6.0. Цифровая трансформация АПК и продовольственная безопасность» (Пермь, 2021); X Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции «Современная торговля: теория, практика, инновации» (Пермь, 2022); VII Международной межвузовской научно-практической конференции

преподавателей и студентов «Современные научные исследования: модели и технологии цифровых и инновационных решений» (Краснодар, 2023); XI Всероссийской (с международным участием) научно-практической конференции «Современная торговля: теория, практика, инновации» (Пермь, 2024); XVII Международной студенческой научно-практической конференции «Актуальные проблемы и перспективы развития экономики и образования в современных условиях» (Оренбург, 2025); III Международной научно-практической конференции «Конвергенция наук: исследование междисциплинарных границ» (Саратов, 2025); Национальной (Всероссийской) научно-практической конференции с международным участием «Актуальные вопросы научных исследований в условиях формирования многополярного мира» (Уфа, 2025); VIII Международной научно-практической конференции «Современные исследования: перспективы и вызовы» (Москва, 2025).

Практические рекомендации используются в работе органов законодательной власти, общественных и коммерческих организаций, таких как Совет депутатов муниципального округа Лотошино Московской области, Пермская торгово-промышленная палата, региональная общественная организация «Пермское землячество», некоммерческое партнерство «Ассоциация предпринимателей “Бельгийско-Люксембургская торговая палата”». Научно-теоретические и методические положения используются в образовательной деятельности ФГБОУ ВО «Пермский государственный аграрно-технологический университет им. академика Д. Н. Прянишникова».

Разработки и рекомендации автора диссертационного исследования применялись при выполнении НИР «Проведение анализа рейтинга консалтинговых компаний России с целью определения наиболее надежных компаний – поставщиков консультационных услуг для предприятий – членов Бельгийско-Люксембургской торговой палаты в России», НИР «Проведение анализа структуры предоставляемых консалтинговых услуг аудиторскими компаниями в России и определение наиболее крупных аудиторских компаний по объемам оказываемых консалтинговых услуг».

**Публикация результатов исследования.** По теме исследования опубликовано 13 научных трудов общим объемом 3,69 п. л. (в том числе 2,96 п. л. автора), из них 5 статей объемом 2,27 п. л. (в том числе 1,65 п. л. автора) в журналах, рекомендованных ВАК Российской Федерации, 8 статей объемом 1,42 п. л. (в том числе 1,31 п. л. автора) в изданиях, индексируемых РИНЦ.

**Структура диссертационного исследования.** Диссертационное исследование состоит из введения, трех глав, заключения, списка литературы и приложений. Основной текст диссертации изложен на 174 страницах без списка литературы и приложений, содержит 31 таблицу, 73 рисунка. Список литературы представлен 202 источниками.

**Введение** содержит основные элементы исследования, такие как цель, актуальность и выделенная проблема, объект, предмет, задачи, гипотеза исследования, научная новизна и положения, выносимые на защиту.

**Первая глава** «Научно-теоретические аспекты формирования и развития рынка консалтинговых услуг» посвящена научно-теоретическому анализу содержания, видов, классификационных критериев консалтинговых услуг, параметров и элементов научно-теоретической модели рынка консалтинговых услуг, уточнению и развитию основных понятий по проблеме исследования.

**Вторая глава** «Особенности формирования и развития структуры региональных рынков консалтинговых услуг» содержит описание алгоритма авторского методического подхода к оценке выделенных моделей рынка консалтинговых услуг. Базой предлагаемого подхода является трендовый анализ отраслей-партнеров консалтинговых компаний, который позволил выделить и описать три модели рынка, формируемые под влиянием отраслевых, территориальных факторов и взаимодействия его основных субъектов.

**Третья глава** «Проектирование механизма формирования и развития рынка консалтинговых услуг» содержит структуру механизма формирования и развития рынка консалтинговых услуг, состоящую из пяти универсальных

подсистем. Содержание подсистем адаптировано к каждому типу структуры рынка консалтинговых услуг, формируемых под влиянием институциональных, рыночных, организационно-экономических факторов в зависимости от уровня, условий внешней среды, отраслевых стратегий предприятий-партнеров.

**Заключение** содержит основные результаты, выводы и предложения по итогам проведенного исследования.

# ГЛАВА 1 НАУЧНО-ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

## 1.1 Консалтинг как вид предпринимательской деятельности на рынке сферы услуг на основе отечественного и зарубежного опыта

Современный бизнес-консалтинг представляет собой закономерный результат исторического процесса общественного разделения труда, теоретические основы которого были заложены в трудах классиков экономической мысли. А. Смит впервые систематизировал принципы специализации трудовой деятельности, в то время как К. Маркс разработал концептуальную модель дифференциации труда, выделив три фундаментальных формы: общее, частное и отдельное разделение. Эволюция данного процесса проявлялась в последовательном обособлении различных сфер экономической активности – от первичного выделения животноводства из аграрного комплекса до формирования самостоятельных финансовых и сервисных отраслей, что составило горизонтальную структуру профессиональной специализации [78].

Параллельно Ф. Энгельс исследовал вертикальное измерение разделения труда, заключающееся в дифференциации непосредственно производственной деятельности и управлеченческих функций. Данная дихотомия создала предпосылки для возникновения управления как особого вида профессиональной активности, обладающего собственной методологической базой, образовательной системой и корпусом профессиональных знаний. Именно эта специализация стала фундаментом для последующего формирования консалтинговой деятельности как формы предоставления экспертных управлеченческих знаний [161].

Институционализация консалтинга как профессиональной сферы произошла в 1920-х годах, когда потребность в системных управлеченческих

решениях, вызванная последствиями экономического кризиса 1929 года, привела к появлению первых консультационных фирм. Первоначально доступные лишь крупным корпорациям и государственным структурам консалтинговые услуги в послевоенный период получили широкое распространение в связи с усложнением бизнес-процессов и необходимостью научно обоснованных подходов к управлению. Особенно интенсивное развитие отрасль пережила в 1960–1980-х годах, когда сформировались международные стандарты консалтинговой деятельности, а сама профессия приобрела глобальный характер. Данная трансформация отражает общую тенденцию перехода от простых форм консультационной поддержки к комплексным системам управления бизнес-знаниями.

Специфика консалтинга, сформировавшаяся в ходе его исторического развития, определяет уникальные требования к регулированию [26]:

- двойственная природа услуги – консалтинг сочетает элементы управленческой деятельности (вертикальное разделение труда) и специализированной профессиональной услуги (горизонтальное разделение), что требует гибких регуляторных подходов;
- высокая зависимость от человеческого капитала – как отмечалось в историческом обзоре, консалтинг изначально развивался вокруг профессиональных экспертов, что актуализирует вопросы сертификации и защиты интеллектуальной собственности;
- антикризисная направленность – предполагает механизмы быстрой мобилизации консалтинговых ресурсов в кризисных ситуациях;
- междисциплинарность – эволюция от узкоспециализированных услуг (1920-е годы) к комплексным решениям требует гармонизации отраслевых стандартов регулирования.

Если опираться на представленные этапы становления консалтинга, то государственная политика должна включать [1–8]:

- 1) признание консалтинга как самостоятельной отрасли в системе разделения труда (по аналогии с этапами обособления финансовой сферы и сервисных услуг);

- 2) разработку отраслевых стандартов, учитывающих как управленческую (вертикальную), так и предметную (горизонтальную) специализацию услуг;
- 3) стимулирование кластерного взаимодействия за счет создания консалтингово-управленческих кластеров по образцу промышленных;
- 4) финансирование платформ для кооперации консалтинговых фирм с университетами и НИИ для продолжения традиции научных школ управления;
- 5) формирование резерва консалтинговых компаний для оперативного реагирования на экономические вызовы;
- 6) субсидирование консалтинговых услуг для МСП в периоды рецессий;
- 7) учет глобального характера отрасли при разработке нормативных актов;
- 8) поддержку экспорта консалтинговых услуг через механизмы кластерного взаимодействия.

Развитие консалтинга как продукта многовековой эволюции разделения труда требует от регулирования баланса между сохранением профессиональной автономии (исторически сложившейся со времен первых консалтинговых фирм) и необходимостью сетевой координации в условиях цифровой экономики. Государственное регулирование должно опираться на исторические прецеденты (антикризисная роль, этапы специализации), используя кластерные модели как современный инструмент реализации принципов, заложенных в трудах классиков экономической теории [9–13].

Консалтинг представляет собой особую форму предпринимательской деятельности, направленную на предоставление экспертных знаний и управленческих решений субъектам хозяйствования. В условиях глобализации и цифровизации экономики консалтинг трансформируется из вспомогательного сервиса в ключевой элемент стратегического развития бизнеса.

В таблице 1 представлены основные теории консалтинга и этапы их развития.

Таблица 1 – Теории консалтинга и этапы их развития

Теория	Основное положение	Этап развития	Представитель
Классическая теория	Консалтинг как передача экспертных знаний от консультанта к клиенту. Акцент на анализе и рекомендациях	1920–1950-е годы – становление первых консалтинговых фирм (McKinsey, Booz Allen)	А. Слоун, Дж. МакКинзи
Процессная теория	Консалтинг как совместная работа консультанта и клиента. Участие в реализации решений	1960–1980-е годы – переход от советов к внедрению изменений	П. Друкер, Э. Деминг
Ресурсная теория	Консалтинг как инструмент развития ключевых компетенций компании	1980–1990-е годы – фокус на управлении знаниями и человеческим капиталом	Б. Вернерфельт, Дж. Барни
Сетевая теория	Консалтинг в рамках партнерских сетей и экосистем. Взаимодействие с вузами, ИТ-компаниями	2000–2010-е годы – развитие кластерных моделей и digital-консалтинга	М. Кастельс, Р. Бёрт
Цифровая теория	Консалтинг с использованием AI, big data, автоматизации. Персонализация решений	2010-е – н. в. – интеграция технологий в консалтинговые практики	К. Шваб, Т. Дэвенпорт

Источник: составлено автором по данным [15; 20; 27; 51; 82; 83]

Подводя итог, отметим, что теории консалтинга эволюционируют от простой передачи знаний к сложным сетевым и цифровым моделям, а рынок услуг прошел путь от элитарного предложения для корпораций до массового digital-консалтинга.

Развитие рынка консалтинга на основе различных типов взаимодействия ключевых субъектов приобретает особую значимость, поскольку:

- способствует синергии знаний и ресурсов за счет объединения консалтинговых компаний, научных центров, образовательных учреждений и бизнес-структур в кластерах для усиления обмена опытом и разработки инновационных решений;
- повышает конкурентоспособность экономики через сетевые модели взаимодействия, что позволяет малым и средним консалтинговым фирмам конкурировать с крупными игроками;

– формирование консалтинговых кластеров помогает привлекать инвестиции, развивать человеческий капитал и повышать качество управленческих решений на региональном уровне;

– сетевая организация позволит быстрее адаптироваться к изменениям, связанным с применением ИИ, big data и автоматизацией бизнес-процессов.

Различные типы организации консалтингового рынка позволяют повысить его эффективность, но требует адаптивного регулирования. Государственная политика должна сочетать мягкие меры поддержки (стимулирование кооперации, финансирование инноваций) с защитой от рисков (контроль качества, антимонопольные механизмы), что способствует формированию устойчивой экосистемы консалтинговых услуг, соответствующей вызовам современной экономики.

Далее разберем основные понятия и элементы рынка консалтинговых услуг.

Консультационная услуга имеет ряд характерных особенностей, представленных в таблице 2.

Активное развитие консалтинговой сферы, сопровождающееся ростом спроса на данные услуги и увеличением числа участников рынка (как поставщиков, так и потребителей), обуславливает необходимость создания унифицированной системы классификации, а также разработки единых нормативно-правовых механизмов регулирования. Формирование соответствующей правовой базы и интеграция субъектов консалтинговой отрасли способствуют консолидации всех заинтересованных сторон в рамках глобальных экономических процессов, а также выработке общих стандартов и норм в сфере консалтинга.

Отсутствие общепризнанного классификатора консультационных услуг затрудняет системный контроль и регулирование данной сферы, что, в свою очередь, препятствует эффективному анализу и структурированию отрасли, что впоследствии приводит к возникновению потребности в разработке единой классификации, позволяющей группировать консалтинговые услуги по схожим признакам.

Таблица 2 – Характерные особенности консультационной услуги

Признак	Особенность консультационных услуг
1. Природа спроса	Относится к категории деловых услуг
2. Мотивация поставщика	Может носить коммерческий или некоммерческий характер
3. Степень автоматизации процесса	Эффективность услуги обусловлена интенсивностью взаимодействия с клиентом и полнотой информационного обмена
4. Форма взаимодействия с клиентом	Может осуществляться как при непосредственном участии клиента, так и в автономном режиме
5. Степень вовлеченности клиента	Допускает различные уровни участия клиента в процессе оказания услуги
6. Использование сторонних сервисов	Является самостоятельным видом профессиональных услуг
7. Структура затрат	Характеризуется высокой трудоемкостью
8. Организационно-правовая форма клиента	Предоставляется юридическим лицам независимо от формы собственности
9. Степень интеграции	Может представлять как единичную услугу узкой направленности, так и комплексное решение
10. Уровень нормативного регулирования	Осуществляется в рамках действующего законодательства
11. Периодичность оказания	Определяется индивидуальными потребностями заказчика
12. Функциональное назначение	Относится к категории профессиональных услуг
13. Объем услуг	Фиксируется в договоре на оказание консультационных услуг по согласованию сторон
14. Учет позиции заказчика	Обеспечивается высокий уровень учета требований и пожеланий клиента
15. Учет экспертной позиции	Предусматривает значительную степень учета профессионального мнения консультанта

Источник: составлено автором по данным [49; 54; 60]

А. П. Посадский [109] предлагает разделение консалтинговых услуг на предметные и методологические. Предметная классификация основывается на отраслевой направленности услуг в рамках управлеченческих процессов, тогда как методологическая ориентирована на применяемые консультантами подходы, включая экспертный консалтинг (специализация в конкретной области), процессное консультирование (совместная работа с персоналом компаний) и обучающее консультирование (передача теоретических и практических знаний).

Кроме того, существуют международные подходы к классификации, такие как Европейский классификатор-справочник, основанный на синтетическом методе группировки консультантов по управлению, а также система, разработанная Консалтинговой ассоциацией Великобритании, которые представлены на рисунке 1.

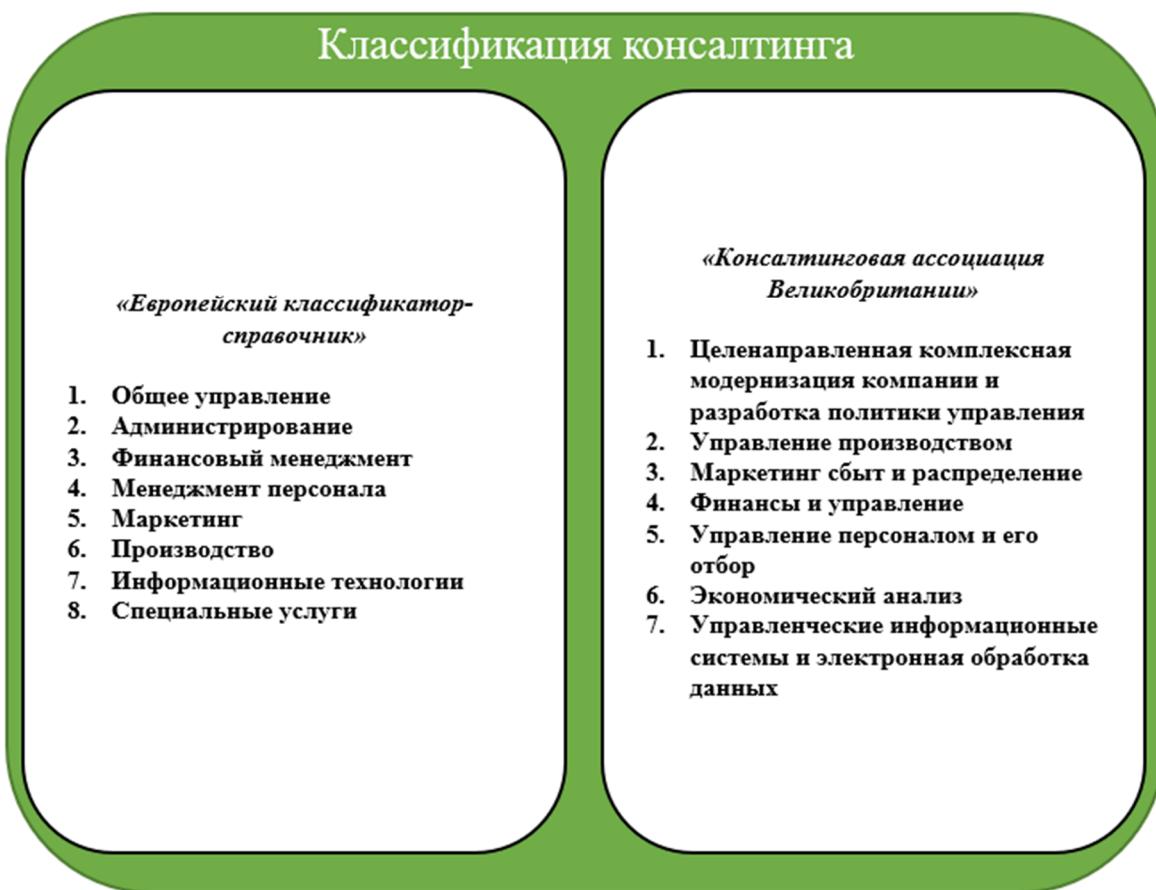


Рисунок 1 – Классификация консалтинга по Европейскому классификатору и ассоциации Великобритании

Источник: [80]

Данные модели демонстрируют разнообразие методологий структурирования консалтинговых услуг и подчеркивают важность унификации подходов для повышения прозрачности и управляемости отрасли.

Эволюция предпринимательских структур и трансформация рыночной среды обусловили формирование инновационных сегментов консалтинговой деятельности, классификация которых представлена в таблице 3. Данные изменения отражают адаптацию консалтинга к актуальным экономическим реалиям и потребностям бизнеса от классических управленческих услуг (1–4) к узкопрофильным (5–7) и гибридным (8–11) формам, что соответствует общей тенденции к фрагментации рынка профессиональных услуг.

Таблица 3 – Современные направления консалтинга

Направление консалтинга	Определение
1. Даунсайзинг	Стратегический консалтинг по оптимизации численности персонала и организационной структуры компании с целью снижения издержек и повышения эффективности. Включает анализ штатного расписания, разработку программ добровольного увольнения и реструктуризацию бизнес-процессов
2. Аутсорсинг	Консалтинговые услуги по передаче непрофильных бизнес-функций внешним подрядчикам. Включает выбор поставщиков услуг, разработку SLA (Service Level Agreement) и контроль качества исполнения. Наиболее распространен в ИТ, бухгалтерии и кадровом производстве
3. Франчайзинг	Консультационное сопровождение создания и развития франчайзинговых сетей: от разработки бизнес-модели и пакета документов до подбора партнеров и контроля стандартов. Особенно востребован в розничной торговле и сфере услуг
4. Фандрайзинг	Специализированный консалтинг по привлечению финансирования для бизнеса или НКО. Включает подготовку инвестиционных меморандумов, поиск инвесторов/грантодателей и сопровождение сделок. Особенно актуален для стартапов и социальных проектов
5. Консалтинг по нематериальным активам	Оценка, управление и коммерциализация интеллектуальной собственности (патенты, товарные знаки, авторские права). Включает аудит НМА, стратегии монетизации и защиту от рейдерских захватов активов
6. Кредитный консалтинг	Профессиональная помощь в подборе и оформлении кредитных продуктов для бизнеса: от анализа условий различных банков до сопровождения сложных structured finance сделок. Особое внимание уделяется оптимизации кредитного портфеля
7. Хедхантинг	Специализированный кадровый консалтинг по поиску и привлечению топ-менеджеров и редких специалистов. Использует методы прямого поиска, конкурентной разведки и индивидуальных переговоров. Отличается от классического рекрутинга уровнем позиций и подходом
8. Аутстаффинг	Консультационные услуги по организации труда персонала, формально числящегося у стороннего работодателя. Включает юридическое сопровождение, налоговое планирование и управление рисками такой схемы трудоустройства
9. Коучинг	Индивидуальный консалтинг по развитию управленческих компетенций и личной эффективности. Методы включают персональные сессии, assessment-центры и программы развития leadership skills. Особенно востребован среди топ-менеджеров
10. Политический консалтинг	Специализированные услуги по разработке и реализации политических кампаний: от анализа избирателей до медиастратегий и crisis management. Включает лоббистский консалтинг и GR (Government Relations) сопровождение
11. Консалтинг в сфере недвижимости	Комплексные услуги по анализу, оценке и управлению объектами недвижимости. Включает due diligence сделок, feasibility studies инвестиционных проектов и консультации по налоговой оптимизации операций с коммерческой недвижимостью

Источник: составлено автором по данным [70; 71; 74]

Особенностью современных направлений является их междисциплинарный характер, а именно сочетание юридических, финансовых и управленческих компетенций, а также ряд особенностей:

- востребованность высококвалифицированных специалистов научного и академического профиля, обладающих объективностью, многопрофильной компетентностью и способностью оказывать клиентам экспертную поддержку в выборе оптимальных решений;
- помочь начинающим компаниям, не имеющим достаточного управленческого опыта;
- участие в проектах на конкурсной основе, что требует от консалтинговых фирм гибкой ценовой политики для повышения конкурентоспособности.

В. В. Воложанин и О. А. Воложанина [37] предлагают классификацию консалтинговых услуг на основе следующих ключевых критериев:

- роль субъектов в управленческом процессе и отраслевая принадлежность, а также выполняемые функции;
- анализ, заключение и рекомендации;
- делегирование управленческих функций;
- контроль исполнения решений.

Консалтинговым услугам присущ ряд общих черт:

- 1) неопределенность конечного результата;
- 2) временной лаг между оказанием услуги и получением эффекта;
- 3) мультипликативное воздействие на бизнес-процессы;
- 4) зависимость стоимости услуг от репутации консалтинговой компании;
- 5) необходимость адаптации к быстро меняющимся рыночным условиям.

Особую роль играют юридическое сопровождение и внедрение инноваций, определяющие эффективность консалтинга в контексте экономического развития.

Консультанты, будучи внешними экспертами, выявляют ошибки в управлении и предлагают альтернативные решения. Качество их услуг напрямую влияет на перспективы развития компании-заказчика, формируя

долгосрочные партнерские отношения и укрепляя конкурентные преимущества клиента.

В своих научных работах Ф. Котлер [68] подробно исследовал характеристики разных услуг, которые аналогичны качествам услуг консалтинга: невозможность существования услуги самой по себе (в отличие от материальных товаров их нельзя произвести «с запасом»), качество услуги, которое колеблется в широких пределах, не обладая при этом осязательными свойствами.

В научном исследовании К. С. Павловой [103] проводится детальный анализ характеристик аудиторской деятельности и оказываемых аудиторских услуг. Следует отметить, что существуют различные подходы к определению взаимосвязи этих видов услуг: одни исследователи рассматривают консалтинг как вспомогательный элемент аудиторской деятельности, другие же, напротив, отводят ему самостоятельную значимую роль.

Такая полярность мнений в научной литературе свидетельствует о необходимости более глубокого и всестороннего изучения принципиальных различий между консалтинговыми и аудиторскими услугами, что позволит выработать более четкие критерии их дифференциации и определить оптимальные модели взаимодействия. Проведение данного анализа представляется особенно актуальным в свете современных тенденций развития как аудиторской, так и консалтинговой деятельности, которые требуют четкого разграничения их функциональных особенностей и сфер применения.

На рисунке 2 представлена авторская классификация консультационных услуг. Ключевыми критериями оценки качества консалтинговых услуг выступают такие: уровень профессиональной компетентности специалистов, степень внедрения инновационных методик в процесс консультирования, глубина отраслевой специализации, временные параметры выполнения работ, ценовая стратегия и качественные показатели результативности. Указанные параметры формируют фундамент для развития консалтинговой отрасли в целом.

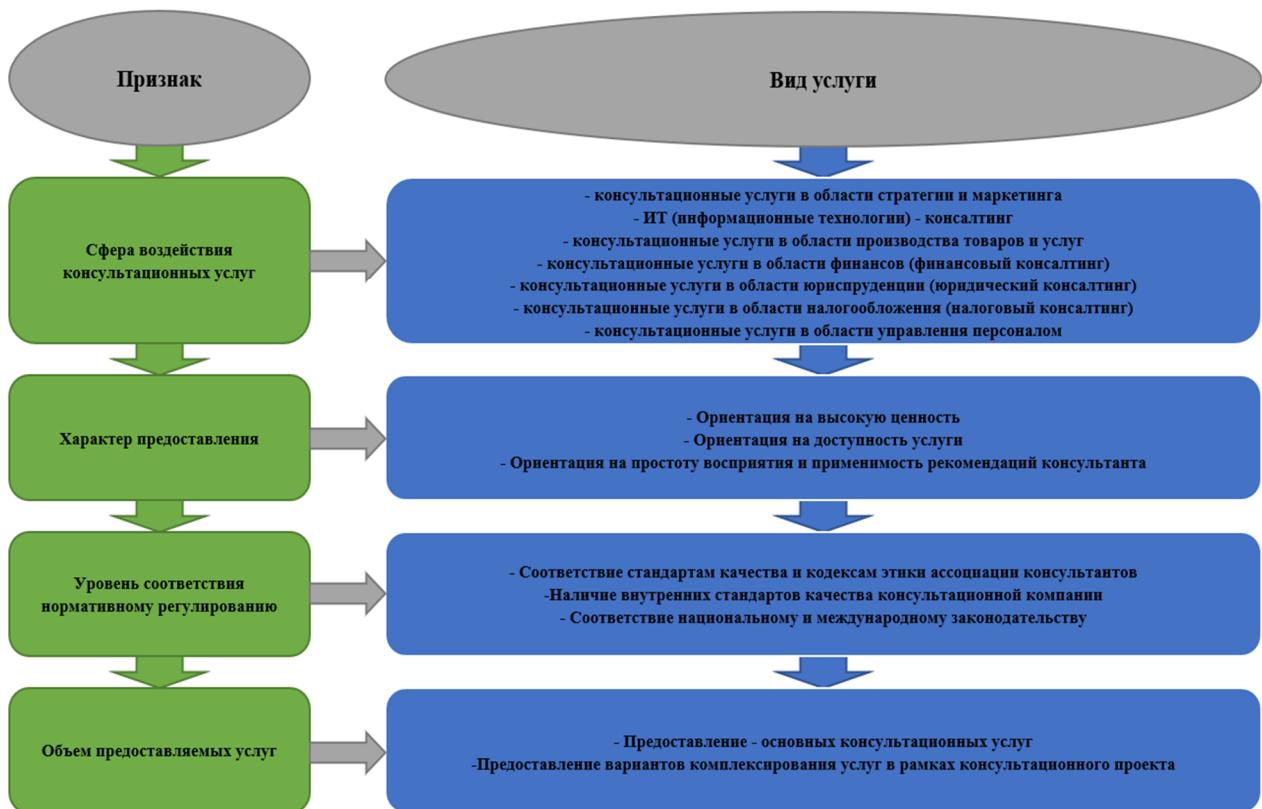


Рисунок 2 – Классификация консультационных услуг

Источник: составлено автором на основе [49; 141; 145]

В условиях глобального роста спроса на консалтинговые услуги наблюдается соответствующая динамика профессионального развития специалистов данной сферы. Постоянное совершенствование квалификационного уровня консультантов способствует не только укреплению репутации компаний, но и расширению клиентской базы, что в совокупности обеспечивает устойчивое развитие отрасли, а взаимосвязь между повышением качества услуг и ростом рыночного спроса создает позитивную обратную связь в системе консалтингового бизнеса.

Далее рассмотрим понятия консалтинга в трактовках различных авторов (таблица 4) и на основе представленных в таблице 4 определений сформулируем авторское определение консалтинга. Консалтинг – это профессиональная деятельность коммерческого характера, осуществляемая специализированными субъектами (консультантами или консалтинговыми организациями) и заключающаяся в оказании квалифицированной помощи

*клиентам (физическими и юридическими лицам) посредством диагностики проблемных ситуаций в различных сферах управленческой деятельности, разработки научно обоснованных и практически реализуемых рекомендаций и сопровождения процесса внедрения предложенных решений.*

Таблица 4 – Определения понятия «консалтинг»

Автор	Определение	Преимущество, недостаток
А. П. Посадский [108]	Консалтинг – коммерческая деятельность профессиональных консультантов, задачей которых является реализация экономических потребностей и процесса управления в рамках предоставления оптимальных рациональных рекомендаций и прочих профессиональных услуг	Акцент на коммерческой природе понятия, профессиональном характере и рациональности решений. Ограничиваются только рекомендациями, не учитывает некоммерческие формы консалтинга, не конкретизирует методов
Э. А. Уткин [136]	Консалтинг – помощь профессионалов управленческой специализации руководителям и работникам, чья профессиональная деятельность связана с управлением производством, в контексте решения проблем их деятельности и развития, посредством консультирования	Подчеркивает проблемно-ориентированный подход и акцентирует внимание на клиентах. Не учитывает комплексный характер услуг и описывается пассивная роль консультанта (только помощь)
В. С. Берченко [25]	Консалтинг – поддержка и содействие консалтинговой организации предприятиям, нуждающимся в помощи, путем рациональных рекомендаций по решению возникших проблем. Консалтинговое предприятие решает комплексные задачи и проблемы направления финансов и экономики, а также экологии и юриспруденции	Широкий охват направлений с комплексностью решений. Неясен механизм оказания поддержки и отсутствуют указания на профессиональные стандарты
Р. Р. Магизов [77]	Консалтинг – помощь со стороны консалтинговой компании физическим или юридическим лицам для разрешения различных вопросов и проблем в профессиональной сфере деятельности	Широкий круг клиентов (физлица + юрлица). Универсальность формулировки. Слишком обобщенное определение, нет спецификации методов, не отражает коммерческую составляющую
Л. Р. Сакурова [122]	Консалтинг как процесс оказания специалистами профессиональных услуг для предприятий, руководителей и управленческих кадров по юридическим, финансовым, инвестиционным и другим вопросам	Указание на процессный характер и конкретизация видов услуг. Нет указания на результат, а также не учитывается стратегический консалтинг

*Продолжение таблицы 4*

Автор	Определение	Преимущество, недостаток
И. В. Стяжкина [130]	Консалтинг как анализ проблемных ситуаций и разработку рекомендаций по дальнейшим действиям с целью усовершенствования функционирования предприятия в современных условиях	Акцент на аналитическую составляющую и практическую направленность. Нет указания на исполнителей, ограничивается только рекомендациями, не учитывает коммерческий аспект

Источник: составлено автором на основе [25; 77; 108; 122; 130; 136]

Особенностью предложенного определения является его системность: оно отражает не только содержание консалтинговой деятельности, но и ее процессуальные аспекты, а также ожидаемые результаты.

По мнению большинства зарубежных ученых, консалтинг представляет организацию, которая дает независимые рекомендации, определяя проблемную нишу предприятия и находя оптимальное направление решения данной проблемы [170]. Так возникает прямая взаимосвязь между консалтингом и антикризисным управлением. Далее более подробно рассмотрим мнение исследователей о данной концепции.

По мнению О. Н. Демчука [50], антикризисное управление – это управление предприятием в нестабильных условиях, множественных факторах риска и возможной несостоятельности; это меры, направленные на стабилизацию экономического положения предприятия, анализ и прогнозирование потенциальных рисков и их преодоление, формирование стратегии эффективного развития в период кризиса.

Е. А. Бабушкина [23] считает, что антикризисное управление – это тип управления через прогнозирование и мониторинг кризиса, анализ его типа, потенциала и факторов с использованием мер по уменьшению негативных последствий кризиса и применение сильных сторон организации для успешной перспективы развития.

Е. О. Красникова [72] рассматривает антикризисное управление как действия по нейтрализации факторов, вызывающих кризисное положение через мониторинг экономического положения предприятия и разработку мер,

направленных на снижение уровня кризиса и успешной деятельности в будущем.

В таблице 5 приведены определения понятия консалтинговых услуг, предложенные разными авторами.

Таблица 5 – Определения понятия «управленческое консультирование»

Определение	Преимущество, недостаток
1. Управленческое консультирование представляет собой профессиональную услугу, оказываемую специализированными организациями или экспертами, которая заключается в предоставлении клиенту независимых и объективных рекомендаций, направленных на диагностику управленческих проблем, анализ потенциала развития организации и выработку оптимальных решений для повышения эффективности ее деятельности [121]	Четко указывает на независимость и объективность консультанта – ключевой принцип консалтинга. Подчеркивает специализированный характер услуг. Не раскрывает методы и инструменты консультирования. Не учитывает динамику взаимодействия консультанта и клиента. Ограничивается пассивной ролью клиента
2. Управленческое консультирование представляет собой научно обоснованную деятельность, синтезирующую теоретические знания, практический опыт и результаты современных исследований, которая осуществляется посредством системного анализа, экспериментальной проверки гипотез и комплексной оценки управленческих решений с целью обеспечения эффективного развития предприятий [30]	Базируется на системном анализе, экспериментальных исследованиях и проверке управленческих гипотез. В своей методологии интегрирует исторически накопленный опыт с современными управленческими парадигмами, применяя научные методы анализа и принятия решений. Требует дополнения аспектами взаимодействия с клиентом и коммерческими составляющими консалтинговой деятельности.
3. Управленческое консультирование – взаимосвязь деятельности и специальности, суть которой заключается в предоставлении научно обоснованной консультации руководителям предприятия по проблемным вопросам организационного характера [31]	Фокусируется на организационных проблемах, что актуально для управленческого консалтинга. Не раскрывает процесс взаимодействия консультанта и клиента. Игнорирует стратегические и инновационные аспекты консалтинга
4. Управленческое консультирование представляет собой профессионально организованный процесс взаимодействия между заказчиком услуг и консультантом, сущность которого заключается в предоставлении объективных, независимых экспертных рекомендаций, направленных на идентификацию и решение актуальных проблем в сфере управления организацией-клиентом, при этом сохраняя принцип консультативного характера взаимодействия и профессиональной автономии консультанта [84]	Подчеркивает двусторонний характер взаимодействия (клиент + консультант). Сохраняет акцент на независимости консультанта. Не конкретизирует формы и методы консультирования. Не учитывает измеримость результатов консалтинга
5. Управленческое консультирование – услуга управляющему в разных сферах его деятельности, оказанная профессиональным специалистом [66]	Универсальность трактовки (охватывает «разные сферы деятельности»). Чрезмерно общее, не раскрывает суть консалтинга. Не выделяет критерии профессионализма консультанта

Источник: составлено автором на основе [30; 31; 66; 84; 121]

На основании представленных в таблице 5 понятий можно сформулировать авторское определение: *управленческое консультирование – это профессиональная деятельность экспертного характера, осуществляемая независимыми специалистами или специализированными организациями, направленная на диагностику проблем управления, разработку научно обоснованных решений и сопровождение их реализации посредством системного анализа организационных процессов и управленческих практик, применения специализированных методологий и инструментов, интерактивного взаимодействия с руководством компании-клиента.*

Особенностью предложенного определения является его процессно-результативная ориентация, подчеркивающая не только консультационный процесс, но и достижение практических эффектов для бизнеса.

В таблице 6 рассмотрены определения понятия «управленческий консалтинг», предложенные разными авторами.

Таблица 6 – Определения понятия «управленческий консалтинг»

Автор	Определение	Преимущество, недостаток
К. Чакыров [139]	Управленческий консалтинг – высококвалифицированная помощь руководству, направленная на повышение эффективности деятельности предприятий, от независимых специалистов другой компании, компетентных в данном вопросе и сфере деятельности	Подчеркивает независимость консультантов, что снижает риски субъективности. Акцент на повышение эффективности деятельности предприятия. Указывает на необходимость компетентности консультантов в конкретной сфере. Не раскрывает методы и инструменты консалтинга. Не учитывает инновационные аспекты управленческих решений
В. Ш. Раппопорт [111]	Управленческий консалтинг – вид экспертной помощи руководителям организаций в решении задач управления реструктуризацией при изменении внешних и внутренних условий	Связывает консалтинг с адаптацией к изменениям внешней и внутренней среды. Фокусируется на реструктуризации, что актуально в условиях трансформации бизнеса. Сужение сферы консалтинга только до реструктуризации. Не учитывает другие задачи, такие как стратегическое планирование или оптимизация

*Продолжение таблицы 6*

Автор	Определение	Преимущество, недостаток
Р. К. Юксвярав	Управленческий консалтинг – деятельность и профессия, суть которой заключается в помощи менеджерам в решении их проблем через реализацию научных результатов и передового опыта	Подчеркивает научную основу и использование передового опыта. Охватывает широкий спектр проблем менеджмента. Не конкретизирует формы оказания консалтинговых услуг (проекты, аудит, коучинг и т. д.). Не учитывает экономическую составляющую консалтинга
И. Прокопенко [110]	Управленческий консалтинг – услуги, оказываемые независимыми консультантами, обладающими профессиональными компетенциями в рамках решения проблем руководителю предприятия через диагностику, анализ и практическое решение проблем производства	Включает этапы диагностики, анализа и практического решения проблем. Упоминает профессиональные компетенции консультантов. Не раскрывает критерии эффективности консалтинга. Ограничивается только производственными проблемами, игнорируя другие сферы управления
В. Ф. Комаров [67]	Управленческий консалтинг – услуга, консультанта руководителю предприятия через диагностику, анализ и рекомендацию рационального решения проблем	Лаконичное и четкое определение. Выделяет ключевые этапы консалтингового процесса. Не учитывает долгосрочные эффекты консалтинга. Не отражает роль инноваций и стратегического консультирования
В. Ф. Елмашев [52]	Управленческий консалтинг – эффективный метод рационализации управления производством, основанный на использовании науки и передового опыта	Подчеркивает связь консалтинга с наукой и передовым опытом. Акцент на рационализацию управления. Слишком общее, не раскрывает механизмы реализации консалтинга. Не учитывает рыночные аспекты консалтинговых услуг
А. П. Посадский [109]	Управленческий консалтинг – консультации для руководителей и работников, чья профессиональная деятельность связана с управлением производством в решении проблем их деятельности, реализовываемая через рекомендации, консультации и решения, принимаемые совместно с руководителем предприятия	Учитывает совместную работу консультанта и руководителя. Охватывает не только рекомендации, но и совместные решения. Не конкретизирует методы оценки эффективности консалтинга. Не выделяет различия между внутренним и внешним консалтингом

*Продолжение таблицы 6*

Автор	Определение	Преимущество, недостаток
А. Саврук [121]	Управленческий консалтинг представляет собой профессиональную услугу, оказываемую специализированными организациями или экспертами-консультантами, суть которой заключается в предоставлении клиенту независимых и объективных рекомендаций, направленных на выявление, анализ и решение управленческих проблем, а также раскрытие потенциальных возможностей развития предприятия	Подчеркивает независимость и объективность консультантов. Включает анализ не только проблем, но и потенциала предприятия. Не раскрывает процесс взаимодействия между консультантом и клиентом. Не учитывает динамику изменений в бизнес-среде
Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (PEACO, ФЕАКО)	Управленческий консалтинг представляет собой профессиональную деятельность по оказанию независимых экспертных услуг, направленных на анализ текущего состояния системы управления организацией, выявление ключевых проблемных зон и неиспользованных резервов развития, а также разработку научно обоснованных рекомендаций по оптимизации управленческих процессов	Широкий охват управленческих аспектов. Обобщенное определение без детализации методов и отсутствие учета специфики национальных рынков консалтинга

Источник: составлено автором на основе указанных в таблице источников

На основе представленных в таблице 6 определений представим авторское определение понятия: *управленческий консалтинг* – это профессиональная деятельность независимых экспертов, направленная на повышение эффективности управления организацией через научно обоснованную диагностику проблем, анализ внутреннего потенциала и внешних условий, разработку и внедрение оптимальных решений в тесном взаимодействии с руководством компании, с учетом отраслевых особенностей и динамики бизнес-среды.

Факторами, послужившими развитию и формированию консалтинга как отдельной самостоятельной сферы деятельности, являются:

- технологические подходы в рамках оказания консультационных услуг в области развития коммерческой отрасли специалистами;
- накопленный опыт в комплексе с современными взглядами и методами в области консультирования;
- рост потребности во внешних экспертах по причине того, что руководители предприятий не могут своевременно реагировать на конъюнктуру рынка и воздействие внешних факторов экономики, а также быстро проследить за внутренними слабыми направлениями предприятия.

На сегодняшний день западные специалисты по консалтингу достигли такого уровня, что могут помочь руководителю предприятия найти выход из любой сложной ситуации. При образовании нестандартного типа проблем нового характера на предприятии профессиональный консультант при объединении прошлого опыта и имеющихся знаний сумеет найти выход и оптимальное решение. Сегодня все виды консультационных услуг, а именно 84 услуги, внесены в европейский справочник, данные услуги классифицированы следующим образом.

1. *Общее управление*: оценка эффективности управленческой системы; комплекс действий специалиста по определению рыночной стоимости и коммерческой привлекательности всех элементов компании; целенаправленная система управления инновационной деятельностью; определение уровня конкурентоспособности; развитие и использование конкурентных преимуществ предприятия за счет возможностей ведения бизнеса в разных странах; расширение бизнеса; управление качеством; стратегическое планирование.

2. *Администрирование*: оценка офисной деятельности; рациональное использование торговой площади; эффективная организация информационно-документационного обеспечения; стратегия управления; комплекс методов, направленных на целенаправленное изменение характеристик риска; обеспечение безопасности; техническое обеспечение.

3. *Финансовое управление*: учетная система; соотношение расходов; ценовая политика; рост доходов; налогообложение; финансовые запасы.

4. *Управление кадрами*: профессиональное развитие; исключение из штатного расписания; корпоративная культура; общий порядок; кадровое обеспечение; гарантии безопасности; программы лояльности; система оценки персонала; трудовые договоры; обучение персонала.

5. *Маркетинг*: комплекс продвижения предмета маркетинга; имидж компании и социальные связи; совокупность услуг, которые компания оказывает клиентам после приобретения ими товаров; прямая коммуникация с потребителем; международный маркетинг; анализ всех аспектов рынка; комплексный план развития бизнеса; проектирование и разработка; установление цены на товар или услугу; розница и дилеры; сбытовая политика; прогнозирование.

6. *Производство*: автоматизация производства; рациональное использование производственных ресурсов; сервисное обслуживание; инженерно-консультационные услуги; переработка сырья; внутренний контроль; упаковка; организация труда на предприятии; конструирование и качественное изменение какого-либо объекта; комплекс мероприятий, направленных на обеспечение бесперебойной и эффективной работы предприятия; планирование; производственный контроль; эффективность деятельности; закупки.

7. *Информационные технологии*: комплекс программных и аппаратных компонентов; компьютеризированный аудит; мониторинг процесса; интегрированный процесс создания электронной информации; информационно-поисковые системы; проектирование и разработка систем.

8. *Специализированные услуги*: инженерный, экологический, юридический, информационный, телекоммуникационный; консалтинг в государственном секторе.

Далее рассмотрим более подробно функции консалтинговой деятельности. Консалтинг как профессиональная деятельность реализует комплекс взаимосвязанных функций, формирующих его социально-экономическую значимость.

В системном представлении выделяются три ключевых функциональных аспекта:

1) нормативно-регулятивная функция – проявляется в формировании институциональной среды бизнеса через установление правил, норм и стандартов эффективной деятельности. Консалтинг выступает как механизм трансляции лучших управленческих практик, способствуя оптимизации организационных процессов;

2) когнитивно-образовательная функция – выражается в аккумуляции и передаче специализированных знаний, развитии компетенций персонала и внедрении инновационных подходов. Данная функция обеспечивает накопление интеллектуального капитала предприятий;

3) сетевая интеграционная функция – реализуется через создание профессиональных сообществ и деловых экосистем. Консалтинг способствует формированию устойчивых связей между хозяйствующими субъектами.

Профессиональный консалтинг оказывает существенное влияние на экономические показатели предприятий через реализацию следующих механизмов:

– оптимизация управленческих решений приводит к сокращению операционных издержек и транзакционных затрат. Специализированные консультанты обеспечивают рациональное использование ресурсов;

– прогностический потенциал консалтинга позволяет минимизировать риски и повысить обоснованность стратегических решений. Это достигается за счет применения научных методов анализа;

– развитие кадрового потенциала через обучение и коучинг формирует устойчивые конкурентные преимущества. Передача экспертного знания способствует профессиональному росту персонала.

Области практического применения:

1) управленческий аудит как инструмент независимой оценки эффективности бизнес-процессов. Внешние консультанты обеспечивают объективность анализа, свободного от внутренних корпоративных влияний;

2) сопровождение стратегических инициатив при реализации масштабных проектов трансформации. Консалтинговые услуги особенно востребованы при:

- реорганизации бизнес-моделей,
- выходе на новые рынки,
- внедрении технологических инноваций;

3) операционная поддержка при выполнении специализированных задач, не требующих постоянного штатного присутствия экспертов, что позволяет оптимизировать кадровые затраты;

4) персонал-ориентированные услуги, включая коучинг и наставничество, направленные на развитие управленческих компетенций. Особую значимость приобретают в условиях цифровой трансформации бизнеса.

Консалтинговая деятельность также базируется на строгих принципах профессиональной этики: конфиденциальность информации; объективность оценок; ответственность за результаты; соблюдение деловых стандартов.

Индивидуализация подходов к каждому клиенту сочетается с применением научно обоснованных методик, что обеспечивает уникальность консалтингового продукта. Творческий характер решений дополняется строгой методологической базой. В таблице 7 рассмотрена многоуровневая модель консультационных услуг, которая отражает иерархию ценностных предложений консультационных услуг, где каждый уровень соответствует определенной степени важности и детализации для клиента.

Таблица 7 – Многоуровневая модель консультационных услуг

Уровень	Основная характеристика и состав элементов
I уровень: Базовые ценности	Фундаментальные результаты, определяющие ценность услуги
II уровень: Основной продукт	Профессиональные стандарты оказания услуг
III уровень: Ожидаемый продукт	Стандартные требования клиента
IV уровень: Расширенный продукт	Дополнительные конкурентные преимущества
V уровень: Потенциальные возможности	Перспективные направления развития

Источник: составлено автором по данным [31; 32; 45; 46]

Ю. П. Грабоздин объединил несколько подходов в рамках формирования ценообразования консалтинговой услуги. На рисунке 3 обозначены ценностные факторы формирования спроса на консультационные услуги, а также предложения, повышающие значимость услуг консалтинга для потребителя услуги.



Рисунок 3 – Ценностные факторы формирования спроса на консультационные услуги

Источник: составлено автором по данным [31; 32; 45; 46]

В своих исследованиях О. А. Нестеренкова [85] рассматривает вопросы интеграции маркетинговых технологий в консалтинговую деятельность, выделяя ключевые элементы маркетинг-микса (товарная, ценовая, сбытовая и коммуникационная политика) в качестве инструментария консалтинговых услуг. Автор определяет маркетинговые технологии в консалтинге как системный процесс последовательных мероприятий, направленных

на повышение эффективности компаний-клиентов и расширение их потребительской базы посредством применения специализированных маркетинговых инструментов. Исследование подчеркивает взаимосвязь между развитием консалтингового сектора и различных видов специализации, для которых предлагаемый подход служит инструментом оптимизации и улучшения деятельности (рисунок 4).



Рисунок 4 – Маркетинговые технологии продвижения

консалтинговых услуг на отраслевой рынок

Источник: составлено автором по данным [55; 56; 59; 85]

Политика консалтинговых организаций в аспекте товарных отношений формируется как комплекс стратегических мер, направленных на обеспечение устойчивых конкурентных позиций на рынке и расширение клиентской базы. Особое значение приобретает постоянная актуализация знаний и методик

консультантов, что обусловлено динамичным характером современных бизнес-реалий.

Ценовая политика консалтинговых компаний представляет собой гибкую систему инструментов рыночного позиционирования, учитывающую комплекс факторов внешней и внутренней среды. В ее основе лежит дифференцированный подход к ценообразованию, адаптируемый под конкретные условия контракта и рыночную конъюнктуру. При формировании ценовой стратегии учитываются такие параметры, как сезонные колебания спроса, качественные характеристики услуги, платежеспособность целевых клиентов и конкурентное окружение. Особенностью ценообразования в консалтинге является необходимость баланса между коммерческой эффективностью и поддержанием профессиональных стандартов качества услуг.

Сбытовая политика консалтинговых организаций реализуется через многоуровневую систему коммуникационных каналов, включающую:

- прямые маркетинговые коммуникации, осуществляемые посредством персонального взаимодействия с потенциальными клиентами через различные медиаплатформы (телефонные переговоры, электронную корреспонденцию, специализированные презентационные материалы);
- индивидуальные продажи, основанные на выстраивании долгосрочных партнерских отношений через персонализированные сервисные предложения и программы лояльности;
- участие в конкурсных процедурах (тендерах), предполагающее разработку комплексных коммерческих предложений с детализацией профессиональной экспертизы, стоимостных параметров и методологических подходов;
- стимулирующие мероприятия, направленные на формирование устойчивого интереса к услугам через организацию тематических мероприятий, образовательных семинаров, предоставление аналитических обзоров и дополнительных сервисных опций.

Коммуникационная политика консалтинговых организаций представляет собой стратегически выверенную систему управления информационными потоками, направленную на формирование устойчивого имиджа и повышение узнаваемости бренда. Данная система объединяет различные формы и каналы коммуникационного воздействия, синхронизированные с общими маркетинговыми целями компании. Особенностью коммуникационной стратегии в консалтинге является необходимость сочетания профессиональной содержательности и коммерческой эффективности, что требует тщательного отбора информационных поводов и каналов их распространения.

Реализация данной политики способствует не только продвижению конкретных услуг, но и формированию репутации компании как экспертного центра в своей предметной области.

О. Ф. Киреева [64] исследует формы социально-информационной безопасности в рамках обеспечения коммуникационного консалтинга. Автор считает, что именно данная система поможет предотвратить информационные угрозы и обеспечить информационную безопасность. Коммуникационный консалтинг рассматривает социальные проблемы, причины, по которым возникает определенная социальная проблема, и далее оказывает поддержку в форме рекомендаций, предупреждающих возникновение данных проблем либо решающих уже имеющуюся проблему. Коммуникационный консалтинг включает действия по предупреждению и решению проблем, вызванных поступками, деятельностью людей, социальных групп, не отвечающими установленным в данном обществе нормам и стандартам поведения. В рамках решения данной проблемы автором разработан технологический алгоритм коммуникационного консалтинга, цель которого – минимизировать потенциальные угрозы и снизить побочные эффекты информационной атаки на тех или иных субъектов.

А. Е. Журавлев [55] в своих научных исследованиях рассматривает структуру франчайзинга в рамках консалтингового обеспечения. Автором

определен новый вид консалтинговых услуг, обеспечивающий продуктивность вновь создаваемого франчайзингового продукта, рассмотрены его характеристики и компоненты, раскрывающие новые подходы в контексте консультационной поддержки рынка франчайзинга.

Ученый отмечает значимость следующих подходов к классификации консалтинговых услуг:

- предметный консалтинг, рассматривающий внутренние элементы и составляющие консультационной услуги;
- методический консалтинг, рассматривающий последовательность алгоритма оказания консультативной помощи.

Автор аргументировал, что для обеспечения консалтинговой поддержки создания эффективного продукта франчайзинга необходима помощь группы экспертов, обладающих соответствующими компетенциями и высоким профессиональным уровнем, а также имеющих большой практический опыт решения данных проблем как в России, так и за рубежом.

Консалтинг – это особый вид совместной интеллектуальной деятельности консультанта и потребителя услуг, задачей которого является оказание услуги по совершенствованию и рационализации его деятельности, включая оценку качества и эффективности данного направления. Консультационные услуги представляют продукт, который производится не для собственного потребления, а для обмена и является самостоятельным сектором экономики. Продукт консультационной услуги – это комплекс информации, полученной и используемой в процессе сотрудничества субъектов консультативного предпринимательства и клиентов.

Необходимо отметить, что наиболее эффективно консалтинговая отрасль развивается в тех регионах и территориях, в которых процессы экономики не так активно контролируются государственными органами и не столь централизованы. Такое положение вызвано тем, что консалтинг, в отличие от централизованной формы контроля, является более свободной формой регулирования экономических процессов. При этом консалтинг

выполняет те же функции, что и централизованная форма контроля в рамках реализации научных подходов рационализации деятельности, только в менее жестких формах.

## 1.2 Формирование структуры рынка консалтинговых услуг

Научно-теоретические результаты исследований рынка консалтинговых услуг позволили выявить значительное количество понятий у разных ученых. Под рынком консалтинговых услуг В. О. Бессарабовым [28] понимается сфера взаимоотношений консультантов, консалтинговых компаний и клиентов на основе возмездного договора. Согласно мнению О. А. Крыжановской [74], рынок консалтинговых услуг представляет совокупность бизнес-субъектов, оказывающих консультационные услуги для оказания помощи организациям из различных сфер экономики. В диссертационной работе Н. С. Великанов [35] акцентирует внимание на том, что рынок консалтинговых услуг понимается как сфера консультационной деятельности, направленной на решение различных бизнес-задач организаций на основе экспертных знаний. А. А. Гольдин [44] определяет рынок консалтинговых услуг как совокупность бизнес-субъектов, оказывающих консультационные услуги, сама же консалтинговая услуга представляет собой профессиональный вид помощи руководству и персоналу организаций.

Приведенные определения связывают понятие рынка преимущественно с субъектным составом и уделяют недостаточно внимания средовым факторам, инфраструктуре, значение которой усиливается в условиях цифровизации.

В исследовании под *рынком консалтинговых услуг* будем понимать совокупность объектов материальной и нематериальной среды, в которой происходит взаимодействие и обмен нематериальными благами заказчика и исполнителя с целью получения услуги, обладающей полезным эффектом.

Современный этап развития консалтинговой отрасли характеризуется интенсивной цифровой трансформацией, что приводит к существенной

модификации традиционных бизнес-моделей. Как отмечают многие исследователи, данный процесс обусловлен комплексом технологических, экономических и социальных факторов, среди которых особое значение имеют распространение цифровых технологий в управленческой практике и изменение характера взаимодействия между консультантами и клиентами.

Благодаря активному развитию цифровизации повышается спрос на услуги консалтинговых фирм, в результате чего формируется новая стадия консалтинговой отрасли – «Консалтинг 4.0».

Новые условия способствуют партнерству специалистов консалтинговых фирм с их заказчиками. Новый формат коммерческой деятельности предполагает изменчивую структуру, к которой необходимо как можно быстрее адаптироваться, чему способствует содействие консалтинговых специалистов цифрового направления [172].

В научной литературе теоретического и практического характера можно выделить следующие типы рынков консалтинговых услуг, представив их в виде классификации (рисунок 5).

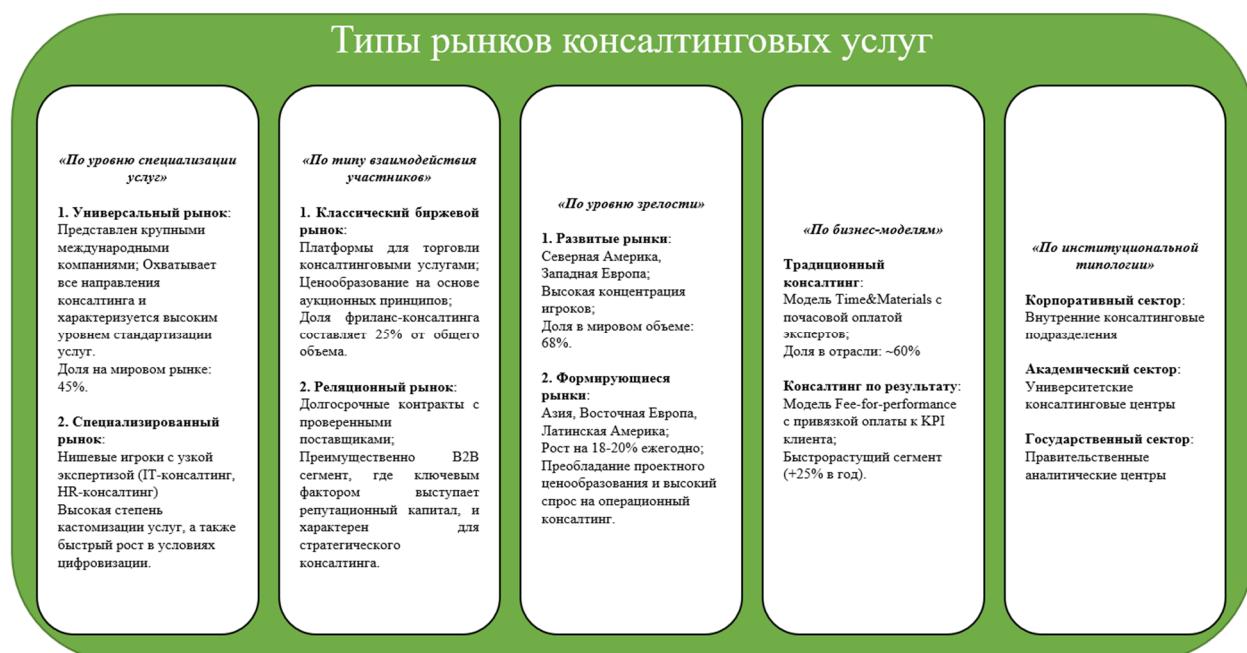


Рисунок 5 – Типы рынков консалтинговых услуг

Источник: составлено автором

Данная типология отражает эволюцию рынка от простых бинарных моделей к сложным гибридным структурам, где традиционные категории постепенно теряют четкие границы под влиянием цифровой трансформации и изменений парадигм управления.

Ключевые тренды формирования рынков:

- конвергенция моделей (стирание граней между типами);
- рост влияния платформенных решений;
- дематериализация услуг (переход к digital);
- персонализация предложений;
- формирование экосистемных связей.

Становление консалтинговой отрасли в контексте цифровой трансформации прошло через последовательные этапы структурных преобразований, сформировавшие современную архитектуру цифрового консалтинга, представленную в таблице 8.

Таблица 8 – Стадии развития консалтинговой сферы

Стадия развития	Хронологическая рамка	Содержательная характеристика этапа
Консалтинг 0.0	1950–1960 годы	Период становления, характеризующийся фокусом на повышении производственной эффективности через операционный и стратегический консалтинг
Консалтинг 1.0	1970–1980 годы	Этап институционализации управленческого консалтинга с разработкой новых методик: стратегий повышения конкурентоспособности, систем планирования ресурсов (ERP), HR-менеджмента и организационных трансформаций
Консалтинг 2.0	1980–1990 годы	В связи со снижением затрат на связь усиливается конкуренция на рынках. Разработка стратегий прогнозирования на основе данных, децентрализованных систем контроля и трансформационных методов управления
Консалтинг 3.0	Начало XXI века	В результате возникновения кризисных ситуаций и природных катализм, появилась потребность консультантов широкого профиля, компетентных в вопросах анализа и адаптации процессов производства и управления к предупреждению рисков, связанных с кризисом или негативным влиянием природной среды

*Продолжение таблицы 8*

Стадия развития	Хронологическая рамка	Содержательная характеристика этапа
Консалтинг 4.0	2008 год (экономический кризис) – н. в.	Помимо анализа деятельности предприятия, специалист консалтинговой компании выносит рекомендации по решению проблемных направлений, исследует потенциал предприятия в рамках нахождения эффективных решений по развитию производства, вступает в партнерские отношения с руководством предприятия, адаптируя их бизнес под новую цифровую среду Становление цифрового консалтинга. Довольно длительный период ведущие консалтинговые компании McKinsey, Boston Consulting Group и Bain, оказывали услуги, характерные проведением анализа предприятий и предоставления рекомендаций по дальнейшему развитию. В настоящее время спектр услуг консалтинговых компаний значительно шире, в приоритете не только анализ и рекомендации по развитию, но и нестандартный подход к решению проблемы

Источник: составлено автором на основе [28; 29; 51; 61; 62; 63; 64; 69; 88; 90; 94; 95]

Данный процесс характеризовался поэтапной модернизацией методологических подходов, технологических платформ и бизнес-моделей, что в совокупности определило текущую парадигму оказания консалтинговых услуг в цифровой среде.

Часто модель Консалтинга 4.0 рассматривают как цифровой формат деятельности компании, однако, по мнению многих ученых, данная модель фактически выполняет те же традиционные функции под новым определением, актуальным в контексте современных трансформационных процессов [202]. Данные суждения отчасти подтверждаются тем, что консалтинговая отрасль изначально использовала современные информационные и цифровые технологии, а также интернет-ресурсы в своей деятельности.

Модель Консалтинга 4.0, в сравнении со старыми версиями, функционирует не только в рамках анализа и оптимизации бизнес-процессов своих заказчиков, функции данной модели включают более глубокий анализ

деятельности, предоставление консультаций, предполагающие реализацию управления компанией заказчика по совершенно новому пути развития, полностью меняющему структуру ее управления и организации.

Большинство исследователей считают, что модель «Консалтинг 4.0» направлена не только на использование современных цифровых и инновационных технологий, но и на серьезную цифровую трансформацию деятельности, формирующую данную модель как новый вид управленческого консультирования, направленный на глубокий анализ проблем заказчика, предоставления услуг высокопрофессионального профиля [142].

Новая структура управления основана на том, что консультанты, предоставляющие услуги по формату модели Консалтинг 4.0, компетентны в вопросах трансформации экономики, цифровых технологий, что способствует формированию нестандартных подходов к разработке новых бизнес-моделей [22], что в корне меняет характер деятельности консалтинговых компаний в настоящее время.

В рамках модели «Консалтинг 4.0» консультанты реализуются как полноценные партнеры заказчика благодаря высоким компетентным навыкам и нестандартным подходам в решении сложных управленческих решений, реализации новых возможностей, которые включают не только анализ предприятия и его адаптацию к изменениям, но и ряд других уникальных направлений [41].

В соответствии с представленной моделью необходимо отметить два направления, особенно точно отражающих формирование цифровых технологий в консалтинговой отрасли.

Развитие консалтинга в зарубежных странах проходило стадии перехода от «консультации» к «консультированию», от «рекомендации» к непосредственному «участнику процесса разработки инновационных направлений новации». По мнению зарубежных специалистов, функциональное назначение консалтинга переходит от опыта ведущих

компаний к приоритету концентрации усилий консультантов на процессе практического инновационного развития.

При этом имеется риск упущения моментов трудностей, связанных с внедрением инновационных процессов, возникающих, как правило, на начальном этапе развития. Так, целесообразнее использовать подход, при котором управленческий консалтинг охватывает все этапы инновационного процесса. Таким образом, акцент внимания специалистов консалтинговых служб был направлен на разработку стратегий по организационному проектированию в рамках собственного развития.

Исторический опыт развития управленческого консалтинга в зарубежных странах ценен тем, что дает как первичную эмпирическую базу исследования, так и теоретическую основу, включающую понятийный аппарат, который отражает все направления управленческого консалтинга.

В настоящее время стремление крупных корпораций удержать уровень конкурентоспособности в постоянно меняющейся рыночной среде и добиться максимального положительного эффекта своей деятельности, совершенствовать процессы организации и управления бизнес-процессами в цифровом направлении стремительно растет, что благоприятно влияет на развитие консалтинговой отрасли и уровень ее рентабельности.

Цифровое консультирование обладает значительным потенциалом междисциплинарного применения, интегрируясь с различными инновационными направлениями, для оптимизации использования аппаратных ресурсов консалтинговой деятельности применяется комплекс современных технологических решений, включающий мобильные и облачные платформы, технологии социальных медиа, методы big data-аналитики, системы Интернета вещей (IoT), решения дополненной реальности (AR), кибербезопасность, «зеленые» ИТ-технологии и биометрические системы аутентификации, что позволит повысить эффективность и качество предоставляемых консалтинговых услуг [75].

Успешный опыт внедрения цифрового консалтинга мы можем наблюдать в деятельности крупных корпораций. Современные корпоративные практики демонстрируют активную интеграцию цифровых технологий управления, включая:

- UX/UI-дизайн с элементами когнитивного проектирования;
- agile-методологии в адаптированных для консалтинга версиях;
- цифровой маркетинг.

Как свидетельствуют данные McKinsey (2023 год), рынок цифрового консалтинга растет со среднегодовым темпом 18–22%, что обусловлено:

- делегированием стратегических задач профессиональным провайдерам;
- усложнением цифровых трансформационных программ;
- необходимостью кросс-функциональной экспертизы.

Актуальными направлениями развития отрасли консалтинговых услуг являются следующие.

*1. Кадровая трансформация:*

- формирование специалистов с углубленными знаниями в ИТ;
- развитие кросс-дисциплинарных компетенций;
- интеграция виртуальных экспертов.

*2. Организационные инновации:*

- гибридные модели «консультант – клиент»;
- цифровые платформы совместной работы;
- системы предиктивного управления изменениями.

*3. Методологические тренды:*

- оперирующее консультирование;
- когнитивные системы поддержки решений.

Для российских консалтинговых практик целесообразно:

- адаптировать лучшие международные практики с учетом национальной деловой культуры, отраслевой специфики, институциональных условий;

- развивать компетенции в области цифровой трансформации, организационного проектирования;
- внедрять гибридные модели, сочетающие западные методики и локальный опыт, баланс между стандартизацией и кастомизацией, а также интеграцию цифровых и традиционных решений.

Можно сделать вывод, что современный консалтинг трансформируется в сложную экосистему, где традиционные управленческие подходы интегрируются с цифровыми технологиями, формируя новые парадигмы организационного развития.

Влияние различных видов специализации на формирование и развитие рынка консалтинговых услуг отражено в многочисленных исследованиях.

Работы В. А. Горбатикова [45] посвящены разработке методик по развитию эффективной деятельности рынка финансового консалтинга через государственную поддержку. Государственная поддержка субъектов финансового консалтинга основана на развитии системы квалифицированного консультирования, контроле и регулировании данного рынка в рамках стабилизации стабильного положения рынка финансовых услуг. По мнению В. А. Горбатикова, финансовый консалтинг представляет ряд услуг, ориентированных на совершенствование структуры финансового управления с целью открытия новых каналов получения денежных средств физических и юридических лиц и эффективности развития данной ниши.

В своих трудах автор также подчеркивает важную роль финансового консалтинга в контексте государственной политики. Государство с целью развития инфраструктуры и внедрения инноваций через систему государственно-частного партнерства сформировало «институты развития».

Главной задачей создания институтов развития является преодоление кризисных процессов экономики через диверсификацию экономики и формирование новых оптимальных условий развития экономики, поскольку преодолеть нестабильные ситуации только на основе рыночных моделей не представляется возможным. Институты развития объединяют всех

субъектов, участвующих в глобальных процессах экономики политического и социального характера, что позволит решить проблемы экономики на государственном уровне.

Именно финансовый консалтинг играет важную роль в развитии экономики как в рамках государственных процессов, так и в коммерческом направлении. Финансовый консалтинг предоставляет социально-финансовые услуги, а именно накопительную пенсию, хранение в пенсионных фондах, покупку акций и т. д. В рамках развития коммерческих направлений формируется стратегическая модель развития бизнеса, где коммерческие организации финансируют представленные институты развития.

Автором предложены меры по эффективному использованию финансового консалтинга с целью финансовой поддержки в долгосрочном и краткосрочном периоде. На сегодняшний день наиболее востребованными являются банковские услуги, финансовые услуги, банковские инвестиции и страховые услуги.

Именно перечисленные услуги являются потребительскими на законно-правовой основе по защите прав потребителей, хотя спектр услуг финансового консалтинга предлагает довольно разнообразный ассортимент услуг финансового характера.

Ю. П. Грабоздин [46] в своих научных трудах предложил меры, направленные на работу с потребителем в рамках повышения качества и ценности консультационной услуги. По мнению автора, консультационная услуга – это деловая услуга, оказываемая с целью поддержки организаций-клиентов через квалифицированную помощь специалистов. Автором также рассматривались варианты регулирования консультационных услуг независимыми компаниями через корпоративные нормы либо возможности контроля Торгово-промышленной палатой России.

В своих научных трудах Ю. М. Ильяева [60] исследует теоретико-методологические проблемы управленческого консультирования субъектов малого бизнеса. На сегодняшний день государство оказывает активную

поддержку малому бизнесу, но, к сожалению, данных мер недостаточно, и множество проблем данной области так и остаются нерешенными. Проблемы малого бизнеса носят общий и частный характер. К общим проблемам относятся меры ограничительного характера и сложившееся экономическое положение, что отражается на нехватке кадрового персонала, финансовом капитале, налоговых отчислениях и т. д.

Проблемы частного характера зависят от внутренних ограничений организаций, таких как низкий профессиональный уровень работников, недостаток практического опыта, проблемы, связанные с продажами и маркетингом, проблемы управленческого характера и т. д.

По мнению автора, решение ряда проблем субъектов малого бизнеса лежит во взаимодействии данных организаций с консалтинговыми организациями, опыт и профессиональных уровень которых, а также применение современных инновационных технологий и методов позволяют выйти организациям на новый уровень. Именно адаптация управленческого консультирования связана с определением принципов и методов работы консультантов с начинающими и действующими коммерческими предпринимателями.

О. В. Богданова [31] разработала концептуальную структуру анализа возможностей повышения социальной эффективности социальной группы, обладающей властными полномочиями на уровне муниципального образования, через технологии управленческого консультирования, которые включают:

1) формально-коммуникативный аспект, ориентированный на развитие компетенций и социальную адаптацию;

2) содержательный аспект, связанный с формированием необходимых социальных ценностей и ответственности в социальной группе, осуществляющей власть на уровне муниципалитета.

3. В. Лукашеня [76] определила уместность и необходимость реализации консалтинговой функции вузов в форме консалтинга как специального набора

форм, методов и способов обучения, системно используемых в образовательном процессе в рамках инновационного развития. Автором представлена суть концепции «консалтинга как педагогической технологии инновационного развития вузов», который имеет следующий функциональный состав: студенты и преподаватели, через который проявляется консалтинговое содействие через внутренних специалистов.

О. А. Иванова [57] представила собственную классификацию консалтинговых услуг в рамках развития розничной торговли с учетом стратегии инвестирования и управления капиталом и исходя из поставленных компанией целей. Консалтинг в рамках развития розничной торговли представляет комплекс рекомендаций профессионального уровня по часто меняющейся рыночной конъюнктуре, процессу управления расходами, организационной структуре, маркетингу и направлениям по росту продаж. В условиях трансформации рынков и формирования новых услуг и товаров появляется необходимость классификации услуг, что, в свою очередь, обуславливает контроль социально-экономических отношений между консультантами и клиентами в данной отрасли.

И. В. Свинцов [123] разработал новые подходы в рамках уровня конкурентоспособности предприятий в сфере управленаческого консалтинга с учетом усиления институциональных требований к предоставлению таких услуг и роста культуры и потребления. Автором были определены и охарактеризованы факторы рисков управленаческого консультирования, а также доказано, что при росте конкуренции в сфере управленаческих консультационных услуг специалисты, реализующие данные услуги, должны разрабатывать стратегии развития с акцентом на реальные экономические условия и современные сервисные нормы в рамках компетентности клиентов.

Р. Р. Растворханов [112] рассматривал в своих научных исследованиях аудит-консалтинг в контексте его применения в экологической деятельности нефтегазовых организаций. По мнению автора, аудит-консалтинг экологической деятельности – это бизнес-процесс, включающий комплекс

аудиторских и консалтинговых услуг, реализуемых в рамках экологических проектов для подтверждения целесообразности и эффективности реализации, а также достоверности отчетности организаций о выполнении природоохранной деятельности.

Автором предложена модель стратегического аудита в экологической сфере деятельности, основными элементами которой являются цели, принципы, объекты, методы и процедуры, используемые для формирования заключения стратегического аудита о законности экологической деятельности организации, достоверности ее отчетности и целесообразности реализации экологических проектов.

В рамках предложенной модели аудит стратегической отчетности может рассматриваться как отдельный элемент информационного обеспечения в экологической сфере деятельности организации.

А. Г. Габояном [39] в рамках эффективного инструмента формирования конкурентоспособности персонала консалтинговой фирмы разработана система управления трудом с учетом факторов внутренней и внешней среды, где внешние условия включают отраслевые, региональные и макроэкономические условия, определяющие политику предприятий.

Автор полагает, что для определения качественной характеристики кадров консалтинговой компании уровень конкурентоспособности сотрудников в рыночной среде определяется их двойной компетенцией:

- 1) синтетической, то есть индивидуальной компетенцией, раскрывающей скрытые возможности сотрудника к личным результатам;
- 2) синергетической командной компетенцией, раскрывающей потенциал коллективного взаимодействия.

О. А. Валебникова [33] раскрыла концепцию интеллектуально-ориентированного консалтинга в рамках инновационной деятельности предприятия, а также разработала механизм, направленный на управление человеческим капиталом. Ключевым моментом в управлении человеческими

ресурсами при инновационной деятельности предприятия является выявление возможностей работников в контексте развития инноваций.

Инструменты управления человеческим капиталом должны применяться с учетом целей, обозначенных в стратегии управления человеческим капиталом, а также с показателями, ожидаемыми от применения определенных методов.

О. А. Валебникова классифицировала методы кадрового консалтинга, исследовала потенциал их применения в рамках адаптации к развитию человеческого капитала, являющегося ключевым элементом интеллектуального капитала, при внедрении инноваций в деятельность предприятия. Данный метод был определен автором как интеллектуально-ориентированный консалтинг. Он включает комплекс модернизированных методов кадрового консалтинга, способствующих развитию персонала в инновационном направлении. Таким образом, интеллектуально-ориентированный консалтинг, включенный в систему управления персоналом, станет методом, активизирующим инновационные процессы предприятия.

Дуальная модель конкурентоспособности консалтинговых специалистов, сочетающая индивидуальные и командные компетенции, представляет собой системный подход к формированию кадрового потенциала. Синтетическая (личностная) и синергетическая (коллективная) составляющие профессиональной эффективности создают устойчивую основу для обеспечения конкурентных преимуществ консалтинговых организаций.

Е. Г. Ким [63] разработал модель информационно-аналитического взаимодействия банка и консалтинговой организации. По мнению автора, оценка эффективности деятельности банка напрямую зависит от ее роли в социальной выгоде. Чем активнее социальная роль данной системы, тем эффективнее реализуется стратегическая цель повышения конкурентоспособности финансовых институтов в банковской системе.

Интеллектуально-ориентированный консалтинг, классифицированный О. А. Валебниковой, выступает инновационным инструментом управления

человеческим капиталом. Его внедрение в корпоративную практику способствует:

- активизации инновационного потенциала персонала;
- оптимизации процессов организационного развития;
- созданию условий для непрерывного профессионального роста сотрудников.

Модель банковско-консалтингового взаимодействия Е. Г. Ким демонстрирует значимость партнерских отношений между финансовыми институтами и консалтинговыми организациями. Данный симбиоз позволяет:

- повышать социальную эффективность банковской деятельности;
- усиливать конкурентные позиции финансовых учреждений;
- оптимизировать процессы стратегического управления.

Современная парадигма консалтинговой деятельности требует комплексного подхода, объединяющего:

- развитие человеческого капитала через интеллектуально-ориентированные технологии;
- формирование эффективных моделей межорганизационного взаимодействия;
- создание условий для реализации двойной компетенции специалистов (индивидуальной и командной).

А. Е. Журавлевым предложена модель консультационного обеспечения франчайзинга, в которой консалтинговая организация интегрирует в тесную взаимосвязь «франчайзер – франчайзи», ориентированную на полноценное активное участие всех субъектов франчайзинга через комплекс консалтинговых услуг.

Консалтинговая компания осуществляет системное сопровождение франчайзинговых проектов на всех этапах их реализации. Первоначальная фаза сотрудничества предполагает проведение комплексной оценки предприятия-франчайзера как имущественного комплекса, включая анализ его доходного потенциала и стратегических целей собственника. На основании

полученных данных осуществляется выбор оптимальной модели франшизы и разработка технико-экономического обоснования проекта. Этот этап создает методологическую основу для последующей работы консультантов с франчайзером по подготовке к запуску франчайзинговой сети.

Процесс внедрения франчайзинга сопровождается интеграцией различных направлений консалтинговой деятельности. Специалисты реализуют комплексный подход, сочетающий элементы управленческого, финансового и информационно-технологического консалтинга. Результатом данной работы становится формирование полноценного франчайзингового пакета и организация продаж франшиз. Особое значение приобретает непрерывный характер сотрудничества, которое не ограничивается начальным этапом, а включает последующее сопровождение по следующим направлениям: кадровый менеджмент (HR-консалтинг), разработка эффективных схем продаж, маркетинговая поддержка, а также оптимизация бухгалтерского и налогового учета.

Консалтинговая организация обеспечивает долгосрочный мониторинг деятельности франчайзинговой сети, что позволяет достичь синергетического эффекта от сотрудничества. Систематическая оценка операционных показателей и потенциальных рисков дает возможность своевременно выявлять негативные тенденции и разрабатывать превентивные меры. Такой подход способствует не только успешной реализации конкретного франчайзингового проекта, но и устойчивому развитию всей сети предприятий, минимизируя возможные угрозы и максимизирует коммерческую эффективность бизнес-модели.

Перспективы развития консалтинговой отрасли связаны с дальнейшей цифровизацией управленческих процессов, углублением специализации услуг и созданием гибридных форм организационного консультирования. Реализация указанных направлений будет способствовать повышению качества консалтинговых услуг и их вклада в развитие различных секторов экономики.

Современный рынок консалтинговых услуг формируется на основе системного анализа глобальных тенденций и научно-технического прогресса, что включает интеграцию передовых образовательных методик, экспертных подходов к генерации знаний и инновационных решений в сфере менеджмента, инженерии, информационных технологий и социально-культурного развития. Он базируется на междисциплинарном синтезе, позволяющем адаптировать лучшие мировые практики к конкретным условиям хозяйствования.

Важнейшим условием эффективного функционирования рынка выступает сетевая организация взаимодействия экспертов регионального, национального и международного уровней. Подобная модель предполагает стратегическое партнерство специалистов различных профилей, объединенных общей целью и реализующих согласованные подходы к решению комплексных задач. Это обеспечивает синергетический эффект за счет комбинации разнообразных компетенций и опыта участников сети.

Методология системы сочетает исследовательские, консультационные, образовательные и трансформационные компоненты, образуя комплексный инструментарий для решения актуальных проблем. Ее отличительной чертой является ориентация на использование интеллектуальных ресурсов и мотивационных механизмов, что позволяет не только идентифицировать инновационные задачи, но и разрабатывать эффективные пути их реализации. Такой подход обеспечивает системность и преемственность на всех этапах консалтингового сопровождения организационных изменений (рисунок 6).

Реализация образовательных программ в контексте развития инновационных процессов создает условия для формирования междисциплинарного мышления, выходящего за традиционные предметные границы. Данный эффект достигается за счет применения комплексных обучающих методик, включающих:

- моделирование системных взаимосвязей между различными областями знаний;

- использование организационно-деятельностных игр как инструмента практического освоения инновационных подходов;
- проведение проблемно-ориентированных семинаров с участием междисциплинарных экспертных групп;
- организацию коллективной работы над комплексными проектами.



Рисунок 6 – Содержание системы исследования, консультирования, обучения и развития рынка консалтинговых услуг

Источник: составлено автором на основе [22; 29; 35; 47; 53]

Такая методологическая платформа способствует развитию системного мышления и формированию целостного понимания инновационных процессов, что является ключевым фактором успешной трансформации организаций в условиях цифровой экономики. Особую значимость приобретает синергетический эффект, возникающий при интеграции различных профессиональных компетенций в процессе совместной проектной деятельности.

Основную роль в данном процессе играет научно-образовательный центр, выполняющий системообразующую функцию в координации исследовательской, образовательной и консалтинговой деятельности. Центр позиционируется как ключевой элемент инновационной экосистемы, обеспечивающий интеграцию усилий ведущих рыночных игроков, академических институтов и высокотехнологичных производств. Особенностью данной модели является ее трехкомпонентная структура, включающая институциональный, инструментальный и концептуальный блоки, что позволяет осуществлять сквозное управление процессами генерации и коммерциализации знаний.

Функционирование центра основано на принципах междисциплинарного подхода и опережающего развития, что проявляется в реализации таких ключевых направлений, как форсайт-прогнозирование, проектирование будущего и разработка образовательных программ нового поколения. Технологическая платформа центра объединяет современные методы исследований, системы мониторинга угроз и инновационные инструменты обучения, создавая тем самым инфраструктурную основу для управления знаниями. Концептуальная доктрина, представленная программой «Новые лидеры для индустрии будущего», ориентирована на формирование кадрового потенциала, способного решать комплексные задачи высокотехнологичных отраслей.

Реализация представленной модели научно-образовательного центра создает предпосылки для формирования устойчивой системы «тройной спирали», объединяющей бизнес, науку и образование. Международное сотрудничество и сетевое взаимодействие с экспертным сообществом обеспечивают доступ к передовым практикам и способствуют интеграции центра в глобальное инновационное пространство. Особого внимания заслуживает разработанный инструментарий опережающего развития, который включает не только методы прогнозирования, но и механизмы трансфера технологий, что значительно повышает практическую значимость исследовательских результатов.

Эффективность модели обусловлена ее способностью синхронизировать различные стадии инновационного цикла – от фундаментальных исследований до внедрения разработок в производство. Создание подобных интеграционных структур особенно актуально для высокотехнологичных отраслей, где требуется постоянное обновление знаний и оперативная адаптация к изменениям технологического ландшафта. Дальнейшее развитие центра предполагает углубление взаимодействия с промышленными партнерами, расширение международного сотрудничества и совершенствование образовательных технологий, что в совокупности будет способствовать формированию инновационной экономики знаний.

Трансформация методологии консалтинговой деятельности в направлении опережающего развития требует создания принципиально новой образовательной парадигмы. Реализация данной задачи предполагает: разработку инновационных моделей подготовки кадров, формирование лидерских компетенций нового типа, внедрение проактивных методов управления изменениями. Особое значение приобретает интеграция научно-исследовательской деятельности с практикой консалтингового сопровождения, что позволяет создавать методологическую базу для решения задач будущего. Развитие интегрированного консалтинга должно основываться на системном подходе, сочетающем трансформацию образовательных процессов в вузах с модернизацией корпоративных систем управления, что создаст условия для формирования нового поколения консультантов, способных эффективно решать комплексные задачи в условиях быстро меняющейся бизнес-среды.

С учетом проведенного анализа представим основные элементы рынка консалтинговых услуг (рисунок 7). Совокупность элементов отражает связи сложной архитектуры рынка, где традиционные экономические элементы сочетаются с современными сетевыми принципами организации. Особенностью является адаптивность – способность трансформироваться под воздействием цифровизации и изменения парадигм управления.



Рисунок 7 – Основные элементы рынка консалтинговых услуг

Источник: разработано автором

Таким образом, рынок консалтинговых услуг представляет особую сферу взаимоотношений консалтинговых компаний (консультантов) и клиентов (юридических лиц, компаний, предпринимателей), результатом которых является купля-продажа услуг с целью совершенствования, оптимизации управления и организации производства, включая ресурсное обеспечение бизнеса, планирования и продвижения товаров и услуг.

Данный вид рынка можно представить в виде сложной, многокомпонентной структуры, основу которой составляют стороны, участвующие в купле-продаже консалтинговой услуги, действующие на разных уровнях в дифференцированных условиях региональной и цифровой среды, имеющей особенности (рисунок 8). Можно выделить несколько уровней функционирования рынка консалтинговых услуг: международный, региональный и локальный. На глобальном уровне представлены консалтинговые компании и клиенты – крупный корпоративный бизнес – из разных стран мира, которые реализуют интернациональные стратегии развития, адаптируясь к институциональной среде и барьерам различных государств, особенностям делового оборота и т. п. Региональные рынки представлены отдельными странами, включая Россию, где потребности

в различных видах сопровождения бизнеса обусловлены социально-экономическим уровнем развития и технологическим состоянием производства и сервисной сферы. На локальных рынках консалтинговые компании и специалисты решают, как правило, задачи тактического развития, выполнения определенных функций на условиях аутсорсинга и т. п.

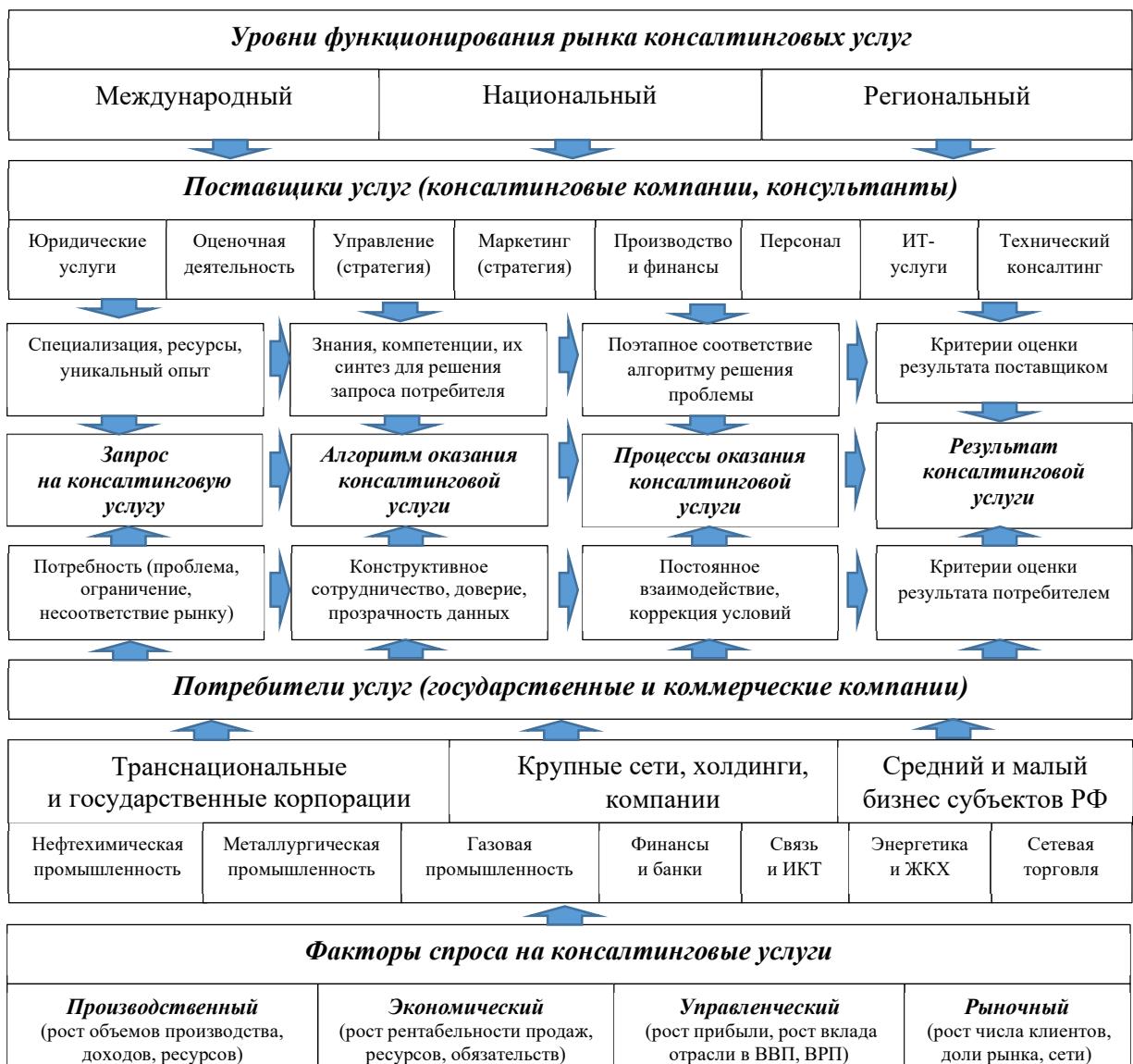


Рисунок 8 – Уровни структуры рынка консалтинговых услуг

Источник: разработано автором

Особенностью рынка консалтинговых услуг является обусловленность спросом компаний различной специализации, увеличение которого напрямую связано с потенциалом. Благоприятные условия бизнеса, эффективность

внутренней системы управления способствуют повышению финансовых и рыночных результатов, усложнению организационной и территориальной структуры, расширению присутствия на других рынках, что требует грамотного консалтингового сопровождения.

### **1.3 Методические подходы к оценке результативности рынка консалтинговых услуг**

В условиях глобализации и цифровой трансформации рынок консалтинговых услуг сталкивается с комплексом системных проблем, требующих научного осмыслиения и разработки новых подходов к оценке его функционирования. Особую актуальность приобретает исследование межсубъектного взаимодействия как ключевого фактора развития консалтинговой отрасли.

Современный рынок консалтинговых услуг сталкивается с рядом системных проблем, решение которых требует разработки комплексной методики оценки. Среди ключевых проблем и вызовов, обременяющих рынок консалтинговых услуг, можно выделить следующие.

I. Высокая фрагментированность рынка, обусловленная отсутствием четких критериев сегментации консалтинговых услуг, преобладанием малых и средних консалтинговых компаний, что усложняет формирование устойчивых кластеров, а также неравномерным распределением консалтинговых услуг по регионам и отраслям.

II. Недостаточная прозрачность качества услуг, включающая:

- отсутствие унифицированных стандартов оценки качества консалтинговых услуг;
- сложность при измерении эффективности консалтинговых проектов в долгосрочной перспективе;
- риск недобросовестных практик (поверхностный анализ, шаблонные решения).

III. Недостаточная интеграция участников рынка, обусловленная операционной ограниченностью по взаимодействию между консалтинговыми компаниями, вузами, исследовательскими центрами и бизнесом. Имеет место неразвитость сетевых структур, способствующих обмену знаниями и технологиями, а также низкий уровень кооперации внутри кластеров, что снижает синергетический эффект.

IV. Дефицит инструментов оценки эффективности взаимодействия основных субъектов рынка, проявляющийся:

- в отсутствии методик, позволяющих измерить вклад сетевых связей в развитие консалтинговых компаний;
- недостаточной проработке показателей, отражающих инновационную активность участников кластеров;
- сложности оценки влияния консалтинговых услуг на экономические показатели клиентов.

V. Динамичность внешней среды и адаптационные вызовы:

- необходимость учета цифровой трансформации и внедрения новых технологий (AI, big data);
- изменение спроса на консалтинговые услуги под влиянием экономических кризисов и глобальных трендов;
- требование к консалтинговым компаниям оперативно адаптироваться к новым запросам рынка.

VI. Недостаточная стандартизация оценки рыночных процессов, проявляющаяся в разрозненности подходов к анализу консалтингового рынка в разных странах и отраслях, отсутствии интегральных показателей, позволяющих сравнивать эффективность кластеров. Также можно отметить необходимость разработки универсальных метрик для оценки конкурентоспособности консалтинговых услуг.

Перечисленные проблемы демонстрируют необходимость разработки научно обоснованного подхода к оценке рынка консалтинговых услуг, который учитывал бы специфику межсубъектного взаимодействия, включал

количественные и качественные показатели эффективности, а также позволял прогнозировать развитие рынка в условиях нестабильности.

Решение данных проблем позволит повысить эффективность управления консалтинговыми организациями, оптимизировать их взаимодействие в рамках кластеров и сетей, а также сформировать инструменты для принятия обоснованных стратегических решений.

В научной литературе представлен широкий спектр методик оценки рынка услуг, однако их применимость к консалтинговому сектору требует дополнительной адаптации. Традиционные подходы включают SWOT-анализ, PEST-анализ, оценку конкурентной среды на основе модели Портера, а также статистические методы, такие как факторный и кластерный анализ.

В последние годы возрастает интерес к сетевым моделям, включая анализ центральности узлов, плотности связей и устойчивости кластеров. Однако существующие методики зачастую не учитывают специфику консалтинговых услуг, таких как высокая степень неосознанности, зависимость от человеческого капитала и необходимость оценки не только экономических, но и интеллектуальных результатов деятельности. В связи с этим возникает потребность в разработке специализированного подхода, интегрирующего преимущества существующих методов и дополняющего их новыми критериями.

Для комплексной оценки результативности консалтинговых услуг рекомендуется следующий методологический подход [21].

1. Количественное измерение результатов – эффективность консалтингового вмешательства должна находить отражение в ключевых показателях деятельности предприятия, включая операционные и финансовые метрики.

2. Экономическая целесообразность – положительный экономический эффект от консалтингового проекта должен многократно превышать понесенные затраты, обеспечивая компании не только окупаемость, но и дополнительную прибыль.

3. Стратегическая значимость – основным критерием успешности консалтинговых услуг является их вклад в устойчивое развитие компании и повышение ее долгосрочной конкурентоспособности.

4. Затратная эффективность – важным показателем результативности выступает достигнутое снижение себестоимости продукции после реализации консалтинговых рекомендаций по сравнению с исходными показателями.

Ключевые параметры оценки определяются целевыми установками проекта и могут включать:

- рост прибыльности;
- увеличение производственных объемов;
- повышение операционной эффективности.

Алгоритм расчета эффективности включает в себя

$$E = \Delta N, \quad (1)$$

$$E = \Delta S, \quad (2)$$

где  $E$  –экономический эффект;  $\Delta S$  – изменение себестоимости до и после реализации консалтингового проекта;  $\Delta N$  – изменение дохода до и после консалтингового проекта.

Здесь экономический эффект представляет изменение расчетного экономического показателя предприятия, определяющего качество работы консалтинговых специалистов.

Такой подход позволяет получить объективную оценку вклада консалтинговых услуг в развитие компании, учитывая как операционные улучшения, так и стратегические выгоды.

Далее эффективность консалтинговой услуги оценивается через ее рентабельность (3):

$$R_{\text{консул.пр.}} = \frac{E}{C_{\text{конс.пр.}}}, \quad (3)$$

где  $R_{\text{консул.пр.}}$  – рентабельность консалтингового проекта;  $E$  – экономический эффект;  $C_{\text{конс.пр.}}$  – расходы на реализацию консалтингового проекта.

Экспертное оценивание – это комплекс процедур, цель которых – максимальная информированность членов экспертной группы, включающей управляющих предприятия и специалистов консалтинговой отрасли.

Экономический эффект по экспертной оценке рассчитывается по следующим формулам:

$$E = \Delta S * K_{yk} * K_{уч.конс.}, \quad (4)$$

$$E = \Delta N * K_{yk} * K_{уч.конс.}, \quad (5)$$

где  $E$  – экономический эффект;  $\Delta S$  – изменение себестоимости до и после реализации консалтингового проекта;  $\Delta N$  – изменение дохода до и после консалтингового проекта;  $K_{yk}$  – доля управленческого консалтинга в итоговых результатах;  $K_{уч.конс.}$  – доля участия консультанта в формировании экономического эффекта [40].

Коэффициенты  $K_{yk}$  и  $K_{уч.конс.}$  определяются заказчиком услуги вместе с консалтинговыми специалистами после рекомендаций, данных специалистами. Если нет возможности согласовать определение квот на управленческое консультирование, могут быть привлечены специалисты профильных организаций. В данном случае по формуле (3) рентабельность услуги рассчитывается исходя из модифицированного значения экономического эффекта.

Деятельность консалтинговых организаций формируется под воздействием комплекса специфических факторов, оказывающих непосредственное влияние на предприятия-заказчиков. Важнейшими среди них выступают институциональная и трансакционная неопределенность. Институциональная неопределенность обусловлена отсутствием formalизованных стандартов оказания консалтинговых услуг, что создает правовой вакуум в регулировании профессиональной деятельности. Трансакционная неопределенность возникает вследствие закрытого характера информационных потоков, нематериальной природы консалтингового

продукта и особенностей взаимодействия между консультантами и заказчиками, что существенно осложняет процесс оценки качества услуг [179].

Эффективность управления консалтинговой организацией определяется рядом критически важных факторов. Центральное место среди них занимает адаптационный потенциал компании, проявляющийся в способности оперативно реагировать на изменения рыночной конъюнктуры и трансформировать свои услуги в соответствии с потребностями клиентов. Существенное значение имеет степень уникальности предлагаемых решений, которая напрямую влияет на конкурентные преимущества компании. Не менее важным фактором является деловая репутация организации, формирующая уровень доверия со стороны потенциальных заказчиков и определяющая позиционирование на рынке консалтинговых услуг.

Оценка эффективности деятельности консалтинговых организаций осуществляется на основе системы ключевых показателей, включающих уровень рентабельности, показатели финансовой устойчивости и текучести кадров. На рентабельность оказывают влияние такие факторы, как степень индивидуализации услуг, уровень операционных расходов, накопленный опыт реализации проектов и платежеспособность клиентской базы. Особенностью затратной структуры консалтинговых компаний является преобладание инвестиций в человеческий капитал, включая постоянное повышение квалификации сотрудников, развитие корпоративного имиджа, расширение клиентской сети и создание эффективной системы управления знаниями. Данные инвестиции носят долгосрочный характер и определяют устойчивость конкурентных позиций компаний на рынке.

Предлагается подход, позволяющий осуществлять комплексную диагностику организационной устойчивости с учетом как финансово-экономических, так и социально-управленческих аспектов функционирования предприятия (таблица 9).

Таблица 9 – Показатели и весовые значения для оценки устойчивости

Наименование показателя	Весовое значение
1. Рентабельность деятельности	0,38
2. Текущесть кадров	0,32
3. Показатель финансовой устойчивости	0,30
Итого	1,00

Источник: [19]

Комплексный показатель рассчитывается по формуле (7):

$$K = 0,38 * P\partial + 0,32 * \text{Тк} + 0,30 * \text{Пфу}. \quad (7)$$

Для комплексной оценки динамики организационного развития предлагается метод преобразования ключевых показателей в индексную форму. Данный подход основан на построении индексных отношений, где сопоставляются одноименные показатели за разные периоды, при этом числитель отражает текущее значение, а знаменатель – базисное. Полученные индексы позволяют количественно оценить вклад каждого фактора в формирование интегрального показателя деятельности, что в итоге дает характеристику общего изменения многофакторной системы [34].

Целесообразность использования обобщающего подхода заключается в возможности представления индекса как меры среднего изменения анализируемого параметра. Поскольку оценка проводится в динамическом аспекте, в качестве базы сравнения принимаются значения показателей, рассчитанные для периода, предшествующего отчетному. Такой методологический выбор обеспечивает сопоставимость результатов и позволяет отслеживать тенденции развития организации во временном разрезе.

При необходимости оценки эффективности стратегического планирования плановые значения показателей могут выступать базисными величинами для расчета индексов, что позволяет применять индексный метод не только для ретроспективного анализа, но и для прогнозной оценки достижения целевых параметров деятельности. Подобный подход особенно

актуален при мониторинге выполнения стратегических инициатив и оценке степени реализации запланированных организационных изменений.

При значении индекса выше 1 повышается уровень показателя стабильного функционирования предприятия, что свидетельствует о положительном влиянии консалтинговых услуг на его деятельность. Значение индекса в диапазоне 0,8–1 указывает на сохранение текущего уровня стабильности без существенных изменений, тогда как показатель ниже 0,8 сигнализирует о необходимости пересмотра применяемых консалтинговых решений и корректировки стратегии развития.

В мировой практике управления стоимостью бизнеса доминирующее положение занимают концепции стоимостно-ориентированного менеджмента, однако в отечественной консалтинговой деятельности данный подход остается невостребованным. Современные исследования свидетельствуют о методологической ограниченности традиционных статистических показателей оценки эффективности, поскольку они обеспечивают лишь фрагментарный анализ отдельных аспектов деятельности компаний. Исторически применяемые альтернативные методики, включая модели дисконтированных денежных потоков (DCF) и внутренней нормы доходности (IRR), обладают существенным недостатком – отсутствием репрезентативной статистической базы для верификации результатов. В этом контексте показатели, основанные на концепции экономической добавленной стоимости (EVA), предоставляют аналитический инструментарий для сравнительного анализа динамики производительности компаний до и после реализации консалтингового проекта.

При интерпретации темпов роста чистой операционной прибыли (NOPAT) как ключевого критерия эффективности необходимо проводить факторный анализ, дифференцируя влияние роста рентабельности используемого капитала (ROTC) от эффекта масштабных инвестиционных вливаний (INV), что обеспечивает объективность оценки результатов консалтингового вмешательства.

Данная методология позволяет проводить сравнительный анализ прибыльности компании до и после реализации консалтингового проекта с обязательным вычетом затрат на оплату консалтинговых услуг. Такой подход обеспечивает формирование объективной картины эффективности деятельности предприятия, где рост ключевых показателей выступает основным критерием успешности консалтингового вмешательства. Для точного расчета EVA требуется корректировка исходных бухгалтерских данных, что способствует адекватному отражению реальных расходов по всем направлениям деятельности и стандартизации финансовой отчетности.

Предложенный подход к оценке эффективности консалтинговых услуг демонстрирует возможность адаптации современных методик оценки, что иллюстрируется на примере трансформации метода А. А. Агаркова, изначально разработанного для оценки эффективности внедрения информационных систем в малом и среднем бизнесе. Адаптация данной методики к сфере консалтинговых услуг позволяет создать универсальный инструментарий для измерения результативности консалтинговых проектов в различных отраслях экономики [14].

Такой подход обеспечивает сопоставимость результатов оценки и создает основу для разработки отраслевых стандартов эффективности консалтинговой деятельности. При этом оба подхода эффективны в рамках создания добавленной стоимости предприятия-заказчика (рисунок 9).

Проведенный анализ говорит о существенном методологическом ограничении в современных российских подходах к оценке результативности консалтинговых услуг, которые систематически игнорируют показатель добавленной стоимости как интегральный индикатор эффективности. Такая концептуальная неполнота существующих оценочных методик приводит к невозможности количественного измерения реального вклада консалтинговых проектов в процесс генерации стоимости компании-клиента, что существенно снижает их аналитическую ценность для стратегического управления бизнесом.

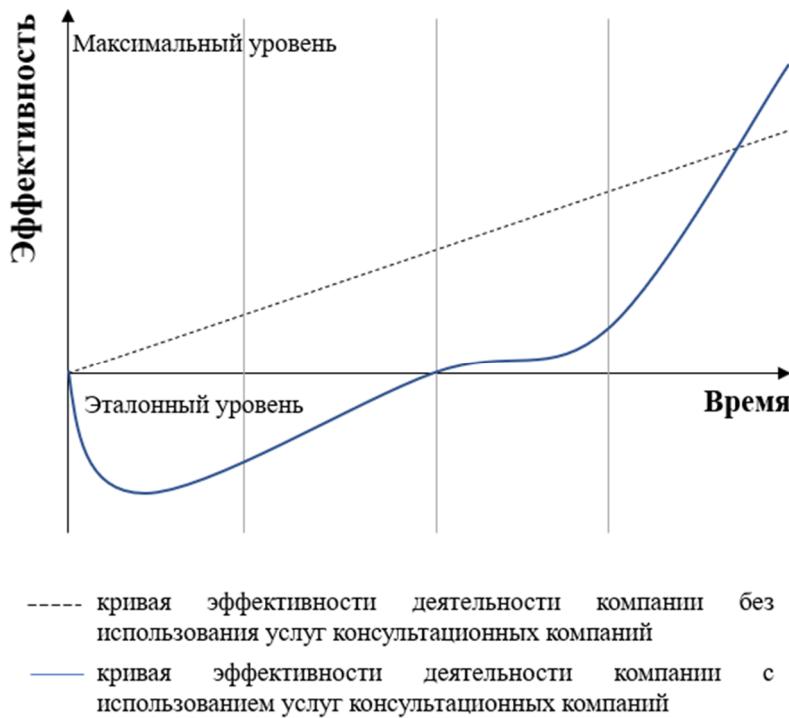


Рисунок 9 – Модель изменения эффективности деятельности компании при использовании консалтинговых услуг

Источник: составлено по данным [51; 64; 82; 98; 112; 115]

В своих исследованиях Т. В. Чибикова [141] выделила ряд ключевых проблемных аспектов развития консалтингового направления в России, требующих углубленного научного анализа. К числу наиболее значимых вопросов автор относит необходимость разработки теоретико-методологических основ исследования управленческого консалтинга, выявления специфических характеристик данной деятельности как особой формы экономических отношений, а также определения природы и закономерностей функционирования рынка управленческого консалтинга. Особое внимание уделяется потребности в формировании единой концептуальной модели современного рынка управленческих услуг, учитывающей особенности как федерального, так и регионального уровней. Кроме того, в перечне актуальных задач отмечается важность разработки механизмов координации рынка управленческого консалтинга и создания научно обоснованной методики выбора наиболее эффективных методов

оказания консалтинговых услуг, что в совокупности позволит создать целостную систему регулирования и развития данного направления профессиональной деятельности.

По мнению Е. В. Меляковой, процесс взаимодействия консультанта и заказчика в ходе реализации консалтинговой деятельности, особенно на этапе реализации инвестиционного проекта, должен быть согласован с организацией проектной деятельности на предприятии. Такой согласованности можно достичь за счет использования инструментов четкого разделения полномочий и обязанностей, разграничения сфер ответственности, механизмов координации, организации совместного планирования и контроля работы заказчика и консалтингового специалиста [79].

Деятельность консалтинговых компаний основана на применении следующих форм: аналитика, прогнозирование, финансовое консультирование, аудит деятельности компании-заказчика, прямое участие в деятельности компании-заказчика.

Результаты консультирования определяют уровень эффективности консалтинговых услуг, которая рассчитывается по формуле (13):

$$E = \Pi * K1 * K2, \quad (13)$$

где  $E$  – эффективность консалтинговой услуги;  $\Pi$  – изменение: увеличение, уменьшение;  $K1$  – доля управленческого консультирования в результатах работ;  $K2$  – доля участия консультантов в получении экономического эффекта.

Одним из основных показателей оценки управленческого консультирования в производственной деятельности является увеличение функций валовой прибыли. При этом оценка результатов рентабельности экономического консалтинга зависит от направления деятельности предприятия, руководство которого для решения возникшей проблемы, привлекает консалтинговых специалистов (рисунок 10).

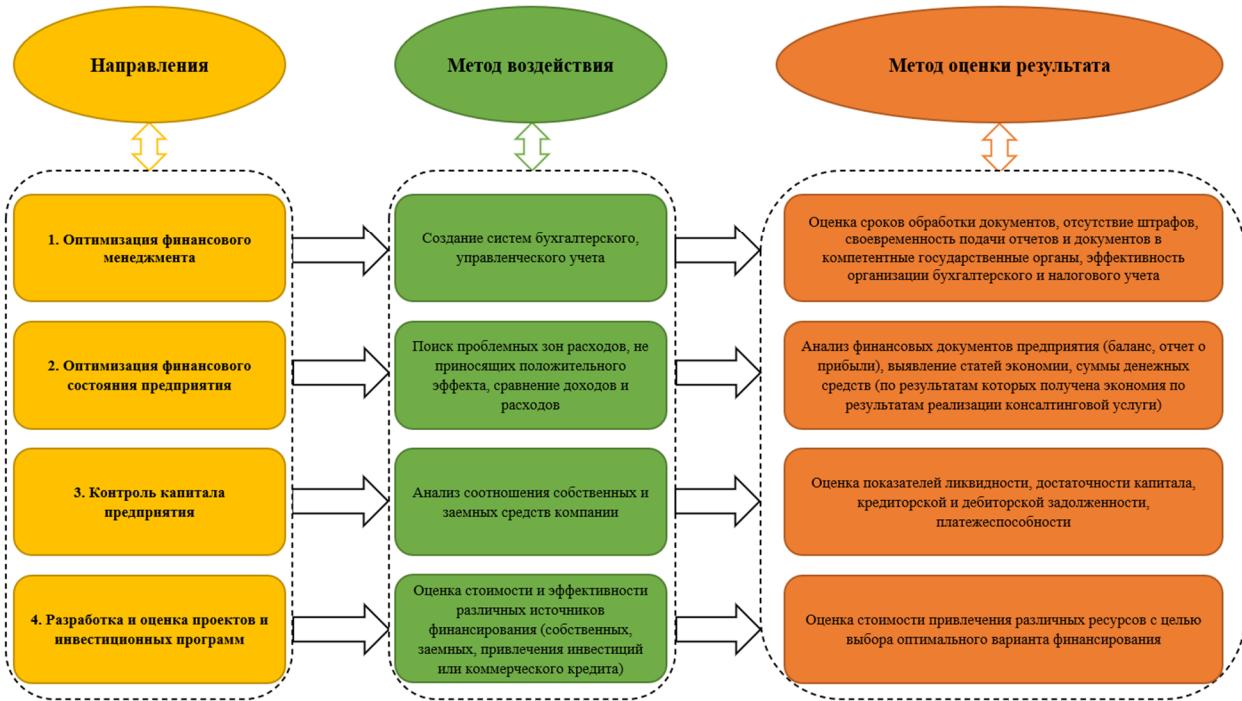


Рисунок 10 – Направления экономического консалтинга  
и методы оценки эффективности

Источник: составлено автором

И. А. Гриднева, исследуя экономическую сущность консалтинга, предлагает рассчитывать прибыль или убыток от реализованного консалтингового проекта по формуле (14) [48]:

$$k_{\text{эф}} = \frac{\Delta \text{Pr}(i) - K}{k} * 100\%, \quad (14)$$

где  $i$  – период, в который проект должен быть реализован;  $k_{\text{эф}}$  – коэффициент эффективности консалтингового проекта;  $K$  – инвестиции в консалтинг;  $\Delta \text{Pr}$  – доход компании до реализации консалтингового проекта за вычетом прибыли после его завершения.

После тщательного анализа коэффициента очевидно, что  $k_{\text{эф}} < 100\%$  – проект не принесет прибыли, он не является эффективным;  $k_{\text{эф}} > 100\%$  – проект приносит дополнительный доход в периоде  $i$ ;  $k_{\text{эф}} = 100\%$  – компания не получает дополнительный доход от реализации проекта, заказчик возвращает только расходы на консалтинговую услугу.

Многие эксперты считают, что сфера управленческого консалтинга в нашей стране перспективна и имеет достаточно ресурсов для дальнейшего развития. В случае, когда компании необходимо решить проблемы финансового характера и руководство компаний не может самостоятельно справиться, привлекаются консалтинговые специалисты.

Формирование стратегии развития маркетингового консалтинга требует комплексного учета факторов макроэкономической среды, которая характеризуется постоянной динамикой изменений. Для обеспечения устойчивого долгосрочного роста консалтинговой организации необходимо внедрение системы мониторинга и прогнозирования макроэкономических показателей, что позволяет разрабатывать адаптивные планы развития, включающие три базовых сценария: пессимистический, стабилизационный и оптимистический. Каждый сценарий формируется на основе уникального набора аналитических данных и обладает специфическими параметрами реализации. Ключевым условием эффективности стратегического планирования выступает строгое следование выбранному сценарию при одновременной готовности к его оперативной корректировке в ответ на изменения внешних условий.

Для прогнозирования развития деятельности предприятия в макроэкономической среде выстраивается матрица ее тенденций, включающая разные варианты ее изменения и меры восприимчивости этих изменений предприятием.

Пессимистический сценарий характеризуется синхронной дестабилизацией ключевых макроэкономических подсистем: в финансовом секторе наблюдается рост стоимости заемного капитала, инвестиционная активность снижается вследствие оттока иностранных капиталовложений, регуляторная сфера ужесточается за счет введения ограничительных норм, а институциональная среда деградирует через сокращение корпоративных правомочий.

При развитии стабилизационного сценария динамика макроэкономической среды не меняется. Следовательно, у консалтинговой компании есть перспективы и благоприятные условия для развития в положительном направлении. При развитии данного сценария консалтинговая компания формирует условия для привлечения инвестиций с целью для расширения сферы деятельности, повышения качественных характеристик сервиса, оптимизация расходных статей.

При оптимистическом сценарии, подтверждается благоприятная среда для компании. При развитии данного сценария консалтинговая компания реализует следующие направления:

- развитие управленческой деятельности, направленное на эффективное развитие компании;
- реструктуризация портфеля активов с последующим их размещением для привлечения дополнительного капитала;
- развитие инвестиционных ресурсов в инновационные проекты и технологии.

Проведенный анализ свидетельствует о том, что методический подход к оценке рынка консалтинговых услуг должен базироваться на исследовании условий и факторов осуществления консалтинговой деятельности (рисунок 11).

Оценочные критерии базируются на научно-теоретическом содержании подхода к исследованию рынка консалтинговых услуг как сложной социально-экономической системе, функционирующей в сложившихся макроэкономических, структурных отраслевых, социально-экономических факторов и условий, влияющих на локальных уровнях функционирования консалтинговых компаний и нахождении их основных партнеров. Организационно-экономические механизмы и методы влияния на рынок услуг и основные субъекты обусловлен целями, задачами и ценностными параметрами услуги, требованиями к ее качеству.

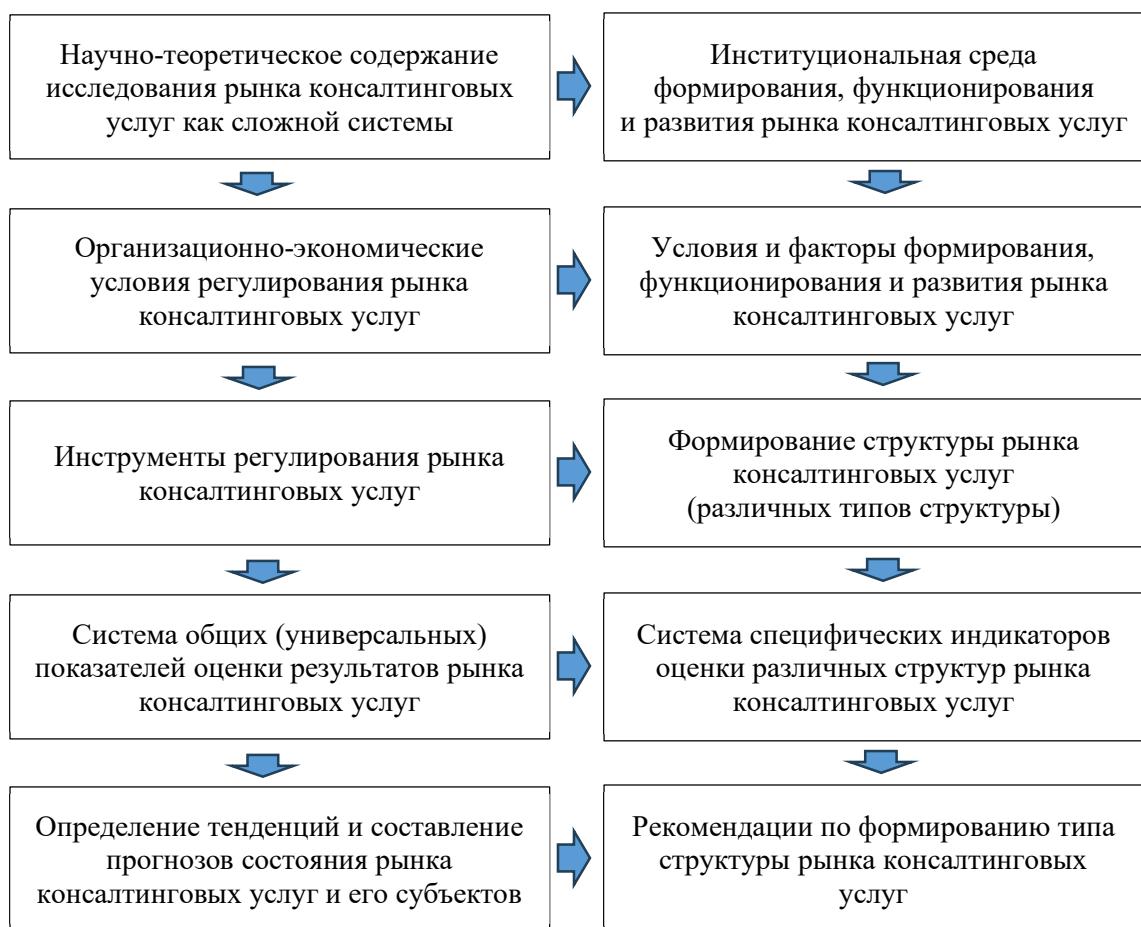


Рисунок 11 – Формирование научно-теоретического подхода  
к оценке рынка консалтинговых услуг

Источник: разработано автором

Инструменты влияния на рынок приводят к образованию структуры рынка и ее определенным типам, которые могут отличаться в зависимости от условий функционирования заказчиков и исполнителей услуг, их финансово-экономического состояния, возможностей и направлений стратегического развития. В связи с этим необходим анализ динамики ключевых экономических показателей субъектов рынка консалтинговых услуг, определение тенденций и перспектив развития.

## ГЛАВА 2 ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ СТРУКТУРЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

### 2.1 Состояние рынка консалтинговых услуг и факторов его формирования

Рассмотрим состояние российского рынка консалтинговых услуг с позиции его основных субъектов – консалтинговых компаний, предоставляющих услуги, и бизнеса, формирующего запрос на данный вид услуг. Российский рынок консалтинговых услуг имеет некоторые особенности функционирования, связанные с региональными воспроизводственными силами, капиталом, платежеспособным спросом. Крупные компании, имеющие миллионные обороты, включая корпорации с доходом более миллиарда, составляют порядка 200 коммерческих организаций. Их географическая локация является достаточно выраженной, преобладает г. Москва (рисунок 12).

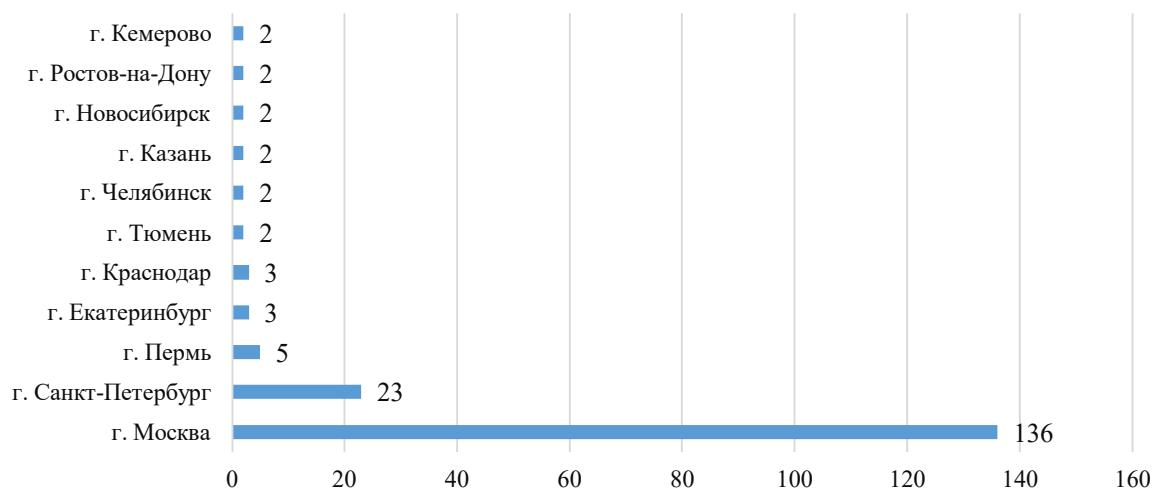


Рисунок 12 – Географическая характеристика  
рынка консалтинговых услуг России в 2023 году

Источник: составлено автором по данным [114; 137; 138]

Крупные консалтинговые компании расположены в экономически и промышленно развитых центрах. Выраженная локализация – г. Москва и г. Санкт-Петербург, пять крупных компаний расположены в г. Перми, в других городах – по 3 и 2 организации. По одной крупной компании, оказывающей консалтинговые услуги, расположено в таких городах, как Ярославль, Уфа, Тула, Томск, Симферополь, Тверь, Чебоксары, Батайск, Киров, Барнаул, Грозный, Сургут, Саратов.

Обратимся к изменению динамики показателей консалтинговых компаний, занимающих первые 20 позиций по объему выручки (таблица 10).

Таблица 10 – Основные финансово-экономические показатели крупных консалтинговых компаний России в 2017–2023 годах, млн руб.

Год, темп роста	Показатель				
	Выручка	Затраты	Чистая прибыль	Активы	Капитал и резервы
2017	19 267,9	19 060,4	207,5	63 085,7	1 170,8
2018	48 839,5	45 191,4	3 648,1	69 933,7	5 369,4
Темп роста, %	253,5	237,1	1 758,0	110,9	458,6
2019	64 682,2	64 462,0	220,2	73 926,4	5 706,5
Темп роста, %	25 518,0	27 188,1	12,5	66 687,4	1 244,3
2020	56 094,1	51 642,3	4 451,8	123 271,7	10 159,4
Темп роста, %	219,8	189,9	35 544,7	184,9	816,5
2021	45 256,4	57 537,0	–12 280,6	101 675,6	1 791,1
Темп роста, %	20 587,8	30 291,5	–	55 004,3	219,4
2022	129 904,7	112 082,8	17 821,9	140 230,1	19 880,6
Темп роста, %	631,0	370,0	158,0	254,9	9 062,8
2023	213 444,7	185 277,6	28 167,1	257 615,6	41 451,4
Темп роста 2023/2017, %	1 107,8	972,1	13 573,2	408,4	3 540,5

Источник: рассчитано автором по данным [114; 137; 138]]

Динамика основных показателей российского рынка консалтинговых услуг является нестабильной за исследуемый период (2022–2023 годы) и характеризуются существенным ростом выручки, активов, капитала и резервов, чистой прибыли, который вывел их на новые уровни.

Условия, которые обеспечили данную рыночную динамику:

– изменения в составе крупных участников рынка консалтинговых услуг в России и перераспределение клиентов после ухода зарубежных компаний;

- масштабные государственные инвестиции в промышленное производство, направленное на обороноспособность, укрепление национальной и продовольственной безопасности;
- формирование среди стимулирования научных, технологических и сервисных инноваций для сохранения и развития конкурентных преимуществ бизнеса.

Если обратить внимание на затраты, до 2021 года прибыль консалтинговых компаний была минимальной, кроме нескольких гигантов, расположенных в Центральном федеральном округе. При миллионных оборотах консалтинговых компаний, расположенных в различных регионах РФ, прибыль в большинстве отчетных периодов составляла менее 1% от выручки. Это свидетельствует об общей тенденции, характерной до 2021 года.

Проанализируем детально основные финансово-экономические показатели деятельности консалтинговых компаний. Совокупная выручка консалтинговых компаний, занимающих первые сорок позиций в рейтинге исследований, ежегодно увеличивается: если по итогам 2022 года выручка выросла на 8%, что оказалось несколько ниже темпа инфляции, в 2023 году рост был более существенным – на 19% (рисунок 13).

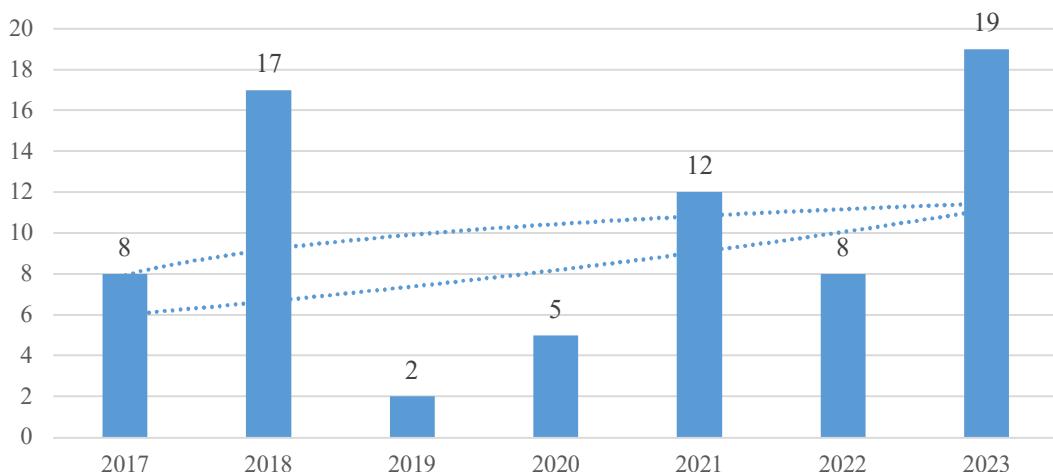


Рисунок 13 – Темпы роста выручки крупнейших консалтинговых компаний и групп в России за 2017–2023 годы, %

Источник: составлено по данным [114; 137; 138]

Неравномерность роста рынков связана с нестабильностью российской экономики, отложенным спросом и нарастанием государственной поддержки в отдельных отраслях. Выручка в абсолютном выражении устойчиво растет (рисунок 14).

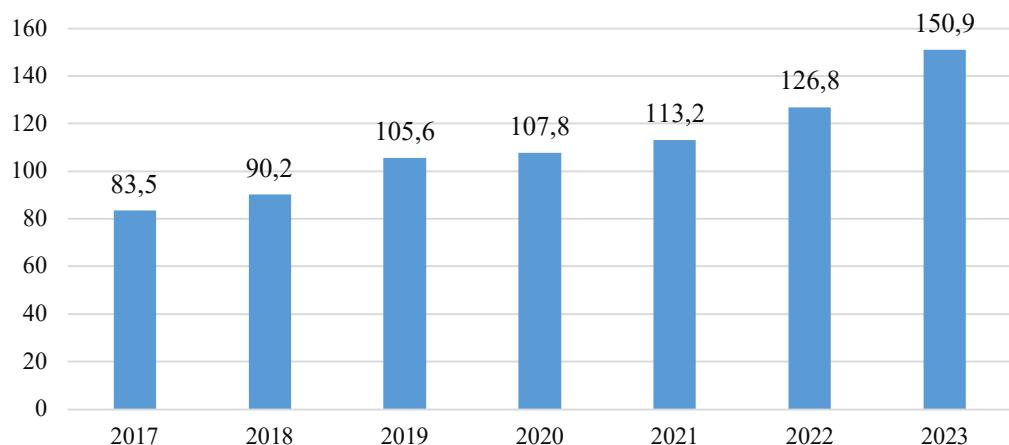


Рисунок 14 – Динамика роста выручки крупнейших консалтинговых компаний и групп в России за 2017–2023 годы, млрд руб.

Источник: составлено автором по данным [114; 137; 138]

В 2021–2023 годах оборот консалтинговых групп увеличивался. Отметим основные факторы влияния:

- выход из крупных отечественных компаний зарубежных участников и инвесторов;
- отказ от работы в России крупных представителей консалтинговых брендов;
- новые потребности в профессиональном сопровождении рыночных и управленческих трансформаций крупного бизнеса в различных видах экономической деятельности;
- успешность адаптации к новым рыночным, геополитическим и макроэкономическим изменениям консалтингового бизнеса;
- сотрудничество крупных компаний с государством в различных областях деятельности, которые требуют профессионального сопровождения и развития новых компетенций;

- сопровождение внешнеэкономической деятельности, экспортных операций, структурирование параллельного импорта в условиях санкционных ограничений и динамичных изменений нормативно-правовой базы государств, являющихся торгово-экономическими партнерами;
- развитие сектора услуг по антикризисному планированию и управлению;
- комплексное сопровождение крупных сделок в сфере девелопмента, слияния и поглощения компаний.

В 2021–2023 годах отмечен спрос на консалтинговые услуги в сфере стратегического управления отдельными компаниями, группами, включая ФПГ, что повлияло на перемещение компаний внутри рейтинга по обороту: появилось 30 новых субъектов (рисунок 15).

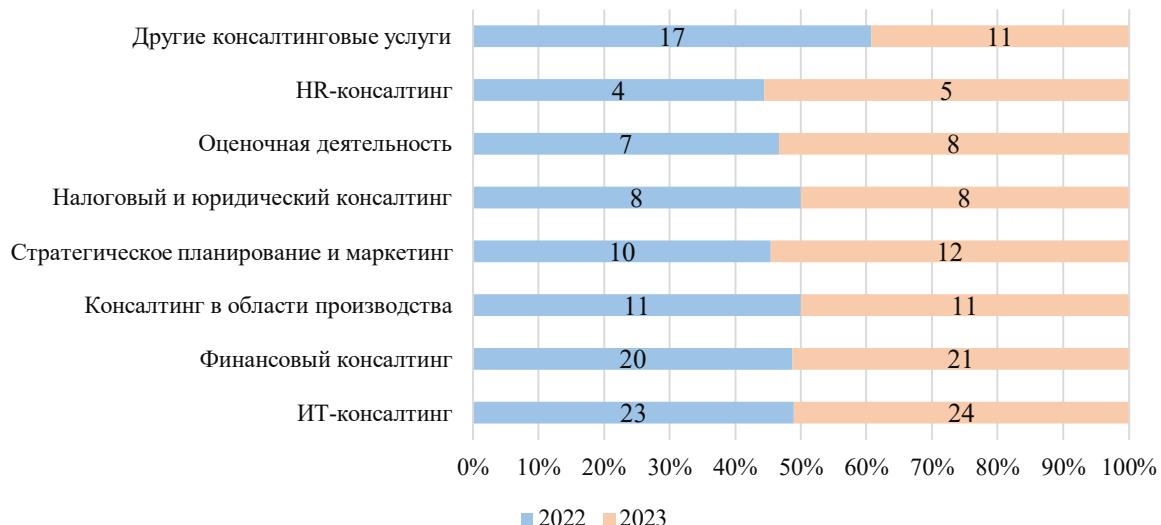


Рисунок 15 – Дифференциация доходов субъектов рынка консалтинговых услуг по видам в России за 2022–2023 годы, доля, %  
Источник: составлено автором по данным [114; 137; 138]

ИТ-консалтинг, финансовые и юридические услуги, стратегическое сопровождение бизнеса развивались под влиянием геополитических тенденций и экономической интеграции, став стимулами развития рынков консалтинговых услуг, так как многие компании диверсифицировали пакетные предложения крупным клиентам, направленным на стратегическое партнерство и обеспечение лояльности.

Темпы изменения выручки, затрат и прибыли консалтинговых компаний свидетельствуют о том, что 2020–2021 годы были переходным периодом, характеризующимся высокой турбулентностью (рисунок 16).

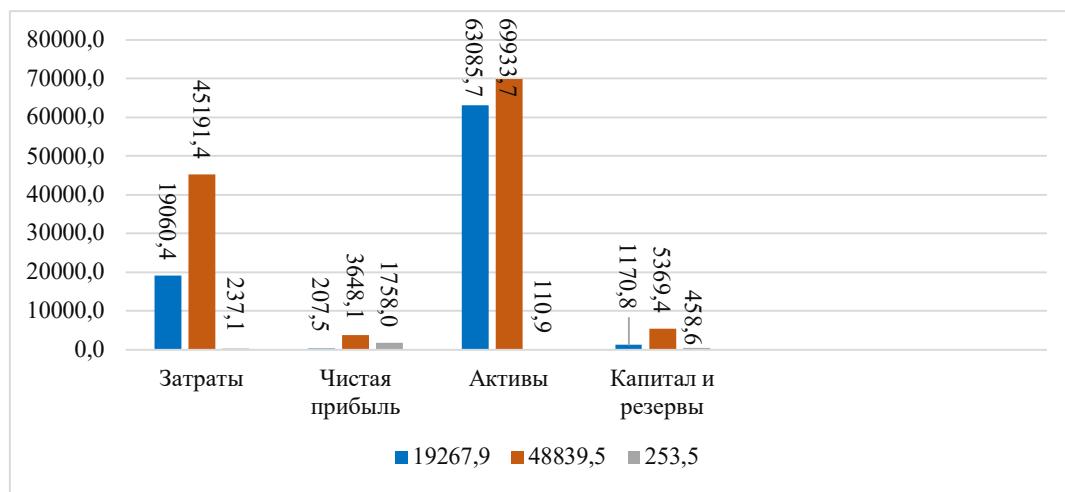


Рисунок 16 – Темпы изменения выручки, затрат и прибыли крупнейших консалтинговых компаний и групп России в 2018–2023 годах, %

Источник: рассчитано автором по данным [114; 128; 137; 138]

По данным на рисунке 16 самыми стабильными периодами для консалтинговых компаний РФ стали 2018 и 2023 годы, когда наблюдаются сопоставимые темпы изменения оборота и расходов, но, если в 2018 году реализовывался продолжающийся рост, то в 2023 году наблюдается восстановление и выход в безубыточную зону деятельности. В 2020 году, несмотря на сокращение объемов консалтинговых услуг, отразившееся на отрицательных темпах выручки и затрат (в 13 и 20 раз соответственно), участники рынка смогли зафиксировать прибыль в 12 раз выше, чем в 2019 году, благодаря оптимизации структуры, персонала и проектов. В 2021 году возникла иная ситуация, когда при продолжающемся падении темпов выручки резко возросли расходы. Консалтинговым компаниям пришлось адаптироваться к новым реалиям и сделать необходимые вложения для того, чтобы сохранить свою долю рынка, несмотря на значительный текущий убыток. Результатом данной стратегии стал резкий рост капитализации компаний в 2022 году (рисунок 17).

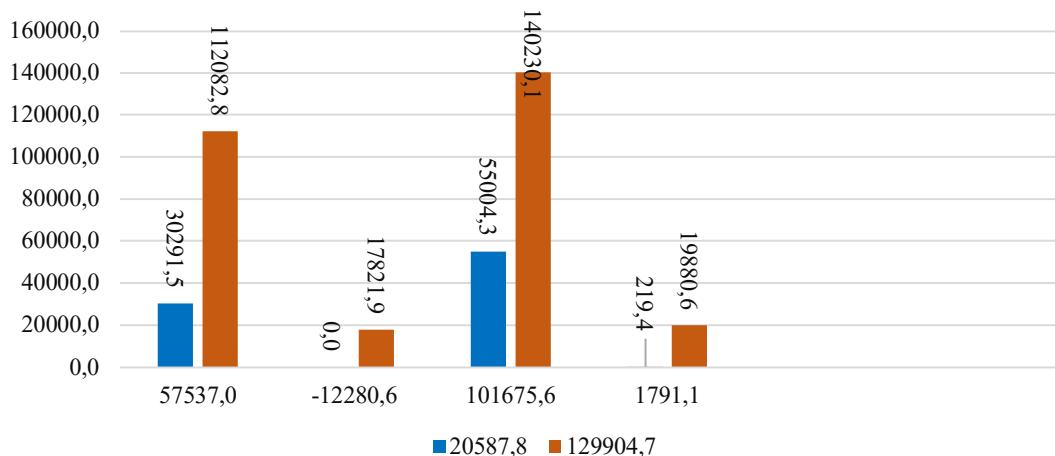


Рисунок 17 – Темпы изменения активов, капитала и резервов крупнейших консалтинговых компаний и групп России в 2018–2023 годах, %

Источник: рассчитано автором по данным [114; 128; 137; 138]

Большинство крупных компаний адаптировались к изменениям, расширив перечень услуг для постоянных и потенциальных потребителей, что отразилось не только на темпах, но и на качестве прибыли, которая вошла в положительную зону в 2022–2023 годах, при этом выручка и затраты в данный период стабильно росли как в Центральном, так и в Приволжском и в других федеральных округах.

По итогам 2022 года капитализация консалтинговых компаний выросла в 10 раз. В 2023 году капитал и резервы продолжили рост, увеличившись вдвое, активы также выросли практически в два раза.

Кризисные ситуации и происходящие изменения в российской экономике оказывали разнонаправленное влияние на консалтинговые компании. *Во-первых*, ожидания в условиях рисков и неопределенности способствовали снижению темпов участия в новых проектах, связанных с развитием и расширением бизнеса, определенной стабилизации, поскольку стратегическое планирование осложнено глобальными факторами. Преимущество получили те консалтинговые компании, которые присутствуют на российском рынке в течение длительного времени и накопили опыт антикризисного управления, диверсификации услуг, различных подходов

к организации стратегического партнерства с региональными клиентами, а также ориентированы на оптимизацию бизнеса ключевых партнеров и повышение его рентабельности. Условия неопределенности способствовали ориентации на отрасли, которые поддерживаются государством, так как в них реализуются программно-целевые проекты и осуществляется перелив бюджетных средств.

*Во-вторых*, с 2022 года с началом специальной военной операции существенно изменилась геополитическая и макроэкономическая ситуация. Радикальные трансформации произошли во многих сферах материального производства и сектора услуг, включая рынки консалтинга. Уход иностранных консультантов с российского рынка позволил многим компаниям заявить о себе, предложив обновленные пакеты услуг, заняв освободившиеся ниши по рыночным исследованиям, управленческому консультированию. Параллельно с рыночной экспансией консалтинговые организации должны были адаптироваться к новым условиям и укреплению ресурсной базы, выбору рынков, на которых их услуги будут в наибольшей степени востребованными. Развитие новых направлений предложения на региональных рынках зависят от успешности адаптации к потребностям российских компаний. В частности, активное развитие получили такие направления консалтинговых услуг, как экспресс-диагностика бизнеса; определение доступных мер государственной поддержки, включая налоговые, производственные, финансовые преференции; инвентаризация активов для определения реальной стоимости компаний при реорганизационных изменениях, смене собственников и т. п.; сценарные модели изменения стоимости бизнеса и профильных активов; рыночные исследования финансовых, долговых, инвестиционных и инновационных рынков. Продолжается работа многих компаний России на зарубежных рынках, произошла смена приоритетов в стратегическом сотрудничестве, это требует сопровождения в соответствии с условиями реализации проектов, ввода новых производственных мощностей и объектов. Имеющийся практический опыт по консультированию бизнеса в условиях санкций

позволил многим субъектам консалтингового рынка расширить ассортимент предлагаемых услуг, дополнив их налоговым администрированием и сопровождением налоговых споров, финансовыми расследованиями, сопровождением проектов в рамках государственно-частного партнерства, разработкой стратегий и планов операционной эффективности.

*В-третьих*, в связи с изменением международных связей бизнеса и государства возник спрос на полное сопровождение сделок, связанных с изменением состава акционеров, нового статуса владельцев, включая due diligence (исследование юридических, налоговых, финансовых и бухгалтерских, технических и операционных рисков). Этот вид консалтинга предусматривает работу с ФАС, Правительственной комиссией, привлечение специалистов по отечественному и международному праву, исследование документов с точки зрения гарантийных обязательств и коммерческих инструментов, так как последствия могут сохраняться в течение длительного периода времени. В фокусе внимания проекты в регионах со сложными природно-климатическими условиями с амбициозными целями и задачами, оказывающими влияние на социально-экономическую динамику и меняющие рыночные позиции в отдельно взятой секторе, например, энергетике. Это актуализирует целый пласт задач, которые консалтинговые компании прорабатывают на предмет земельных и ресурсных отношений, природно-климатических последствий и стратегий. Такие проекты требуют финансово-технического мониторинга, поскольку механизмы их поддержки и финансирования регулируются государством, возникают их новые инновационные формы.

Выделим основные направления консалтинговых услуг, востребованные бизнесом в регионах:

- развитие персонала, оптимизация и повышение компетенций, включая цифровые навыки и возможности их применения при реализации трудовых функций в различных областях профессиональной деятельности;
- оптимизация бизнес-процессов и операционной эффективности компаний за счет снижения затрат, технологического времени, затрачиваемого

на однотипные и рутинные операции, что позволяет снизить риски человеческого фактора, повысить производительность и эффективность труда, сократить цикл производства;

– внедрение передовых цифровых решений, влияющих на конкурентные характеристики продукции, услуг, оптимизацию управления в различных ключевых функциональных областях компаний;

– разработка платформенных решений по обмену данными, дающие возможность участникам отраслевых рынков принимать обоснованные решения и совершать сделки, которые сопровождаются на всех этапах;

– применение технологий антикризисного планирования и моделирования развития компаний, включая метод кейсов, позволяющих адаптировать навыки управленческих команд к возможным изменениям.

**Вывод.** Рынок консалтинговых услуг в значительной степени подвержен влиянию совокупности факторов, определяющих объемы и динамику спроса, к которым относятся производственный, экономический, управленческий и рыночный. Состояние и особенности факторов каждого вида зависят от отраслевой специализации компаний, нуждающихся в экспертно-консультационном сопровождении бизнеса.

Трансформации институциональной среды и организационно-экономических условий на рынке консалтинговых услуг и субъектной структуры консалтинговых компаний, изменение профилей оказываемых услуг находятся в зависимости от финансово-экономической устойчивости крупного бизнеса, достаточной ликвидности и прибыльности, позволяющей финансировать долгосрочные цели развития и текущие задачи, направленные на расширение продуктовой линии, собственной производственной или сбытовой сети и др. В этом случае необходимость консалтинговых услуг связана с качеством выполнения запланированных целей и их сопровождением на всех этапах процесса.

Негативные последствия макроэкономических и геополитических трансформаций для различных видов деятельности заключаются

в сокращении масштабов бизнеса, снижении капитализации компаний, оптимизации организационной и управлеченческой структуры. Возникает необходимость в сокращении непрофильных затрат, к которым могут быть отнесены услуги консалтинговых компаний. Все изложенное позволяет заключить, что специализация компаний-партнеров и факторы, которые влияют на ее развитие в стратегической перспективе, отражаются на основных показателях состояния рынка консалтинговых услуг и влияют на его структуру.

## **2.2 Отраслевые факторы формирования структуры региональных рынков консалтинговых услуг**

Структура рынка консалтинговых услуг является универсальной для национального уровня и регионов РФ. Особенностями является характер экономических связей между ключевыми участниками, интенсивность которых находится под влиянием движущих сил или факторов, имеющих существенную дифференциацию в зависимости от характера специализации субъектов страны. Было отмечено, что спрос крупных транснациональных компаний, государственных корпораций и развитого сетевого бизнеса в различных видах деятельности способствует трансформации динамики финансово-экономических показателей консалтинговых компаний. Таким образом, факторы отраслевого развития становятся движущими силами формирования региональных моделей рынков консалтинговых услуг.

Уточним, что под моделью рынка в данном исследовании будем понимать характерные особенности экономических отношений ключевых участников и основные факторы, оказывающие влияние на их интенсивность, приводящие к положительным изменениям объемов и качества оказываемых услуг. Существенной характеристикой взаимодействия поставщика и потребителя услуги являются различные подходы к оценке их качества, которые могут частично или в значительной степени отличаться. Представим

элементы рынка консалтинговых услуг, содержание которых влияет на формирование различных типов его структуры (рисунок 18).



Рисунок 18 – Структура рынка консалтинговых услуг

Источник: разработано автором

Исследуем отраслевые факторы влияния на рынок консалтинговых услуг с позиции потребителя – коммерческих и государственных компаний различной специализации, у которых сложились благоприятные предпосылки развития бизнеса и появилась потребность в качественном сопровождении рыночной стратегии и тактики.

Поскольку спрос со стороны различных видов экономической деятельности является одним из ключевых факторов диверсификации и повышения объемов консалтинговых услуг, проанализируем финансово-экономические показатели приоритетных отраслей с точки зрения консалтинговых компаний для работы на региональных рынках, с которыми сформировались наиболее тесные связи и стратегическое партнерство. Текущие макроэкономические условия способствуют росту значимости проектной работы, формируя базу стратегии корпоративного развития и лояльность в выборе консалтинговой компании в качестве партнера. Рассмотрим данное направление в разрезе отраслей экономики (рисунок 19).

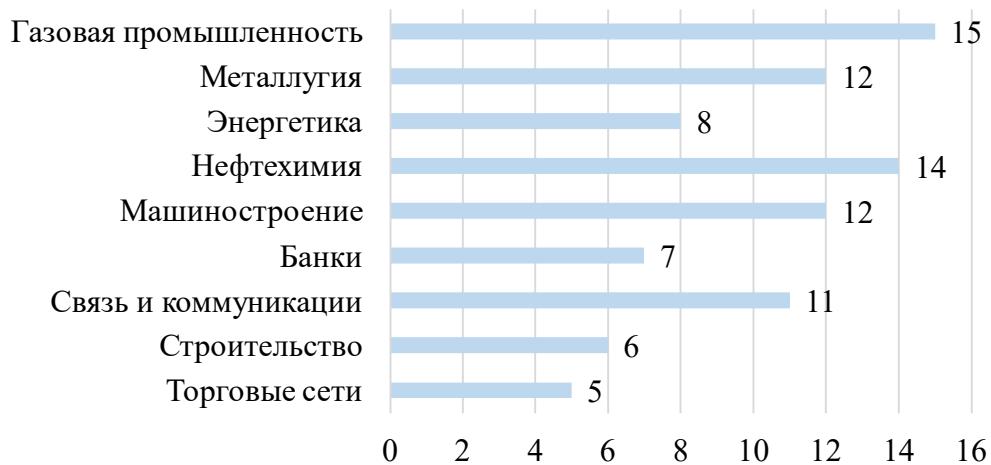


Рисунок 19 – Отраслевые направления проектной деятельности консалтинговых компаний РФ в 2022–2023 годах, %

Источник: рассчитано автором по данным [114; 128; 137; 138]

Сфера промышленности является доминирующей, поскольку государство активно стимулирует различные виды производств, включая инновационную продукцию, реализует масштабные проекты в рамках кластерной политики, создания особых экономических зон и т. д.

Рассмотрим показатели выручки в приоритетных для консалтинга видах экономической деятельности (рисунок 20).

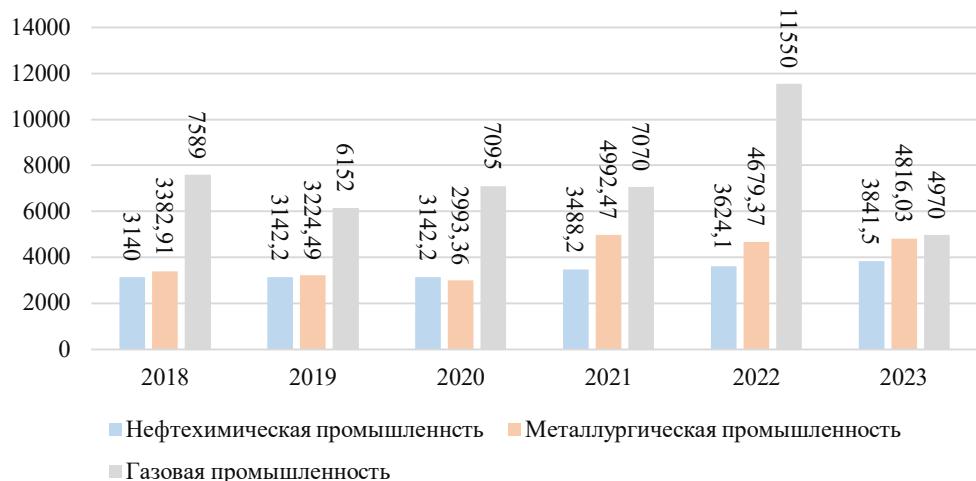


Рисунок 20 – Динамика выручка в отраслях промышленности РФ в 2018–2023 годах, млрд руб.

Источник: рассчитано автором по данным [137]

В нефтехимической и металлургической промышленности выручка стабильно растет, газовая промышленность находится под влиянием чрезвычайных факторов риска. Первые две отрасли при поддержке государства успешно адаптировались к геополитическим ограничениям и санкциям, что представляет интерес для региональных рынков консалтинговых услуг в промышленно развитых регионах. Рассмотрим темпы изменения оборота в данных видах производства (рисунок 21).

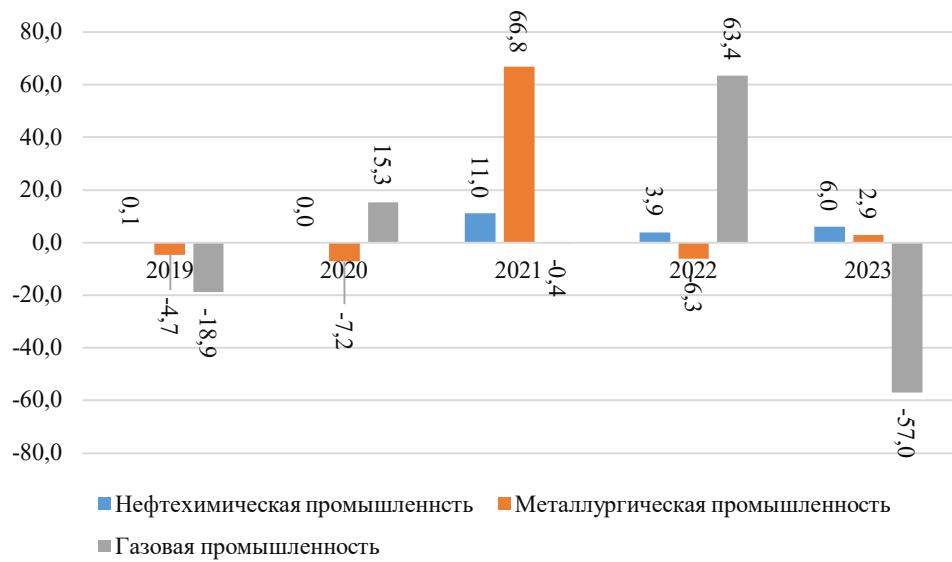


Рисунок 21 – Темпы изменения выручки в отраслях промышленности РФ в 2018–2023 годах, %

Источник: рассчитано автором по данным [137]

Динамика оборота в промышленности более низкими темпами при больших в ценовом выражении объемах продаж положительно отразилась на рынках консалтинговых услуг, стабилизировав их.

Установленная зависимость рынка консалтинговых услуг от различных областей бизнеса, в особенности материального промышленного производства актуализирует исследование тенденций во взаимосвязанных отраслях: нефтехимическая, металлургическая и газовая промышленность. Применим трендовый анализ, исходные данные для которого представлены в приложениях А, Б, В.

Нефтехимическая промышленность включает деятельность по производству и торговле нефтепродуктами. Данная отрасль относится к обрабатывающей промышленности, производящей из сырой нефти различные нефтепродукты (бензин, парафин, дизельное топливо, смазочные материалы). К данной отрасли относят промышленность пластмасс, а также следует отметить тесное взаимодействие с нефтяной промышленностью, в особенности сектором переработки.

На рисунке 22 представлены данные по динамике доли вклада нефтехимической отрасли в ВВП России за 2018–2022 годы.

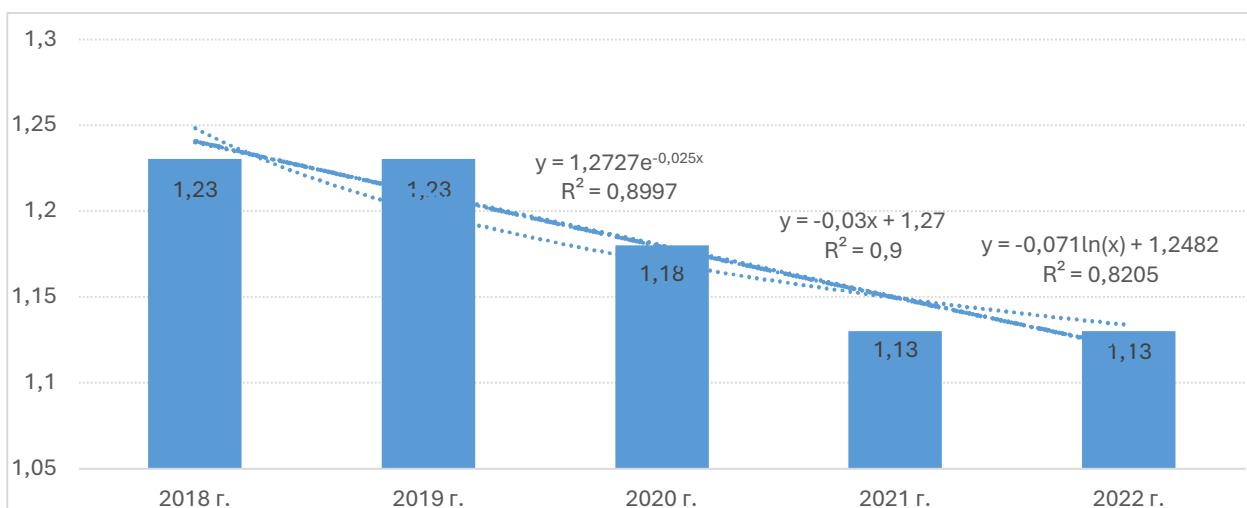


Рисунок 22 – Динамика доли вклада отрасли в ВВП страны, %, 2018–2022 годы

Источник: рассчитано автором

Абсолютное изменение значений в 2022 году в сравнении с 2018 годом составляет –0,1 ед., темп роста – 91,87%. Средний темп роста за весь рассматриваемый период – 97,92% (таблица 11). Минимальное значение показателя – 1,13% в 2018 году, максимальное – 1,23% в 2018–2019 годах. Отрасль восстанавливается под влиянием факторов спроса, стремится компенсировать сложившийся спад и адаптироваться к геополитическим изменениям.

Таблица 11 – Анализ динамики доли вклада отрасли в ВВП страны за 2018–2022 годы

Год	Доля вклада отрасли в ВВП, %	Темп роста (базисный), %	Темп роста (цепной), %
2018	1,23	100,00	100,00
2019	1,23	100,00	100,00
2020	1,18	95,93	95,93
2021	1,13	91,87	95,76
2022	1,13	91,87	100,00

Источник: разработано автором

Построены три линии тренда:

- линейная ( $y = -0,03t + 1,27$ ,  $R^2 = 0,9$ ;  $F = 27$ );
- логарифмическая ( $y = -0,071\ln(t) + 1.2482$ ,  $R^2 = 0,8205$ ;  $F = 13.7$ );
- экспоненциальная ( $y = 1.2727e^{-0,025t}$ ,  $R^2 = 0,8997$ ;  $F = 24.27$ ).

Линейная тенденция вполне устойчива, вероятность изменения уровней временного ряда значительная.

Рассмотрим динамику валовой добавленной стоимости нефтехимической отрасли за 2018–2022 годы с учетом сформированных трендов (рисунок 23).

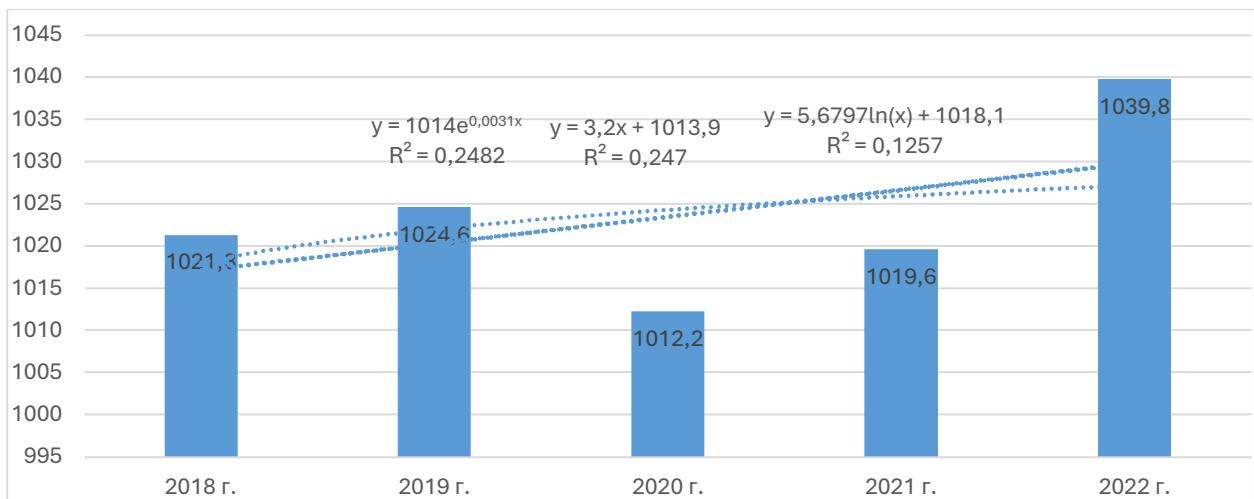


Рисунок 23 – Динамика валовой добавленной стоимости нефтехимической отрасли страны, млрд руб., 2018–2022 годы

Источник: рассчитано автором

Тенденции последних лет свидетельствуют об отрицательной динамике показателя, то есть сокращение доли нефтехимической отрасли в ВВП России, однако данная тенденция связана не с внутренними отраслевыми процессами, а с обострением конкуренции в связанных отраслях и более высокими темпами роста в отраслях, поддерживаемых государством, связанных с обороной, цифровыми технологиями, беспилотным транспортом и т. д. Потому отрасль нефтехимии достаточно устойчива, что подтверждают абсолютные изменения значений в 2022 году в сравнении с 2018 годом на 18,5 ед., темп роста 101,81% (таблица 12). Средний темп роста за весь рассматриваемый период – 100,46%. Минимальное значение показателя – 1012,2 млрд руб. в 2020 году, максимальное – 1039,8 млрд руб. в 2022 году. Наблюдается возрастающая тенденция показателя за счет увеличения значений в 2021–2022 годах.

Таблица 12 – Анализ динамики валовой добавленной стоимости нефтехимической отрасли страны за 2018–2022 годы

Год	Значение показателя	Темп роста (базисный), %	Темп роста (цепной), %
2018	1021,30	100,00	100,00
2019	1024,60	100,32	100,32
2020	1012,20	99,11	98,79
2021	1019,60	99,83	100,73
2022	1039,80	101,81	101,98

Источник: разработано автором

Построены три линии тренда:

- линейная ( $y = 3,2x + 1013,9$ ,  $R^2 = 0,25$ ;  $F = 0,98$ );
- логарифмическая ( $y = 5,6797\ln(x) + 1018,1$ ,  $R^2 = 0,13$ ;  $F = 0,43$ );
- экспоненциальная ( $y = 1014e^{0,0031x}$ ,  $R^2 = 0,25$ ;  $F = 0,97$ ).

Статистическая значимость трендовых показателей проверяется с применением коэффициентов детерминации и F-критерия Фишера. Значения коэффициентов детерминации низкие, что указывает на низкое качество моделей. Критическое значение F-критерия Фишера при уровне значимости  $\alpha = 0.05$  и числе степеней свободы  $m = 1$ ,  $n - m - 1 = 3$  равно 10.13.

Критическое значение выше расчетных значений F-критерия. Статистическая значимость моделей не нашла подтверждения. Для более подробного анализа и прогнозирования целесообразно расширить объем наблюдений.

Рассмотрим изменение показателя объема отгруженных товаров по нефтехимической отрасли за 2018–2022 годы (рисунок 24).

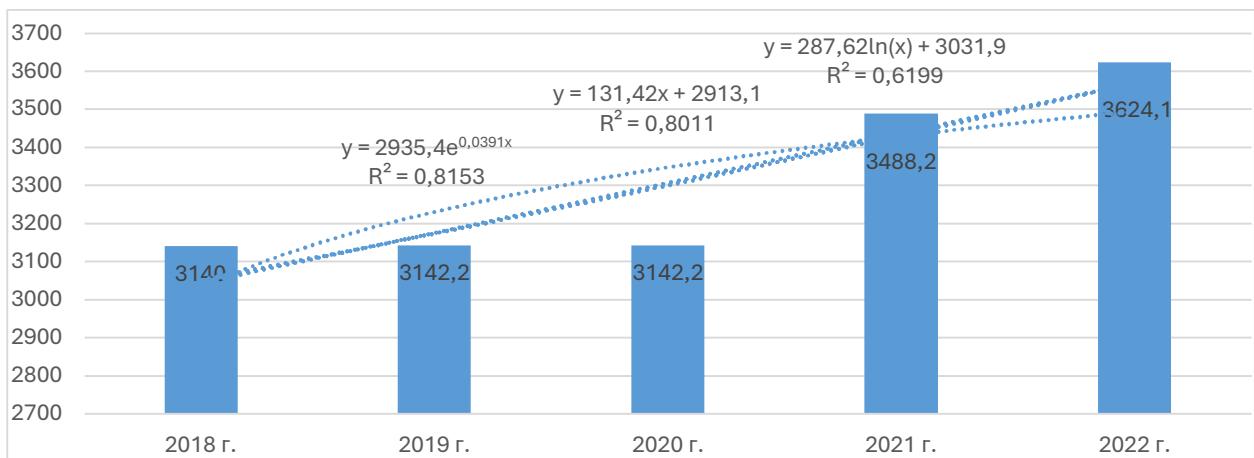


Рисунок 24 – Объем производства нефтехимической отрасли РФ в 2018–2022, млрд руб.

Источник: рассчитано автором

Абсолютное изменение значений показателя в 2022 году в сравнении с 2018 годом составляет 484,1 ед., темп роста 115,09%. Средний темп роста за весь рассматриваемый период – 103,74%.

Наблюдается общая возрастающая тенденция показателя. Построены три линии тренда:

- линейная ( $y = 131,42x + 2913,1$ ,  $R^2 = 0,8011$ ;  $F = 12,08$ );
- логарифмическая ( $y = 287,62\ln(x) + 3031,9$ ,  $R^2 = 0,62$ ;  $F = 4,89$ );
- экспоненциальная ( $y = 2935,4e^{0,0391x}$ ,  $R^2 = 0,80$ ;  $F = 12,02$ ).

Основные показатели исследуемой отрасли растут, спад 2020 года, вызванный ограничениями экономической деятельности, включая производство, успешно преодолен, потенциал крупного бизнеса растет, составляя конкуренцию приоритетным стратегическим видам специализации. Обратимся к качественным критериям отраслевого управления, рассмотрим

изменение показателя прибыли (убытка) нефтехимической отрасли за 2018–2022 годы (рисунок 25).

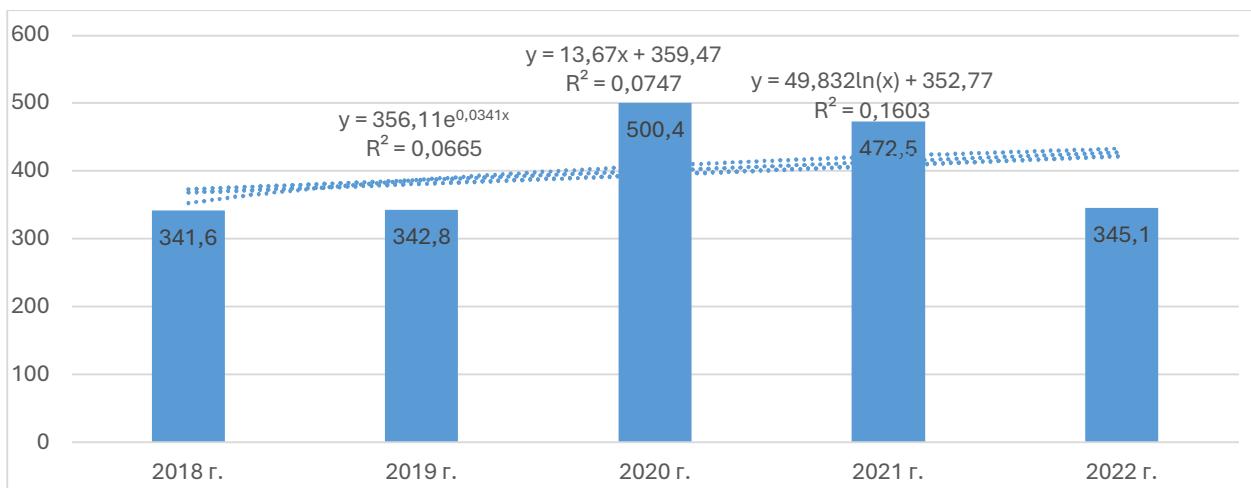


Рисунок 25 – Динамика прибыли (убытка), млрд руб., 2018–2022 годы

Источник: рассчитано автором

Абсолютное изменение значений показателя в 2022 году в сравнении с 2018 годом составляет 3,5 ед., темп роста 115,09%. Средний темп роста за весь рассматриваемый период – 101,02%. Минимальное значение показателя – 341,6 млрд руб. в 2018 году, максимальное – 500,4 млрд руб. в 2020 году.

Динамика показателя рентабельности продаж нефтехимической отрасли за 2018–2022 годы (рисунок 26) имеет убывающую тенденцию.

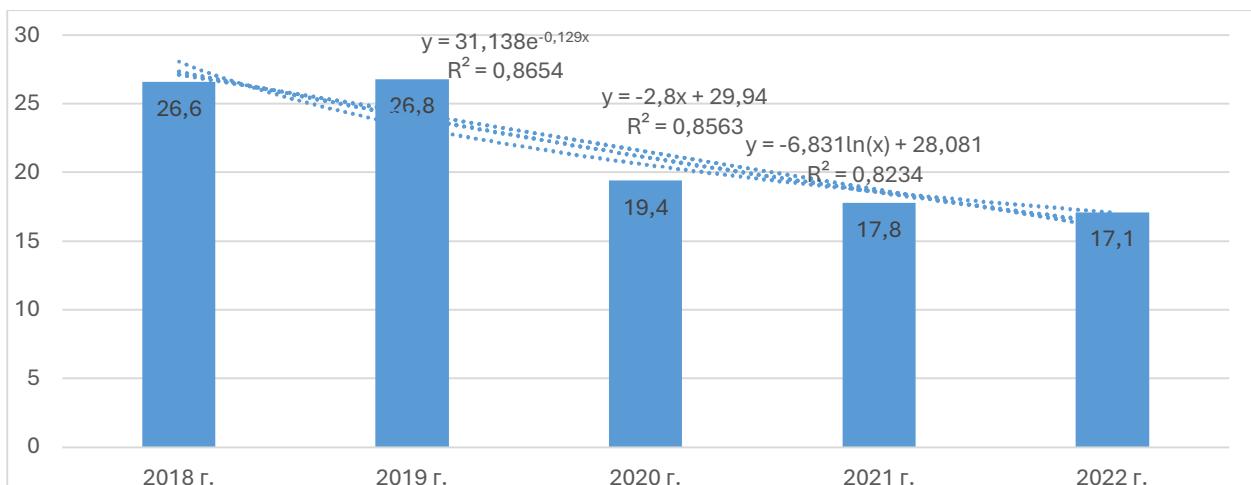


Рисунок 26 – Рентабельность продаж, %, 2018–2022 годы

Источник: рассчитано автором

Абсолютное изменение значений показателя в 2022 году в сравнении с 2018 годом составляет  $-9,5$  ед., темп роста  $64,29\%$ . Средний темп роста за весь рассматриваемый период  $-90,24\%$ . Минимальное значение показателя  $-19,4$  млрд руб. в 2020 году, максимальное  $-26,8$  млрд руб. в 2019 году.

Показатели эффективности общего управления бизнесом и ресурсами снижаются, что объясняется высокими затратами на модернизацию, замену оборудования, поддержание хорошего состояния материальной базы, внутренними разработками и инновациями, которые стабильно внедряются в производственные и управленческие процессы. Это позволяет сделать вывод о достижении положительных финансово-экономических эффектов в будущих периодах: разброс значений невысокий, линейная тенденция вполне устойчива, вероятность изменения уровней временного ряда низкая.

Доля вклада отрасли в ВВП страны сокращается в среднем на  $0,03\%$  ежегодно, что связано с более высокой делово активностью и государственной поддержкой различных видов материального производства, связанного с национальной и экономической безопасностью страны. Преимуществами, оказывающими поддержку отрасли, является высокая стоимость готовой продукции, в несколько раз превышающей затраты, акцент на сегменты инновационных товаров, востребованных в связанных отраслях – газовой и обрабатывающей промышленности. Уменьшается рентабельность продаж в среднем на  $2,8\%$  ежегодно связано с высокой долей инновационных проектов, направленных на развитие ассортимента продукции в сегментах полипропилена, этилена, полиэтилена, что требует не только системного финансирования, но и определенного риска разработки производственных технологических решений. Данный подход отражается на отсутствии стабильной динамики валовой добавленной стоимости и показателей прибыли, как как некоторые вложения являются длительными с нарастающими затратами, связанными с последующей коммерциализацией ожидаемых результатов и изменения конкурентно среды. Закономерность поиска новых решений обусловлена санкционными ограничениями и необходимостью

снижения зависимости от импорта оборудования и технологий со стран Европы, то сдерживает темпы интенсификации отрасли в целом. Значимым фактором является опережающий темп роста ВВП страны.

Несмотря на неблагоприятное влияние макроэкономических и геополитических ограничений, необходимость компенсации недостатка внутреннего спроса, возникшего за счет снижения зарубежных поставок некоторых видов материалов, а также уход с рынка компаний, являющихся потребителями каучуковых смол, крупнотоннажных продуктов, положительно отразились на объемах отгруженных товаров, которые увеличиваются в среднем на 131,42 млрд руб. ежегодно.

Перспективы рынка консалтинговых услуг от сотрудничества с данным сегментом экономики связаны с необходимостью адаптации технологий, развитием кадровых компетенций и навыков проектного сотрудничества, ИТ-интеграцией субъектов производственного.

*Металлургическая промышленность.* Проанализируем аналогичные показатели отрасли, показавшей высокие результаты в 2022–2024 годах. Динамика выпуска продукции характеризуется в последние годы нестабильностью. Отрасль существенно пострадала от введенных санкций, в результате чего по итогам 2022 года экспорт сократился более чем на 15%. Несмотря на перспективность партнерских отношений с дружественными странами, данный процесс является длительным и сложным, требует урегулирования ценовых диапазонов, особенностей поставки, а также затрат, которые возникнут у лидеров российского рынка.

На рисунке 27 представлены данные по динамике производства стали России за 2018–2023 годы.

Линии тренда за исследуемый период (2018–2023 годы):

- линейная ( $y = 0,14x + 74,06$ ,  $R^2 = 0,05$ ;  $F = 0,06$ );
- логарифмическая ( $y = 0,4025\ln(x) + 74,109$ ,  $R^2 = 0,02$ ;  $F = 0,07$ );
- экспоненциальная ( $y = 74,065e^{0,0018x}$ ,  $R^2 = 0,01$ ;  $F = 0,06$ ).

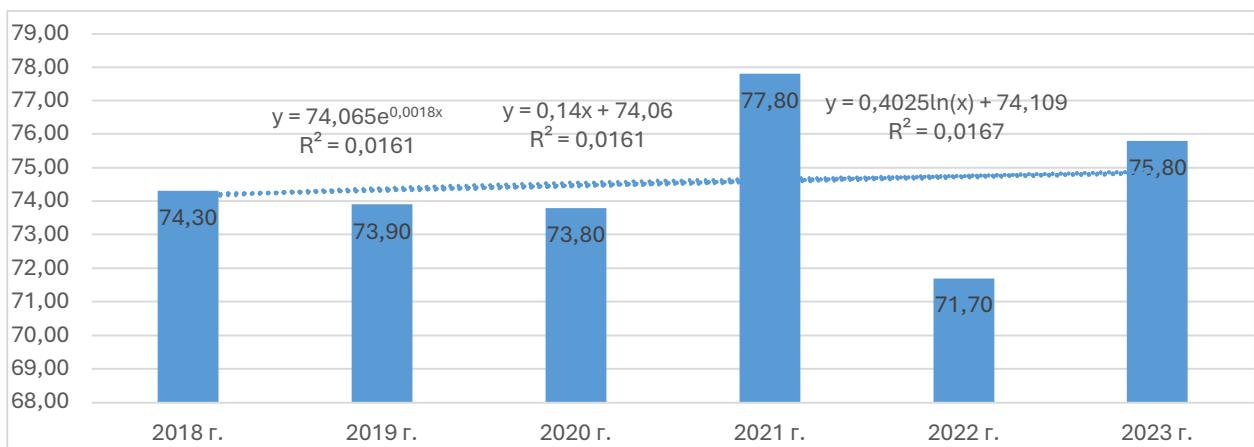


Рисунок 27 – Динамика производства стали в РФ, млн тонн, 2018–2023 годы

Источник: рассчитано автором

Рассчитаем значения показателя по формуле линейного тренда и оценим устойчивость уровней временного ряда (таблица 13).

Таблица 13 – Объем потребления (с импортом) листового металлопроката, 2018–2023 годы

Показатель	Год					
	2018	2019	2020	2021	2022	2023
t	1	2	3	4	5	6
Значения показателя, млрд руб.	1325,77	1475,13	1399,77	2263,07	2293,59	2293,59
Тренд $y = 233,08t + 1026$	1259,08	1492,16	1725,24	1958,32	2191,40	2424,48

Источник: разработано автором

На рисунке 28 представлена динамика объема потребления (с импортом) листового металлопроката за 2018–2023 годы.

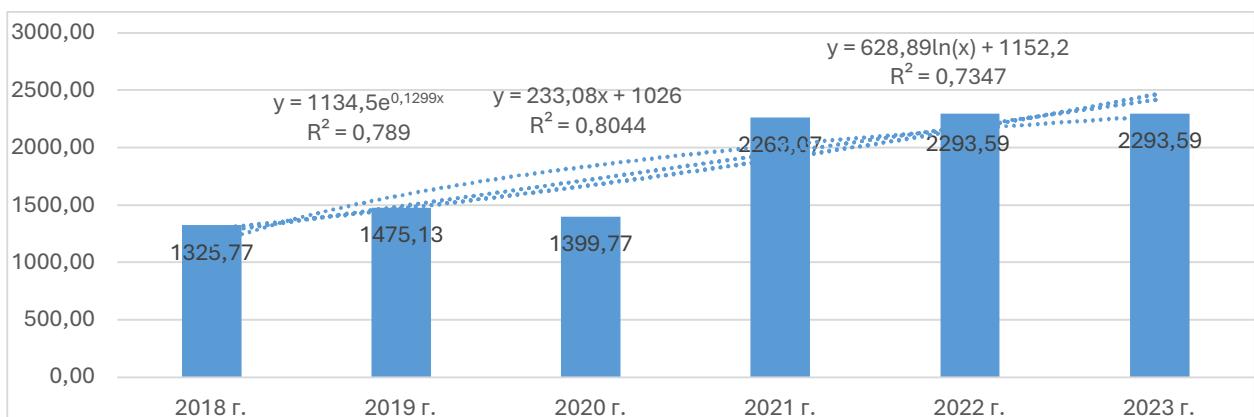


Рисунок 28 – Объем потребления (с импортом) листового металлопроката, млрд руб., 2018–2023 годы

Источник: рассчитано автором

Абсолютное изменение значений показателя в 2023 году в сравнении с 2018 годом составляет 967,82 ед., темп роста 173%.

На рисунке 29 представлена динамика выручки основных предприятий металлургической отрасли за 2018–2023 годы.

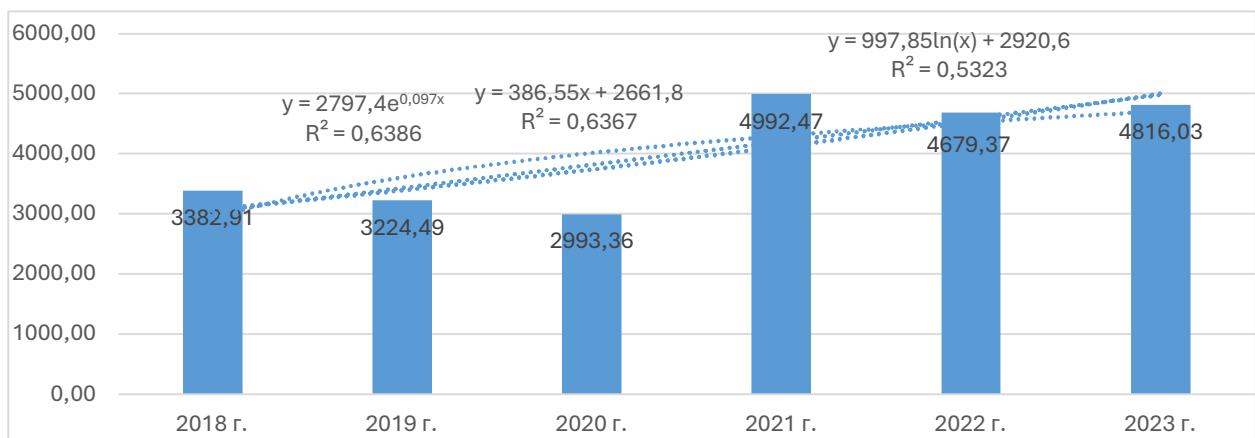


Рисунок 29 – Выручка основных предприятий отрасли за год, млрд руб., 2018–2023 годы

Источник: рассчитано автором

Абсолютное изменение значений показателя в 2023 году в сравнении с 2018 годом составляет 1433,12 ед., темп роста 142,36%.

На рисунке 30 представлена динамика прибыли основных предприятий металлургической отрасли за 2018–2023 годы. Абсолютное изменение значений показателя в 2023 году в сравнении с 2018 годом составляет 158,99 ед., темп роста 132,07%. Средний темп роста за весь рассматриваемый период – 147,68%. Минимальное значение показателя – 295,92 млрд руб. в 2020 году, максимальное – 1267,63 млрд руб. в 2021 году. Убывающая тенденция до 2020 года и переменная динамика в последующие периоды.

В настоящее время можно констатировать рост выручки и прибыли металлургических предприятий. Растет экспорт в страны Азии, Ближнего Востока и Латинской Америки. Переориентация с экспорта в США и ЕС означает наращивание объемов поставок в Китай, Индию, Турцию, Южную Корею, Вьетнам, страны Северной Африки и внутренний рынок. Результатом стал рост выручки основных предприятий на 386,55 млн руб. в среднем за год.

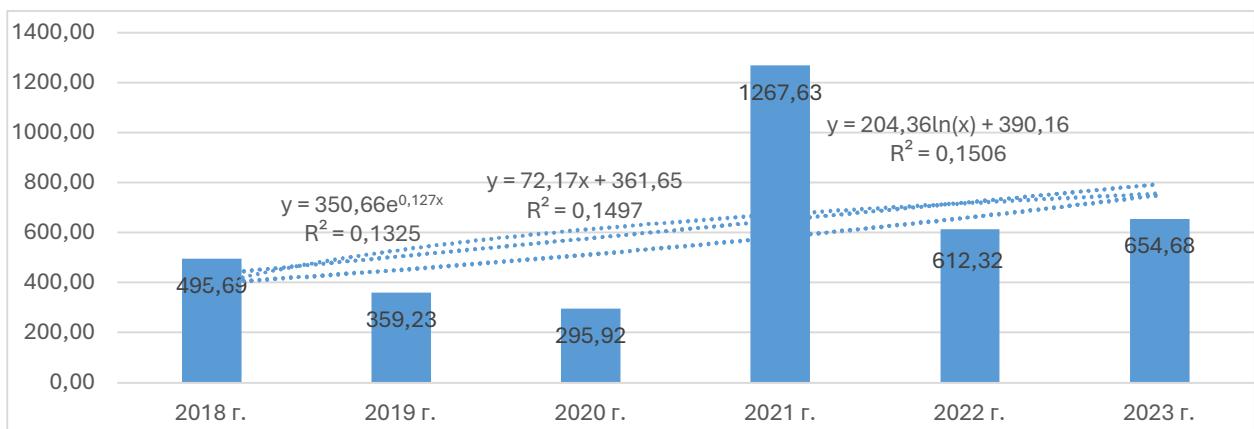


Рисунок 30 – Прибыль основных предприятий отрасли, млрд руб., 2018–2023 годы

Источник: рассчитано автором

Хотя отсутствует стабильная динамика показателей производства стали, объем потребления (с импортом) листового металлопроката увеличивается в среднем на 233,08 млн руб. ежегодно. Устойчивая связь консалтинговых компаний с отраслевыми субъектами обусловлена развитием сотрудничества в сфере технической экспертизы, юридического и налогового сопровождения бизнес-инициатив, инфраструктурной модернизации, наращивании цифровых компетенций технического персонала и персонала управления.

*Газовая промышленность.* Рассмотрим следующие показатели, характеризующие газовую промышленность России: добыча газа, млрд м<sup>3</sup>; экспорт природного газа, млрд м<sup>3</sup>. На рисунке 31 представлены данные по динамике добычи газа в России за 2016–2023 годы.

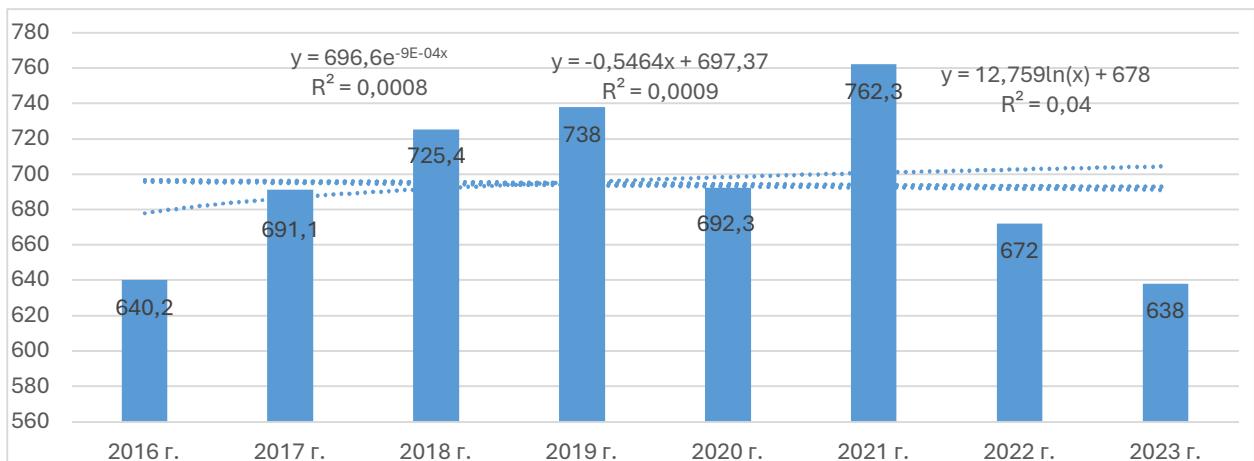


Рисунок 31 – Динамика добычи газа в РФ, млрд м<sup>3</sup>, 2016–2023 годы

Источник: рассчитано автором

Можно отметить возрастающую тенденцию в 2016–2019 годах, затем наблюдается нестабильная динамика со сменой падения и роста показателя, что затрудняет построение адекватных прогнозов по выборке. Абсолютное изменение значений в 2023 году в сравнении с 2016 годом составляет –2,2 ед., темп роста 99,66% (таблица 14).

Таблица 14 – Анализ динамики добычи газа в РФ за 2016–2023 годы

Год	Значение показателя	Темп роста (базисный), %	Темп роста (цепной), %
2016	640,20	100,00	100,00
2017	691,10	107,95	107,95
2018	725,40	113,31	104,96
2019	738,00	115,28	101,74
2020	692,30	108,14	93,81
2021	762,30	119,07	110,11
2022	672,00	104,97	88,15
2023	638,00	99,66	94,94

Источник: разработано автором

Средний темп роста за весь рассматриваемый период – 100,24%. Минимальное значение показателя – 640,2 млрд куб м в 2016 году, максимальное – 762,3 млрд куб м в 2021 году.

Рассмотрим линии тренда за исследуемый период (2018–2023 годы):

- линейная ( $y = -0,5464x + 697,37$ ,  $R^2 = 0,0009$ ;  $F = 0,005$ );
- логарифмическая ( $y = 12,759\ln(x) + 678$ ,  $R^2 = 0,04$ ;  $F = 0,25$ );
- экспоненциальная ( $y = 696,6e^{-9E-04x}$ ,  $R^2 = 0,0013$ ;  $F = 0,007$ ).

Статистическая значимость трендовых показателей проверяется с применением коэффициентов детерминации и F-критерия Фишера. Значения коэффициентов детерминации низкие, что указывает на низкое качество моделей. Критическое значение F-критерия Фишера при уровне значимости  $\alpha = 0.05$  и числе степеней свободы  $m = 1$ ,  $n - m - 1 = 3$  равно 7,71. Критическое значение выше расчетных значений F-критерия. Строить прогнозы нецелесообразно.

Абсолютное изменение значений в 2023 году в сравнении с 2016 годом составляет –99,1 ед., темп роста 50,13% (таблица 15). Средний темп роста

за весь рассматриваемый период – 92,26%. Минимальное значение показателя – 99,6 млрд куб м в 2023 году, максимальное – 223 млрд куб м в 2018 году.

Таблица 15 – Анализ динамики экспорта природного газа из РФ за 2016–2023 годы

Год	Значение показателя	Темп роста (базисный), %	Темп роста (цепной), %
2016	198,70	100,00	100,00
2017	213,00	107,20	107,20
2018	223,00	112,23	104,69
2019	220,60	111,02	98,92
2020	199,20	100,25	90,30
2021	206,80	104,08	103,82
2022	170,60	85,86	82,50
2023	99,60	50,13	58,38

Источник: разработано автором

Рассмотрим линии тренда за исследуемый период (2016–2023 годы):

- линейная ( $y = -11,615x + 243,71$ ,  $R^2 = 0,49$ ;  $F = 5,8$ );
- логарифмическая ( $y = -29,29\ln(x) + 230,27$ ,  $R^2 = 0,25$ ;  $F = 2,1$ );
- экспоненциальная ( $y = 260,84e^{-0,075x}$ ,  $R^2 = 0,47$ ;  $F = 5,3$ ).

На рисунке 32 представлены данные по динамике экспорта природного газа из России за 2016–2023 годы. На протяжении рассматриваемого периода наблюдается нестабильная динамика со сменой уменьшения и роста значений показателя, что затрудняет построение адекватных прогнозов по выборке.

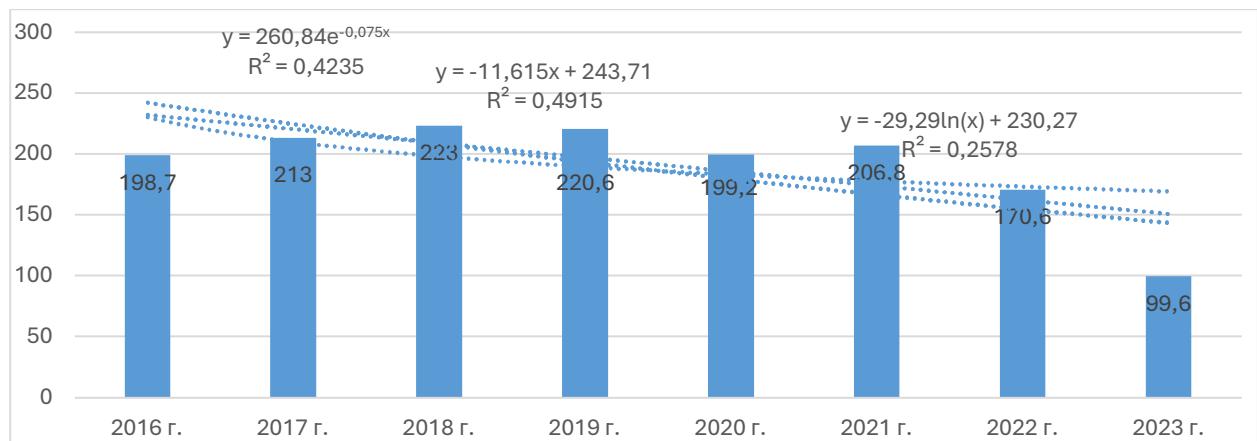


Рисунок 32 – Динамика экспорта природного газа из РФ,  
млрд м<sup>3</sup>, 2016–2023 годы

Источник: рассчитано автором

Отрасль находится под давлением критически значимых факторов сокращения экспорта вследствие входа из строя основных мощностей в результате теракта. Внутренние потребности регионов РФ не могут заместить внешний спрос, ориентация на других стратегически важных партнеров связана с рядом территориальных, нормативно-правовых и геополитических сложностей в силу транспортно-логистического размещения и эксплуатации газовых сетей, проходящих через территории различных государств.

Рост добычи газа в РФ наблюдался до 2019 года с темпом 115,28% в сравнении с 2016 годом. К 2023 году значение показателя сократилось и составило 638,00 млрд м<sup>3</sup>, что соответствует темпу роста 99,66% в сравнении с базисным 2016 годом. Экспорт природного газа из РФ увеличивался ежегодно в 2016–2018 годах, затем следует убывающая тенденция в результате которой к 2023 году темп роста составил 50,13% в сопоставлении с базисным 2016 годом.

Стратегия снижения производственных и инвестиционных затрат в отрасли является неблагоприятным сигналом для рынка консалтинговых услуг в регионах, где данная специализация является одной из основных. Вместе с тем наиболее востребованные направления консалтинговых услуг, например, системная интеграция, могут быть востребованы крупными компаниями, которым принадлежит инициатива цифрового развития и выбора технологических решений. В течение 2023 года крупнейшими отраслевыми компаниями были реализованы инновационные технологии с применением искусственного интеллекта полного телеметрического контроля и учета газа, интеграции оборудования в сети пользователей (компания «Газпром межрегионгаз инжиниринг»), контроля критической инфраструктуры. Проект «Мурманский СПГ» включен в Энергетическую стратегию Российской Федерации до 2035 года.

Проведенный трендовый анализ развития отраслей, являющихся стратегическими партнерами консалтинговых компаний, позволяет определить направления и динамику роста консалтинговых услуг в зависимости от применяемых моделей рынка, которые сложились в субъектах РФ. Можно выделить три основные модели развития рынка, которые при внедрении обоснованного и эффективного механизма регулирования могут эффективно функционировать, положительно влияя на финансово-экономические показатели основных субъектов.

1. Модель стратегического партнерства. Регион насыщен капиталом, формируется в центрах консолидации ресурсов и управления (ЦФО – г. Москва и Московская область, СЗФО – г. Санкт-Петербург), основные потребности: в сопровождении управления, процессов коммерческой деятельности, системной интеграции и цифровизации, развития персонала, вторичные потребности – консультирование в сфере бухгалтерского учета, налоговой политики, финансовый аудит.

2. Модель смешанного партнерства и аутсорсинга. Регион характеризуется выраженным промышленным производством, развитым стратегическим планированием социально-экономического развития (ПФО – города Пермь, Казань, Екатеринбург и т. д.). Основные потребности: делегирование учетно-контрольных функций и финансового аудита крупного промышленного бизнеса, консультирование и совместные разработки в сфере цифровой трансформации производства, процессов управления и маркетинга, стратегии развития и расширения географии поставок, ресурсной оптимизации.

3. Модель стабильных покупок. Город является в регионе центром деловой и финансовой активности (ЮФО – г. Краснодар, г. Ростов-на-Дону), присутствуют крупные компании, корпорации, специализирующиеся на различных сферах материального производства. Основные потребности: финансовое консультирование и аудит, сопровождение сделок, проектов по мере их разработки и реализации.

**Вывод.** Моделирование региональных рынков консалтинговых услуг заключается в определении и формализации характерных особенностей его функционирования, движущих сил (факторов) влияния на состояние и развитие. Зависимость направлений консалтинговых услуг от стратегии основных потребителей, крупных отраслевых компаний различной специализации связана с совокупностью условий реализации бизнеса, главным результатом влияния которых является сокращение объемов производства либо диверсификация и адаптация к внешней среде. Снижение оборотов и оптимизация затрат партнеров является негативной для рынка консалтинговых услуг, так как спрос становится отложенным. Положительные тренды становятся благоприятным сигналом и ориентируют консалтинговые компании на потребности субъектов бизнеса развивающейся специализации.

Исследование каждой из перечисленных моделей рынка и их вклада в развитие финансово-экономических показателей, характеризующих состояние и динамику консалтинговых услуг, должно базироваться на методическом подходе, который станет основной расчета и обоснования прогнозных показателей.

Методический подход к оценке эффективности региональной модели рынка консалтинговых услуг должен учитывать:

- 1) научно-теоретические направления оценки рынка консалтинговых услуг в работах отечественных и зарубежных авторов;
- 2) зависимость профильных консультационных компаний от расположения крупного промышленного бизнеса и финансового капитала;
- 3) успешность адаптации консалтинговых компаний к глобальным макроэкономическим и геополитическим изменениям;
- 4) формирование и развитие ценностного диверсифицированного предложения, ожидаемого потенциальными и стратегически значимыми потребителями на рынках присутствия.

## 2.3 Методический подход к оценке функционирования рынка консалтинговых услуг

*Цель методического подхода.* Научно-теоретическое и методическое обоснование эффективной модели развития регионального рынка консалтинговых услуг.

*Задачи методического подхода.* Изучить и дополнить существующие системы показателей оценки рынка консалтинговых услуг отечественных и зарубежных авторов. Разработать структуру моделей региональных рынков консалтинговых услуг с учетом позиций поставщика и потребителя, характера связей между ними, влияющих на динамику их финансово-экономических показателей. Рассчитать прогнозы состояния рынка консалтинговых услуг региона с применением актуальной модели.

Алгоритм реализации методического подхода отражен на рисунке 33.

*Этапы методического подхода.* Предлагаемый методический подход к оценке эффективности модели рынка консалтинговых услуг состоит из нескольких этапов.

Этап 1. Анализ методической базы исследования рынка консалтинговых услуг в работах отечественных и зарубежных авторов, определение направлений формирования системы показателей.

Этап 2. Обоснование концепции оценки консалтинговой услуги основными субъектами рынка «потребитель – поставщик», учет требований к качеству и результатам, внедрению решений в практику бизнеса.

Этап 3. Разработка методики оценки рынка консалтинговых услуг, включающей аналитические и расчетный компоненты, формирование нескольких групп показателей, отражающих основные научно-теоретические и методические положения исследований.

Этап 4. Разработка моделей рынка консалтинговых услуг региона.

Этап 5. Проектирование механизма регулирования региональных рынков консалтинговых услуг.



Рисунок 33 – Алгоритм реализации методического подхода

к оценке модели рынка консалтинговых услуг

Источник: разработано автором

Опишем ход и результаты выполнения каждого этапа.

**Этап 1.** Обширный пласт работ отечественных авторов посвящен научно-теоретическому моделированию процесса оказания консалтинговых услуг без расчетно-аналитических критериев, в которых выделены связи консультационной компании и заказчика различной отраслевой

специализации: Р. А. Алимирзоев [18], С. А. Быков [32], М. Н. Зайченко [56], А. Ю. Карташева [62], Н. С. Киселева [65], Р. Р. Растворов [112], М. В. Сигова [125], Е. Д. Чеснокова [140], М. А. Щурина [160] и др.

Оценка рынка консалтинговых услуг на основе показателей объема выручки, темпов ее роста, количества субъектов, оказывающих консультационные услуги, численность потребителей услуг, предприятий различной отраслевой специализации, присутствуют в работах таких авторов, как В. В. Баева [24], А. А. Гольдин [44], О. А. Нестеренко [86].

А. Н. Урасова [135] предлагает классифицировать клиентов консалтинговых услуг не только по отраслевому критерию, но и степени осведомленности, связанной с квалификацией на рынке и прогнозируемым эффектом в зависимости от уровня развития бизнеса.

Е. Г. Ким [63] разработал параметры оценки границ влияния консалтинговой компании на экономические показатели бизнеса заказчика. На примере банковского сектора показано зависимость внедренных рекомендаций на снижение риска и упущенных возможностей и ожидание полезности от консультирования.

Значимость территориального распределения консалтинговых компаний, включая сетевые зарубежные компании для достижения необходимых целей социально-экономического развития отмечена в работе Н. С. Великанова [35].

О. А. Иванова [57] предлагает модель механизма консалтинговых услуг для предприятий торговли, основным параметром оценки его эффективности является сокращение затрат потребителя.

А. Е. Журавлев [55] предлагает оценивать результативность консалтинговых услуг для франчайзинговых компаний на основе критериев и показателей инвестиционного анализа, где основным результатом станет прибыль заказчика.

И. В. Свинцов [123] предлагает рассматривать рынок консалтинговых услуг через конкурентную среду и индивидуальные стратегии

консалтинговых компаний, эффективность данного подхода оценивается качеством управления рисками, применением технологий проектного планирования и рационализации затрат, что относится к внутренней системе управления.

Ю. П. Грабоздин [46] оценивает качество консалтинговых услуг на основе экспертного и коэффициентного методов, что сближает предлагаемый подход с работами зарубежных авторов в сфере консалтинга. В некоторых работах предприняты попытки эконометрической оценки взаимосвязи количественного роста показателей предприятий на основе внедрения консалтинговых услуг на системной основе. Н. К. Рахимовым предложен механизм оказания консалтинговых услуг малым и средним предприятиям как одно из направлений государственной поддержки, положительным эффектом которой станет рост числа сотрудников в разных видах услуг и увеличение вклада сервисной сферы в ВВП страны [113].

Заслуживающим внимание в данном контексте является научная работа Б. М. Джумбаева [51], согласно которой автором разработана модель оценки качества консалтинговой услуги в зависимости от результатов деятельности конкретного субъекта определенной специализации, при этом снижение затрат является ключевым критерием эффективности. Параметрами математической модели являются процессы, результаты, отношения.

Методические подходы к оценке рынка консалтинговых услуг в работах российских авторов характеризуются следующими особенностями:

- отсутствие системы показателей анализа рынка консалтинговых услуг как самостоятельной сферы обращения;
- акцент на оценку качества консалтинговой услуги потребителем и отражение отраслевых особенностей в научно-теоретических моделях взаимодействия сторон в процессе ее оказания;
- преобладание экспертных оценок качества услуги, которые разработаны в зависимости от функциональной области применения, ограничений и потенциальных выгод, ожидаемых заказчиком;

- определение научно-теоретической связи между консалтинговыми услугами и отраслевыми результатами;
- оценка консалтинговых услуг как вторичного элемента оптимизации управления и финансово-хозяйственных результатов субъектов экономики различной специализации или масштабов деятельности (например, малого бизнеса).

В работах зарубежных авторов деятельности консалтинговых компаний уделяется большее внимание, качество услуг рассматривается как фактор конкурентных преимуществ, в связи с этим акцент сделан на два основных направления: 1) инновационность и постоянное обновление компетенций; 2) модели взаимоотношений клиента и консалтинговой компании.

Инновационно-стратегический подход в развитии консалтинговых компаний как адаптация к конкурентной среде изучался Т. С. Ambos, B. B. Schlegelmilch [163], J. B. Kellett, R. H. Humphrey и R. G. Sleeth [185], Y. Sirin, P. Bilir и T. Karademir [193], R. Srinivasan [195], M. M. Yu, L. H. Chen [201].

Необходимость постоянного совершенствования технологий и подходов, обеспечивающих диверсификацию услуг и конкурентные преимущества подчеркивается M. Kipping, T. Clark [186], K. Retna [192].

Ряд исследователей отмечает влияние кризисных явлений в экономике на появление новых рисков для сферы консалтинга, связанных с интеграцией и глобализацией бизнеса: T. Armbrüster, J. Glückler [164], S. Fursten [175]. Однако также выделяется растущий спрос на услуги, способствующие компетентному сопровождению предпринимательской деятельности.

Потребность в передаче функций на аутсорсинг отмечена M. Bronnenmayer, B. Wirtz и V. Göttel [167], которые рассматривали данный аспект с учетом развития взаимодействия субъектов бизнес-среды. M. Kipping и T. Clark [186], A. Sturdy [196] считают, что благодаря регулярной поддержке лиц, принимающих решения на высшем уровне в самых разных отраслях, эффективность консультационных услуг по вопросам управления в различных

областях бизнеса высоковостребованна. Необходимость диверсификации услуг связана с упрощением налоговых режимов и цифровыми технологиями, что, по мнению С. Wright, J. Kitay [199], S. Furusten [175], обеспечивает комплексность и новые решения для заказчика, что подтверждалось данными статистики в различные периоды [194].

Значительное количество работ зарубежных авторов уделено проблемам качества консалтинговых услуг, особенностям их оценки. M. Haverila, E. Bateman, E. Naumann [178] указывают на меняющуюся ценность для заказчика в зависимости от влияния совокупности факторов, имеющих субъектно-объектную природу. R. Bennett, C. Smith [166] полагают, что именно изменение условий бизнеса и целей заказчика затрудняет оценку фактических результатов консалтинговых услуг, прогнозируемых перед покупкой.

Большое внимание уделяется квалификации персонала консалтинговых компаний и их мотивации как фактору обеспечения качества оказываемых услуг: T. C. Ambos, B. B. Schlegelmilch [163], R. D. Bunker, S. Y. Lee, G. Potter, D. Srinivasan [165], C. Grönroos, K. Ojasalo [180], G. S. Dawson, R. T. Watson, M. C. Boudreau [171], N. Gupta, J. D. Shaw [183], J. M. Hays, A. V. Hill [177], F. J. L. Montes, A. R. Moreno, V. G. Morales [188], S. O. Park [191], M. Cameran, P. Moizer, A. Pettinicchio [168], L. R. Yang, C. F. Huang, K. S. Wu [200].

В работах зарубежных авторов более раннего периода проблемам соотношения условий бизнеса и ограничений его деятельности уже уделялось достаточно внимание, что свидетельствует о более развитых научно-теоретических подходах, обусловленных зрелостью рынка консультационных услуг. M. Alvesson [162], S. Furusten, A. Werr [176], C. Grönroos [181], P. Voima [182] выделяли проблемы теоретико-методического характера, обусловленные различными подходами к оценке качества и результатов консалтинговых услуг, определяющих их ценность и востребованность.

Ряд исследователей в области управления услугами признают более широкое понятие ценности, связанное с улучшением финансово-

экономических и рыночных показателей деятельности заказчика консалтинговых услуг: C. M. Christensen, D. Wang, D. van Bever [169], S. Kaplan [184], B. Fleischer, D. zu Knuphausen-Aufseß, L. Schweizer [174].

D. Miller, Q. Hope, R. Eisenstat, N. Foote, J. Galbraith [187] разрабатывали концепцию качества услуги как результата согласований целей, действий и результатов сторонами: клиентом и консалтинговой компанией. Противоречия, связанные с различным уровнем осведомленности и непрозрачностью взаимных ожиданий, негативно влияет не только на алгоритм оказания услуги, но и итоговый результат и удовлетворенность заказчика: R. Bennett, C. Smith [166], N. Nikolova, M. Reihlen, J. F. Schlapfner [189], G. S. Dawson, R. T. Watson, M. C. Boudreau [171], S. von Becker, E. Aromaa, P. Eriksson [198].

В итоге методические подходы к оценке рынка консалтинговых услуг в работах зарубежных авторов отличаются тем, что:

- рынок консалтинговых услуг не рассматривается как объект исследования, акцент сделан на консалтинговой компании, ее стратегии, тактики в условиях роста конкуренции;
- большое значение уделяется внутренним факторам эффективности деятельности консалтинговой компании, таких как квалификация специалистов, их мотивация, успешность реализации проектов, развития уникальных компетенций;
- были проанализированы взаимосвязь между платой за консультацию, показателями качества консалтинговых услуг и удовлетворенностью клиентов, получены выводы, что консалтинговым фирмам необходимо выстраивать практику обслуживания, соответствующую ожиданиям и предпочтениям их клиентов, и прилагать усилия для повышения удовлетворенности клиентов и эффективности;
- исследованные подходы сосредоточены на оценке отдельно взятой услуги и модели взаимодействия заказчика и исполнителя, которые привели к определенному результату и способствовали дальнейшему сотрудничеству.

Результаты этих исследований важны тем, что они позволяют определить качество нематериальных услуг и проанализировать удовлетворенность клиентов в области консалтинга. Однако из-за соглашений о неразглашении информации между консалтинговыми фирмами и их клиентами и, как следствие, недостатка информации исследования в области консалтинговых услуг не получили дальнейшего распространения.

Можно сделать вывод о том, что в отечественных и зарубежных источниках отмечаются особенности подходов к анализу эффективности консалтинговых услуг, обусловленные их конфиденциальным характером и уникальностью, связанной с индивидуальным подходом и работой с клиентскими запросами, что существенно осложняет сбор объективных данных. Стремительно меняющиеся условия предъявляют новые требования к рынку консалтинга: оперативное сотрудничество с клиентами, получающими пакетные услуги; высокий уровень диверсификации услуг по запросу потребителей, являющихся стратегическими партнерами; лояльность и адаптивность государственной и корпоративной политике, включая проекты, программы, имеющие целевые результаты для социально-экономического развития регионов, территорий. Однако рынок консалтинговых услуг как объект изучения и методические аспекты его исследования практически не представлен в научных работах.

**Этап 2.** Концепция подхода учитывает базовое противоречие рынка консалтинговых услуг, а именно *различие ценности консалтинговой услуги с точки зрения заказчика и исполнителя*, которое нуждается в дополнительном обосновании (рисунок 34).

Показатели оценки должны учитывать сложности, которые могут возникнуть из базового противоречия субъектов рынка консалтинговых услуг.

1. Цель. Заказчик обращается за услугой с целью получения конкретного, измеримого улучшения своего финансово-экономического, рыночного положения или достижения иных выгод, при этом понимая множество внутренних и внешних переменных, которые могут сделать

поставленную цель недостижимой или сложно достижимой вне зависимости от добросовестной работы и компетенции консалтинговой компании. В свою очередь исполнитель услуги может также допускать, что факторы внешней среды, включая технологии, конкуренцию, изменение спроса и т. д. могут сделать цель частично или полностью нереализуемой. Возникает противоречие в объеме работ и ожиданиях относительно итоговых результатов.



Рисунок 34 – Противоречия оценки консалтинговой услуги субъектами рынка  
Источник: разработано автором

2. Сбор данных. Заказчик предоставляет необходимые данные, которыми располагает, включая организацию обмена оперативными результатами производства, продаж и т. п. Основной задачей является максимально полно, объективно и достоверно объяснить ситуацию для

специалистов исполнителя и собранной команды, что в большей степени является формализованной и регламентированной областью деятельности. Исполнитель должен не только собрать данные из различных источников, провести качественный анализ и оценку, но и адаптировать их для достижения цели, то есть выработать конкретную систему мер, управленческих решений и рекомендаций, которая должна подходить заказчику, учитывать его отраслевые особенности, финансово-экономическую ситуацию, проблемы, ограничения и возможности. Возникает противоречие по поводу понимания сложности аналитической работы, проделанной исполнителем и неопределенности процесса командной работы.

3. Постановка задач. Достижение цели заказчик выстраивает исходя из своей компетентности, опыта, квалификации, лидерства на рынке, длительности работы, особенностей управления, стиля руководства. Задачи могут формулироваться исходя из деловой практики, возможностей бизнеса и т. п. Исполнитель предлагает свое видение этапов достижения цели, которые могут не совпадать и даже противоречить с заказчиком, отличаться по срокам и функциям. Здесь возникает противоречие делегирования компетенций исполнителю и управленческих подходов, реализуемых сторонами.

4. Стратегия. Заказчик исходит из целей сохранения, развития и наращивания преимуществ бизнеса, учитывает определенные факторы и условия внешней среды, которые могут иметь для бизнеса специфическое значение. Исполнитель может принимать во внимание другой состав условий и факторов, влияющих на стратегические приоритеты, которые могут быть более объективными или целесообразными. Основным противоречием здесь являются границы изменения стратегии, в пределах которых исполнитель может предлагать, разрабатывать решения, имеющие ценность для заказчика.

5. Тактика. Субъект бизнеса различной отраслевой специализации, к которой относится заказчик, может сопротивляться предлагаемым изменениям, даже если осознается их полезность и важность с точки зрения общего результата. Иногда принятие рекомендаций исполнителя сопряжено для заказчика с трансформациями различных функциональных областей,

изменения статуса ответственных лиц, ротацией персонала и т. д. Противоречия могут быть связаны с принятием и реализацией изменений заказчиком в своей деятельности в необходимом объеме, который рекомендуется исполнителем.

6. Взаимодействие. Результативность услуги зависит от прозрачности взаимодействия исполнителя и заказчика, включая знание о различных схемах оптимизации деятельности, налогообложения и т. д., понимания уязвимостей производства, ресурсного обеспечения, кадровой компетентности. Только в этом случае можно говорить о качественном сопровождении деятельности заказчика в соответствии с реальными возможностями и потребностями бизнеса, предупреждении негативных последствий или сценариев развития событий, учете рисков и превентивных мерах. Противоречие может возникнуть в объеме предоставляемых данных и конфликтах коммуникации о прозрачности процессов.

7. Результат. Заказчик намерен получить от услуги не сам факт ее наличия, а те последствия, которые приведут к росту продаж и прибыли, увеличению рыночной доли и количества лояльных клиентов и т. п. Исполнитель воспринимает результат как факт оказания услуги, заключающийся в проделанной работе, выработке рекомендаций и дорожной карты их внедрения в деятельность и различные функциональные области бизнеса. Противоречие заключается в возможности ситуации, при которой добросовестное выполнение исполнителем услуги и значительный объем проделанной работы не привел заказчика к тем последствиям, которые предусматривались на этапе целеполагания.

**Этап 3.** Методика оценки рынка консалтинговых услуг состоит из трех элементов:

- 1) аналитическая оценка стратегии консалтинговых компаний региона;
- 2) аналитическая оценка финансово-экономических показателей консалтинговых компаний региона;
- 3) расчетно-аналитическая оценка рынка консалтинговых услуг региона.

Актуальность стратегии консалтинговой компании определяется рыночной репутацией, длительностью нахождения на рынке, которая подтверждает опыт, уникальность компетенции, высокую степень адаптации к условиям внешней среды и профессионализме команды и многих других факторов. В таблице 16 представлено содержание аналитической оценки стратегии консалтинговых компаний региона.

Таблица 16 – Аналитическая оценка стратегии консалтинговых компаний региона

Критерий	Высокая надежность	Средняя надежность	Низкая надежность
Действующая компания	Да	В стадии реорганизации, ликвидации и т. п.	Нет
Нет сообщений о банкротстве (реестр банкротств ЕФРСБ)	Нет сообщений о банкротстве	Судебное разбирательство, внешнее управление и т. д.	Компания признана банкротом
Не входит в санкционные списки	Не входит	Не входит, но пострадала от ограничений	Входит
Банковские счета не заблокированы	Не заблокированы	Данных нет	Заблокированы
Время работы на рынке	Свыше 10 лет	6–10 лет	Менее 6 лет
Размер уставного капитала	Высокий	Больше минимального	Минимальный
Не входит в реестр недобросовестных поставщиков (ФАС)	Не входит	Данных нет	Входит
Нет связей с дисквалифицированными лицами	Нет	Данных нет	Есть
Нет массовых руководителей и учредителей	Нет	Данных нет	Есть
Прибыль в прошлом отчетном периоде	Есть	Нет	Убыток
Уплачены налоги за прошлый отчетный период	Да	Нет	Нарастающий долг перед бюджетом
Нет долгов по исполнительным производствам	Нет	Данных нет	Есть
Специализация (узкая / диверсифицирована)	6 и более видов услуг	4–5 видов услуг	1–3 вида услуг
Наличие судебных разбирательств и их результаты	Нет судебных дел	Были, слабо связанны с основной деятельностью	Есть, связаны с основной деятельностью

Источник: разработано автором

Наличие большинства консалтинговых компаний с длительным присутствием на рынке, без проблем с налоговой и антимонопольной службой, судебными органами, убытков свидетельствует о резервах роста рынка, который может удовлетворить спрос со стороны различных отраслей экономики. Далее представлено содержание аналитической оценки финансово-экономических показателей консалтинговых компаний региона (таблица 17).

Таблица 17 – Аналитическая оценка финансово-экономических показателей консалтинговых компаний региона

Показатель	Результат в динамике за условный период		
	Высокий	Средний	Низкий
Выручка	Стабильный рост	Сопоставимые темпы	Снижение
Затраты	Темп ниже, чем у выручки, снижение показателя	Темпы, сопоставимые с прибылью	Рост показателя
Прибыль	Стабильна или растет	Есть на низком уровне	Сохраняется убыточность
Активы	Стабильны или растет	Медленно снижаются	Снижаются высокими темпами
Капитал и резервы	Стабильны или растут	Медленно снижаются	Снижаются высокими темпами
Численность сотрудников	Стабильна или растет	Медленно снижается	Снижается высокими темпами
Виды услуг	Растущий спрос	Стабильный спрос	Периодический спрос
Реализованные проекты	Есть в прошлом и текущем периоде	Есть опыт реализации в прошлых периодах	Незначительный опыт проектного участия или его отсутствие
Отраслевая диверсификация	Сотрудничество с новыми отраслями	Сохранение портфеля отраслевых клиентов	Уход из какой-либо отрасли
Продуктовая диверсификация	Расширение перечня услуг	Сохранение перечня услуг	Снижение количества услуг

Источник: разработано автором

Анализ финансово-экономических показателей консалтинговых услуг позволит оценить стабильность деятельности основных субъектов рынка, резервы роста и эффективность управления. Региональные предприятия

должны показывать сопоставимую тенденцию роста основных показателей с общероссийской. Оборот должен показывать рост при наличии прибыли, диверсификация усиливаться при сохранении основных видов деятельности, число отраслей и проектов может возрастать и т. д.

Показатели анализа рынка консалтинговых услуг представлены в таблице 18.

Таблица 18 – Показатели анализа рынка консалтинговых услуг

Группа показателей	Расчетная формула	Пояснение
1. Состояние рынка (развитие, стабильность, спад)		
Коэффициент сопоставимости темпов изменения выручки	$K = \frac{\text{Темп РВ, \%}}{\text{Темп РВ}_{\text{отр}}, \%}$ Отношение темпа изменения выручки консалтинговых компаний к аналогичному показателю отрасли-партнера	Значение, близкое или равное 1, свидетельствует о сходстве тенденций бизнеса и является положительным
Коэффициент сопоставимости темпов капитализации	$K = \frac{\text{Темп КП, \%}}{\text{Темп КП}_{\text{отр}}, \%}$ Отношение темпа изменения капитала консалтинговых компаний к аналогичному показателю отрасли-партнера	Значение, близкое или равное 1, свидетельствует о сходстве тенденций бизнеса и является положительным
Коэффициент сопоставимости компетенций	$K = \frac{\text{Темп ТР, \%}}{\text{Темп ТР}_{\text{отр}}, \%}$ Отношение темпа изменения численности специалистов консалтинговых компаний к аналогичному показателю отрасли-партнера	Значение, близкое или равное 1, свидетельствует о сходстве тенденций бизнеса и является положительным
2. Состояние кооперации (развитие, стабильность, спад)		
Коэффициент партнерства	$K = \frac{\text{Темп КК, \%}}{\text{Темп КК}_{\text{отр}}, \%}$ Отношение темпа изменения численности консалтинговых компаний к аналогичному показателю отрасли-партнера	Значение, равное 1, или его снижение свидетельствуют о развитии отрасли-партнера, является положительным
Коэффициент трансфера компетенций	$K = \frac{\text{Темп ТК, \%}}{\text{Темп ТК}_{\text{отр}}, \%}$ Отношение темпа изменения производительности труда консалтинговых компаний к аналогичному показателю отрасли-партнера	Значение, равное 1, или его снижение свидетельствуют о развитии отрасли-партнера, является положительным

## Продолжение таблицы 18

Группа показателей	Расчетная формула	Пояснение
Коэффициент качества взаимодействия	$K = \frac{\text{Темп ПР, \%}}{\text{Темп ПР}_{\text{отр}, \%}}$ Отношение темпа изменения прибыли консалтинговых компаний к аналогичному показателю отрасли-партнера	Значение, равное 1, или его снижение свидетельствуют о развитии отрасли-партнера, является положительным
3. Состояние специализации (развитие, стабильность, спад)		
Коэффициент диверсификации	$K = \frac{\text{Темп ПР, \%}}{\text{Темп ПР}_{\text{отр}, \%}}$ Отношение темпа изменения объемов новых услуг консалтинговых компаний к их общему объему	Рост показателя является благоприятным сигналом рынка
Коэффициент лояльности	$K = \frac{\text{Темп РП, \%}}{\text{Темп ПР}_{\text{прош}, \%}}$ Отношение темпа изменения реализуемых проектов консалтинговых компаний к аналогичному показателю прошлого периода	Рост показателя является благоприятным сигналом рынка
Коэффициент результативности	$K = \frac{\text{Темп ПР, \%}}{\text{Темп ПР}_{\text{отр}, \%}}$ Отношение темпа изменения прибыли консалтинговых компаний к аналогичному показателю отрасли-партнера	Значение, равное 1, или его снижение свидетельствуют о развитии отрасли-партнера, является положительным

Источник: разработано автором

Анализ рынка показывает связь с результатами деятельности и качеством оказанных услуг в отраслях, субъектами которых являются заказчики, их результативностью и ценностью для них.

**Этап 4.** Ранее были определены три основных типа структуры рынка консалтинговых услуг, характерных для регионов России: стратегического партнерства; смешанного партнерства и аутсорсинга; стабильных покупок. Представим их особенности, обусловленные характером связей «заказчик – исполнитель» (рисунки 35–37). Отметим, что на рисунках К1, К2, К3 – исполнители, крупные консалтинговые компании региона, оказывающие диверсифицированные услуги базовым предприятиям, специализация

которых является ключевой в ВРП; П – заказчики, субъекты материальной сферы промышленного производства различной специализации, относимые к крупному бизнесу, могут входить в кластеры, сети, участвовать в государственных программах, проектах; У – предприятия сферы услуг, оказывающие функции по поддержке, сопровождению и т. п.

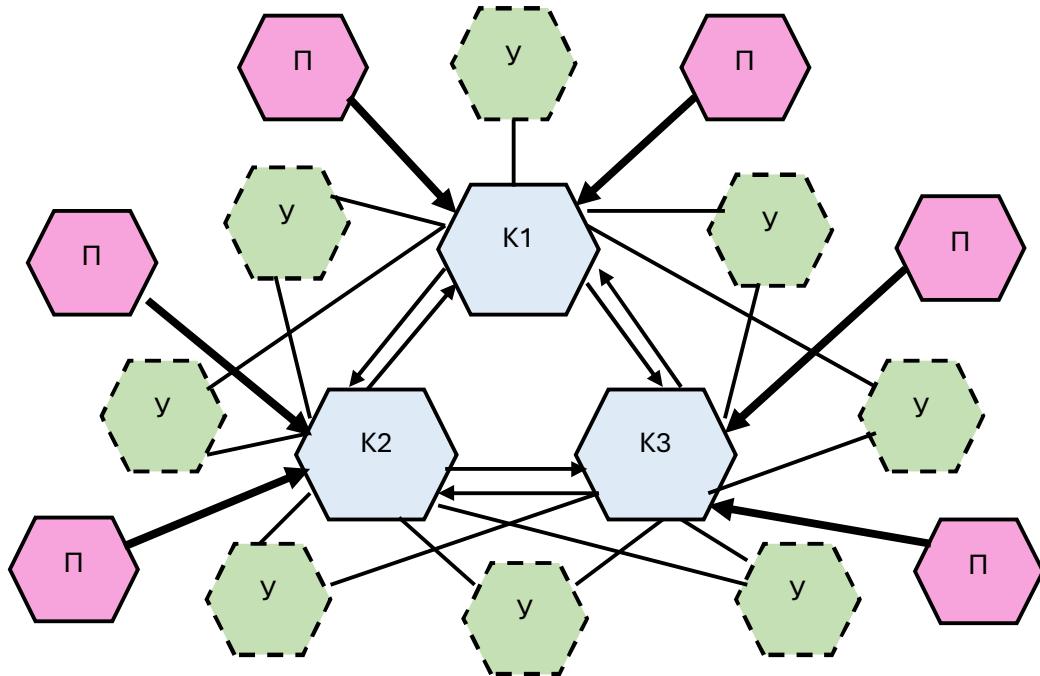


Рисунок 35 – Структура стратегического партнерства  
рынка консалтинговых услуг

Источник: разработано автором

Особенностью данной структуры рынка является стабильность связей заказчиков и исполнителей, которые являются стратегическими партнерами. Проекты и реализуемые виды деятельности могут длиться годами, распространяясь на другие области, интересные заказчику, который расширяет масштабы бизнеса, выходит на новый уровень сотрудничества с государством, международными партнерами и т. п. Рынок при этом фактически распределен между лидерами по типу олигополии.

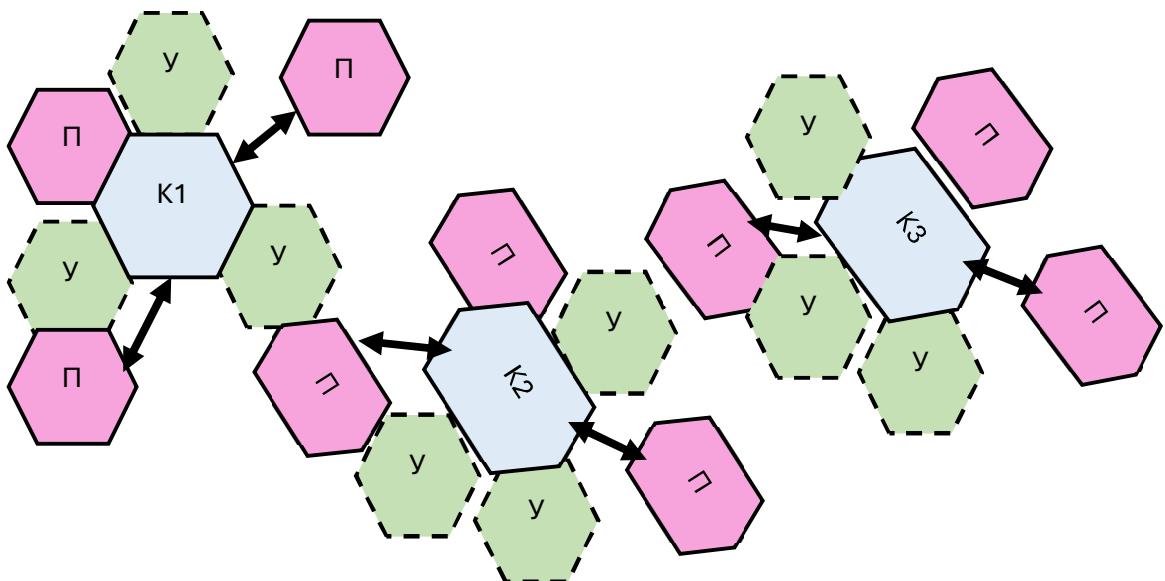


Рисунок 36 – Структура смешанного партнерства  
и аутсорсинга рынка консалтинговых услуг

Источник: разработано автором

Структура смешанного партнерства и аутсорсинга характеризуется устойчивыми и постоянными связями консалтинговых компаний и их партнеров. С предприятиями, работающими на функциях аутсорсинга, консалтинговые компании выполняют преимущественно традиционные учетные, налоговые функции и аудит. Эта модель рынка консалтинговых услуг в большей степени характерна для промышленно развитых субъектов РФ, таких как Пермский край. На рынке примерно равные по специализации и масштабам деятельности игроки, которые имеют различные отраслевые области сотрудничества. Вокруг них сосредоточены обслуживающие организации, включая малые и средние предприятия, которые дополняют и улучшают основную специализацию.

Структура стабильных покупок рынка консалтинговых услуг иллюстрирует состояние регионов с благоприятным деловым климатом, развитой специализацией отраслей, включенных в ВРП, их системной государственной или региональной поддержкой, невысоким темпом инновационной активности (рисунок 37).

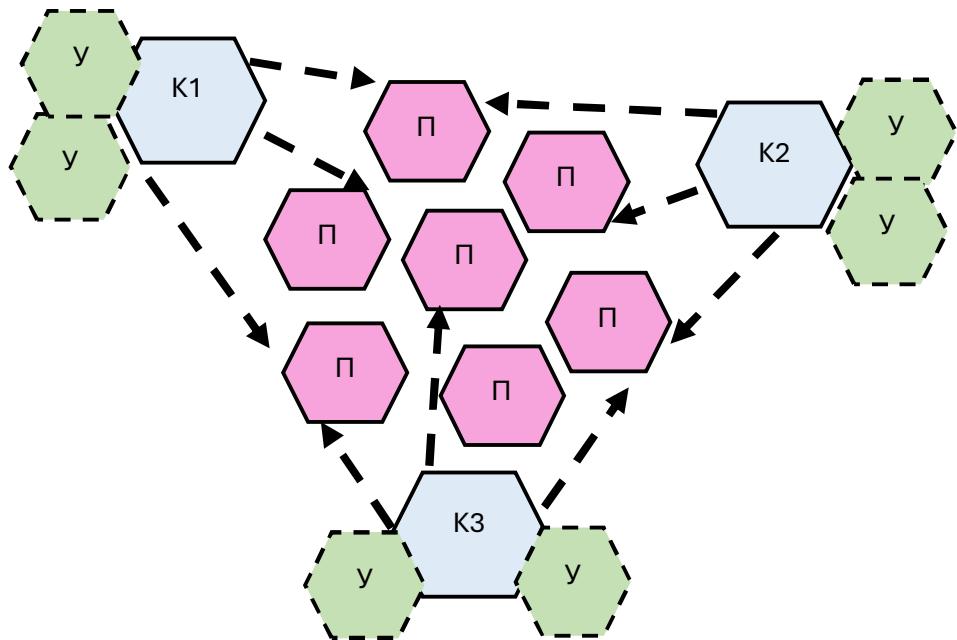


Рисунок 37 – Структура стабильных покупок рынка консалтинговых услуг

Источник: разработано автором

В данной структуре нет очевидного партнерства, услуги консалтинговых компаний пользуются периодическим спросом, это могут быть как отдельные функции, так и решения в рамках проектного запроса. Данный рынок также характерен для регионов РФ с высокой долей сферы услуг, а также с преобладающей численностью субъектов малого и среднего бизнеса.

Анализ состояния рынка консалтинговых услуг показал наличие следующих проблем и ограничений:

1) отсутствие мер государственной и региональной поддержки консалтинговых услуг существенно усиливает зависимость от отраслевых партнеров и необходимость сопоставления стратегии деятельности;

2) применяемые методические подходы лишены системности и расчетно-аналитического обоснования, которое могло бы учитывать различия подходов к определению качества и результативности консалтинговых услуг. Они обусловлены стабильностью, прозрачностью взаимодействия сторон, являются субъективными, подвержены влиянию комплекса факторов, основным из которых являются условия ведения бизнеса, обуславливающие цели и ожидаемые выгоды от внедрения результата услуги;

3) рынок консалтинговых услуг как объект исследования практически не представлен в научных работах. Также данный вид услуг не является значимым для государства в текущих геополитических условиях, не развита нормативно-правая база его поддержки, отсутствуют механизмы регулирования, которые могли бы обеспечить связанный положительный эффект для консалтинговых компаний и партнерских отраслей.

Решение данных проблем и снятие ограничений возможно на основе применения механизма регулирования рынка консалтинговых услуг, соответствующего реальным потребностям основных его субъектов.

**Этап 5.** На основе проведенного анализа и сформированных моделей региональных рынков консалтинговых услуг предлагается система формирования и развития различных типов структур (рисунок 38).

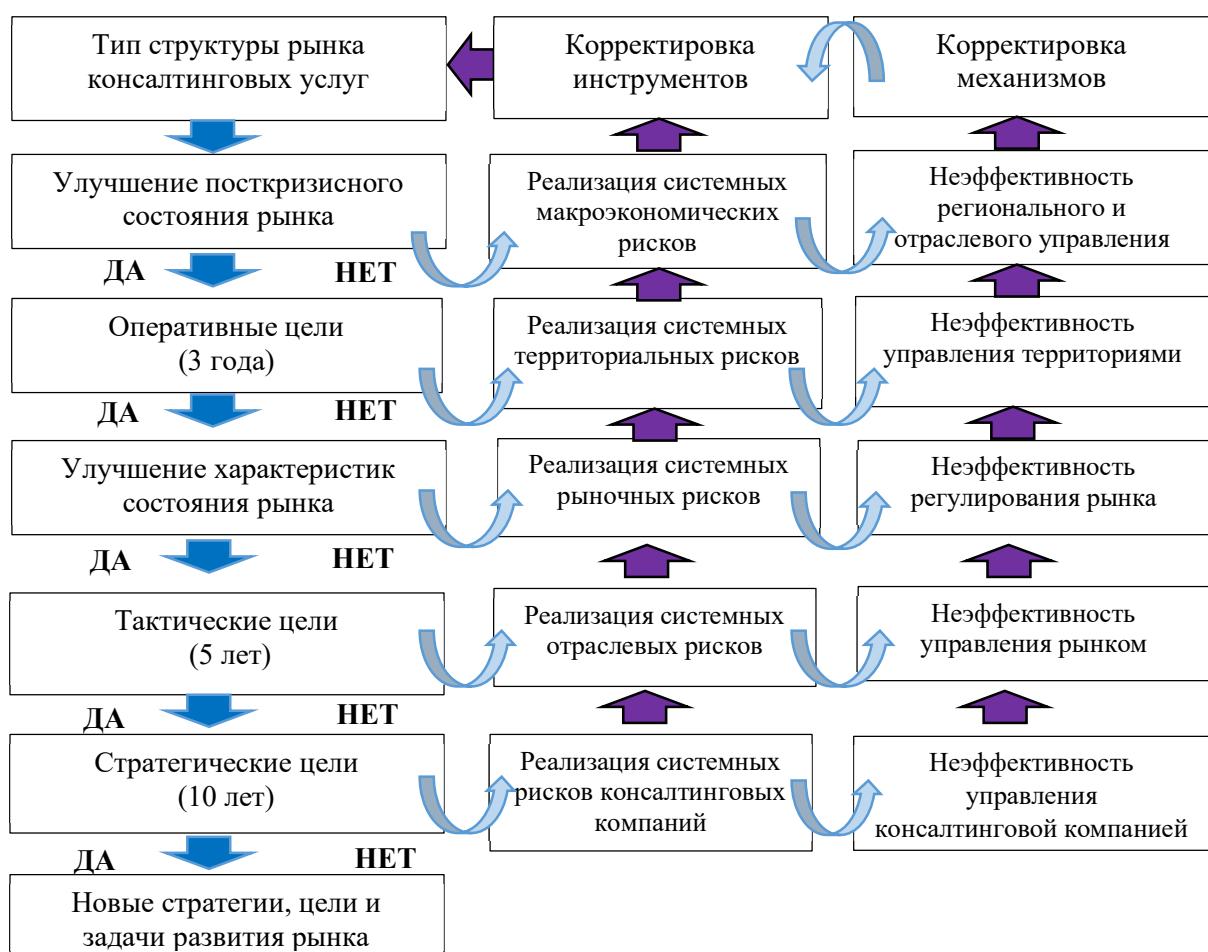


Рисунок 38 – Система формирования и развития различных типов структуры рынка консалтинговых услуг

Источник: разработано автором

Актуальный механизм должен включать основных субъектов национального и регионального развития – органы власти различных уровней, которые разрабатывают программы отраслевого и территориального развития. Консалтинговые услуги могут быть сопутствующей мерой поддержки бизнеса в зависимости от масштаба и специализации.

Основным элементом системы является механизм формирования и развития, объединяющий цели, задачи субъектов в определенной институциональной среде и социально-экономических условиях.

**Вывод.** Анализ и прогнозирование эффективности модели рынка консалтинговых услуг региона зависит от установленной в процессе исследования конкретной модели и тенденций ее развития.

Таким образом, проведенное исследование показало высокий потенциал российского и региональных рынков консалтинговых услуг, которые территориально и функционально интенсивно формируются в развитых финансовых и промышленных центрах страны. Анализ финансово-экономических показателей консалтинговых компаний свидетельствует о том, что рынки услуг находятся в стадии формирования и переживают последовательно сменяющие друг друга сложные периоды с точки зрения геополитических и макроэкономических вызовов. Эти условия разнонаправленно повлияли на состояние субъектов исследуемого рынка. Многие крупные компании, имеющие длительный опыт работы на российском рынке, показали высокий профессионализм и хорошую адаптацию к изменениям. К факторам, положительно отразившимся на рынках консалтинговых услуг, относятся уход зарубежных компаний, перераспределение сфер влияния, новые потребности российского бизнеса, обусловленные активной поддержкой государством приоритетных отраслей и реализацией стратегических программ и проектов.

Методический подход к оценке моделей рынка консалтинговых услуг базируется на противоречии позиций исполнителя и заказчика, которые должны координироваться и согласовываться для достижения положительного

результата. Анализ строится на сочетании финансово-экономических и рыночных критериев деятельности консалтинговых компаний с учетом отраслевой специализации региона. Разработанный с учетом проведенного исследования механизм позволяет применить модели развития рынка консалтинговых услуг для прогнозирования результатов в длительном периоде.

Данный подход необходимо конкретизировать, привести параметры количественного и качественного состояния каждой модели, описать ее потенциал в развитии региональных рынков консалтинговых услуг, а также возможные проблемы и ограничения применения.

## ГЛАВА 3 ПРОЕКТИРОВАНИЕ МЕХАНИЗМА ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

### 3.1 Разработка механизма, влияющего на формирование и развитие типов структуры рынка консалтинговых услуг

Рынок консалтинговых услуг формируется и эволюционирует под влиянием глобальных экономических процессов, а также факторов спроса и предложения, определяющих объемы и динамику услуг. Согласование и единство потребностей, разнонаправленных целей и интересов участников рынка будет наиболее эффективным в условиях применения единого механизма. Структура механизма должна учитывать закономерности функционирования рынков услуг, условия и факторы влияния (рисунок 39).



Рисунок 39 – Механизм формирования и развития рынка консалтинговых услуг  
Источник: разработано автором

В первую очередь необходима концептуальная основа механизма, которая будет включать долгосрочные ориентиры развития, представленные в виде совокупности целей, задач, принципиальных положений, описывающих содержание его функционирования, детализацию подходов к их достижению, а также методы и технологии, на основе которых планируется реализовать диапазон значений индикаторов. Совокупность индикаторов будет показывать, насколько разработанный механизм является результативным и способствует формированию и устойчивому функционированию определенного типа структуры рынка консалтинговых услуг.

Рынок консалтинговых услуг формируется в условиях взаимодействия субъектов различных видов экономической деятельности, поэтому необходимо описание институциональной подсистемы, которую целесообразно условно разделить на три группы институтов. Первая группа связана с формированием базовых условий осуществления деятельности консалтинговых компаний и их партнеров. Вторая подсистема базируется на регулировании отношений экономических субъектов бизнеса, включая коммуникационные, рыночные и иные связи. К третьей группе институтов относятся отношения, формируемые в процессе производства экономических благ, товаров и услуг.

Основной регулирующий компонент связан с организационно-экономической подсистемой. Ее функционирование направлено на обеспечение эффективной деятельности субъектов рынка консалтинговых услуг посредством системных и согласованных действий. В первую очередь она связана с ресурсным обеспечением, реализуемым в форме определенных стратегий и планов, в соответствии с которыми стабильно осуществляется выполнение консалтинговых услуг в определенных регионах с учетом направлений их диверсификации и интенсивности.

Управление и регулирование направлены на обеспечение базовых процессов, связанных с осуществлением деятельности консалтинговой компании и ее контрагентов. Учитывая тесные коммуникационные связи с заказчиками, с данным элементом механизма тесно связаны функциональная

координация и согласование процессов, для того чтобы оказание услуги было целенаправленным. Качество итоговых результатов обеспечивается мероприятиями мониторинга и контроля.

Институциональную и организационно-экономическую подсистему связывают условия и факторы, определяющие состав рынка консалтинговых услуг, их структуру, а также динамику и интенсивность изменения основных показателей. В первую очередь речь идет о макроэкономических и региональных условиях осуществления консалтинговой деятельности. Они оказывают влияние на основные виды специализации, формирующие ВРП субъектов страны, отраслевые стратегии, показатели доходности и эффективности использования ресурсного потенциала.

Социальные условия являются значимыми, так как консалтинговые услуги предполагают высокий профессиональный уровень специалистов, работающих в отрасли, а также в связанных видах деятельности. Взаимодействие ключевых специалистов является одним из объектов регулирования в процессе достижения запланированного полезного результата. Отраслевые факторы определяют спрос, прямо влияя на емкость рынка консалтинговых услуг. Потребности крупных и средних компаний формируют объемы выручки услуг, необходимых для сопровождения и развития бизнеса. Поэтому структура бизнеса в регионе, наличие крупных предприятий, корпораций, специализация малых и средних предприятий оказывают влияние на состав услуг, их периодичность, определяя насыщенность консалтинговыми компаниями. Рыночные факторы определяют локальные условия взаимодействия, влияние на доступность, прозрачность, качество коммуникации и цифровой среды ее осуществления.

Инструментальная подсистема механизма определяет конкретные средства воздействия на субъектов рынка консалтинговых услуг – поставщика и заказчика, способствуя оптимизации и взаимодействию, адаптируя их к реальным условиям, влияющим на потребность в консультировании и стратегическом партнерстве.

Таким образом, структура механизма формирования и развития рынка консалтинговых услуг состоит из следующих подсистем: концептуальной, институциональной, организационно-экономической, факторов и условий, инструментальной.



Рисунок 40 – Концептуальная подсистема механизма формирования и развития рынка консалтинговых услуг

Источник: разработано автором

Консалтинговые услуги, как было определено ранее, связаны с сопровождением и оптимизацией различных видов экономической деятельности, что способствует их тесным связям с другими экономическими субъектами. Учитывая эти особенности, можно говорить о том, что механизм, формирующий определенную модель рынка консалтинговых услуг, должен базироваться на принципах регулирования и координации, исключая жесткую регламентацию, характерную для административного подхода (рисунок 40).

Ключевыми ориентирами развития рынка консалтинговых услуг являются:

- рост оборота услуг по основным направлениям, динамика которых наиболее интенсивна в последние годы в условиях технологической и цифровой модернизации общества, геополитических и макроэкономических трансформаций;
- диверсификация услуг в ключевых сегментах экономической деятельности;
- развитие цифровой коммуникационной среды и сервисных технологий, оптимизирующих деловые связи поставщиков и заказчиков услуг.

Рост оборота услуг предполагает создание условий для беспрепятственного информационного обмена, развития цифровой среды, способствующей интенсификации обмена проектным опытом, управленческими практиками, инновациями в продуктовой и сервисной сферах.

К долгосрочным целям развития консалтинговых компаний следует отнести:

- наращивание числа стратегических партнеров из числа крупного бизнеса в различных видах экономической специализации, формирующих региональный ВРП;
- стабилизацию затрат с приоритетом привлечения компетентных специалистов в различных функциональных областях бизнеса;
- постоянное совершенствование практики внедрения клиенто-ориентированных моделей взаимодействия с заказчиками с учетом системы

критериев (специализация, масштаб деятельности, сетевые и кластерные проекты, стратегия развития и др.);

– адаптацию системы мотивации специалистов и организацию процесса обучения, переобучения, повышения квалификации сотрудников в зависимости от требований к качеству консалтинговых услуг, складывающемуся под влиянием цифровых технологий, отраслевого программного обеспечения производственных и управлеченческих процессов, способов получения и обработки данных.

Со стороны заказчиков устойчивое развитие рынка консалтинговых услуг должно быть подкреплено:

- ростом бизнес-активности и оптимизации ресурсного обеспечения индивидуальных стратегий, корпоративного развития;
- внедрением системы управления качеством производимых товаров, работ, услуг;
- стратегиями диверсификации и расширения бизнес-присутствия в различных регионах;
- активизацией внешнеэкономической деятельности и международного сотрудничества с дружественными странами.

Основными противоречиями, к которым должны адаптироваться субъекты рынка консалтинговых услуг, являются:

- различные темпы динамики ключевых показателей специализации в зависимости от макроэкономических и геополитических трансформаций, структурных отраслевых проблем, влияющих на объемы деятельности;
- коррекция стратегии и тактики нахождения на рынках присутствия, связанная с замедлением деловой активности;
- направление значительной части материальных и финансовых ресурсов на поддержание текущей деятельности, что может быть связано со значительным объемом долговых обязательств, изменениями производственного цикла, внедрением инноваций, которые могут оказывать влияние на сокращение услуг, находящихся на аутсорсинге;

– снижение темпов развития корпоративной сети, внутренней структуры, влияющих на сокращение консалтинговых услуг в таких сферах, как системная интеграция, управлеченческий консалтинг, иные направления, активно развивающиеся в последние несколько лет.

Основными уязвимостями развития рынка консалтинговых услуг являются:

- обусловленность объема и структуры от состояния бизнеса основных заказчиков и ресурсного обеспечения их стратегий развития;
- динамизм изменений внешней среды, в которых существенно возрастают риски получения недостаточно эффективного результата для заказчика;
- изменение параметров и стоимости услуг для обеспечения поставленных заказчиком задач в условиях динамичного изменения рынков, геополитической перестройки и необходимости постоянной адаптации субъектов крупного бизнеса, что существенно усложняет требования к качеству выполнения услуг консалтинговыми компаниями.

Перечисленные ограничения предъявляют высокие требования к уровню профессионализма и квалификации сотрудников консалтинговых компаний, постоянному отслеживанию и анализу изменений, происходящих на рынках, производстве и технологиях, а также непрерывному контролю институциональных факторов.

Основными индикаторами оценки состояния рынка консалтинговых услуг являются себестоимость, численность работающих сотрудников, прибыль (убыток), рентабельность.

Уязвимости и ограничения развития рынка консалтинговых услуг необходимо рассматривать во взаимосвязи с основными институтами. Разработка механизма формирования и развития рынка консалтинговых услуг является сложной, поскольку большинство институтов влияют на данный сектор опосредованно, создавая условия для развития приоритетных видов экономической деятельности, представляющих интерес для стратегии

государственного развития и национальной безопасности. Прямое воздействие на рынок консалтинговых услуг осуществляется в условиях, формируемых на локальных административно-территориальных уровнях. В первую очередь это действие рыночных и отраслевых факторов (рисунок 41).



Рисунок 41 – Институциональная подсистема механизма формирования и развития рынка консалтинговых услуг

Источник: разработано автором

Наиболее значимыми институтами являются рынок, конкуренция и коммуникационная среда, которые позволяют беспрепятственно осуществлять обмен нематериальными благами, регулировать их качество, получать необходимые результаты. В условиях конкурентной среды консалтинговые компании стремятся постоянно совершенствовать бизнес-подход на основе оптимизации модели взаимодействия с заказчиками для того, чтобы партнерство было стратегическим и устойчивым, особенно если речь идет о предприятиях крупного бизнеса, которые нуждаются в сопровождении стратегии развития, диверсификации услуг и сохранении доли рынка.

Можно говорить о том, что прямое влияние условий, формирующих отношения между субъектами рынка консалтинговых услуг, заключается в адаптации систем управления и ресурсов для того, чтобы взаимодействие с потенциальными покупателями соответствовало ожиданиям спроса в зависимости от отраслевых, структурных и иных факторов. Институты, связанные с воспроизводственными процессами в различных видах деятельности, охватывающие поставщиков и заказчиков услуги, связаны с собственностью на ресурсы, технологии, инновации, которые представляют ценность для консалтинговых услуг, поскольку формируют основу стратегического потенциала развития консалтинговых компаний.

Способами адаптации к макроэкономическим условиям и регулирования являются превентивное и антикризисное реагирование. Анализ деятельности региональных консалтинговых компаний и опыта их функционирования в различные периоды показал, что гибкая адаптация к негативным изменениям способствует долговременному нахождению на российском рынке, подверженному влиянию геополитических трансформаций, негативное воздействие которых усиливается.

Адаптация к институтам рынка, влияющим на взаимоотношения с партнерами крупного бизнеса, формирующим емкость рынка, связана с высокоразвитой системой управления и коммуникациями консалтинговых

компаний, гибко реагирующих на изменения и формирующих необходимые стратегические связи на основе непрерывного совершенствования коммуникации и обслуживающих процессов, включая документооборот, координацию, согласование, изменения процедур и регламентов, алгоритмов оказания услуг.

Формами адаптации к основным институтам со стороны консалтинговых компаний являются диверсификация и оптимизация деятельности, которая заключается в тщательном планировании развития на основе мониторинга рыночных тенденций и стратегий в отраслях потенциального спроса, которые имеют приоритетное значение для развития рынка консалтинговых услуг. Подобный подход предполагает гибкие формы сотрудничества и формирование профессиональных команд специалистов, обладающих высоким уровнем компетенций для поддержки и обеспечения наиболее актуальных направлений услуг с требуемым качеством.

Формирование кластерных и сетевых связей с партнерами обеспечивает устойчивость консалтингового бизнеса и комплексное решение поставленных задач, включая специфические потребности, связанные с целями интеграции, адаптации, расширения бизнеса, обусловленные изменением экспортных стратегий, транспортно-логистических и торговых маршрутов, иными глобальными факторами.

Сущность адаптации к третьей группе институтов заключается в разработке ресурсных и кадровых стратегий, предполагающих, что консалтинговые компании развиваются альтернативные способы ресурсного и кадрового обеспечения, создают необходимую мотивационную систему, удерживающую ключевых специалистов, необходимых для оказания основных видов услуг, а также формируют системы накопления, анализа и трансформации проектного опыта, необходимого для дальнейшей оптимизаций деятельности.

Функциональное ядро механизма представлено организационно-экономической подсистемой, которая является активным деятельностным

компонентом (рисунок 42). В первую очередь это субъекты рынка консалтинговых услуг, а также субъекты, создающие и определяющие условия его формирования и развития. Государство и органы власти, как было отмечено, оказывают прямое влияние на отрасли ключевой специализации, формирующие ВВП страны, обеспечивающий ее национальный и технологический суверенитет.



Рисунок 42 – Организационно-экономическая подсистема механизма

формирования и развития рынка консалтинговых услуг

Источник: разработано автором

Некоммерческие и общественные организации выполняют консультативные и поддерживающие функции по отношению к консалтинговым компаниям, привлекая их в качестве партнеров для выполнения своей деятельности. Субъекты бизнеса, осуществляющие хозяйственную деятельность в различных сферах экономики, формируют спрос и объемы услуг в регионах, оказывая непосредственное влияние на виды услуг, необходимые для сопровождения бизнеса, тем самым создавая прямой запрос для консалтинговых компаний.

Объектами воздействия для регулирующих и формирующих субъектов являются региональные, экономические, рыночные и хозяйственные условия, а также коммуникации и инфраструктура оказания консалтинговых услуг. Субъекты-заказчики влияют на свою внутреннюю организационную и контрольную среду, мобилизую потенциал и ресурсы для достижения тех целей, которые связаны с внедрением результатов оказания консалтинговых услуг, улучшающих финансово-экономические показатели, рыночные позиции или стратегию. Консалтинговые компании в свою очередь преобразуют внутренние маркетинговые и управленческие функции, организуя услугу, процесс выполнения которой обусловлен постоянной работой с информацией и коммуникационными каналами связи.

В ходе функционирования организационно-экономической подсистемы формируются основные условия формирования рынка консалтинговых услуг, закладывается определенный тип его структуры, связанной с отраслями, специализацией крупных компаний, присутствием малого и среднего бизнеса, а также определяются направления развития структуры, что благоприятно отражается на социально-экономическом развитии регионов.

Рассмотрим основные элементы подсистемы условий и факторов (рисунок 43). Основным условием функционирования рынка консалтинговых услуг является финансово-экономическая устойчивость бизнеса различной специализации, ведущего деятельность на определенном территориальном уровне, поскольку только в этом случае возникает устойчивый запрос на консультационные услуги. Другим базовым условием можно назвать

устойчивые связи поставщиков и заказчиков услуг, обусловленные специализацией и масштабом деятельности предприятий-партнеров консалтинговых компаний. Формируются направления услуг, которые могут быть связаны как с потребностями в финансовом, налоговом консультировании, сдачи отчетности, так и с системной интеграцией, техническим и управлением консалтингом.



Рисунок 43 – Подсистема условий и факторов механизма

формирования и развития рынка консалтинговых услуг

Источник: разработано автором

Если перечисленные условия благоприятны, должны быть созданы необходимые предпосылки в самой консалтинговой компании. Речь идет о высоком качестве системы управления, его процессов и ресурсного обеспечения. В этом случае можно говорить, что будет сформирован нужный уровень спроса, определены типы взаимных стратегий и ресурсного обеспечения, оказываемые консалтинговые услуги будут характеризоваться высоким качеством, обладать ценным результатом для заказчика и приносить положительный эффект при внедрении в деловую практику.

Нестабильность макроэкономических и геополитических условий показала, что изменения внешней среды могут быть значительными и кардинально менять состояние бизнеса независимо от масштаба, отрасли, стратегии и иных особенностей. Наиболее значимыми являются факторы, при которых трансформируются спрос и потребление на рынке консалтинговых услуг, меняя тип структуры и динамику ключевых показателей. Это изменения нормативно-правовых институтов, стандартов, государственной поддержки, геополитических связей, которые могут определять критерии, формы, качество услуг. Другая группа факторов обусловлена изменениями на рынках труда, ресурсов, потребностей в услугах и продукции, которые также могут быть связаны с научным развитием, приоритетами технологического суверенитета, национальной и продовольственной безопасности страны.

При этом меняются цели и приоритеты развития крупных компаний, корпораций, холдингов различных видов экономической специализации. Крупный интегрированный бизнес может замедлить темпы экспансии на внешние рынки, поменять стратегию внешнеэкономической деятельности и экспорта. Приоритетами могут стать оптимизация затрат, сокращение производства, филиальной сети, что негативно скажется на динамике консалтинговых услуг.

Чтобы адаптироваться к меняющимся вызовам внешней среды, условиям и факторам функционирования рынка консалтинговых услуг, профильные компании должны осуществлять системные инновации, развивать технологии обслуживания и диверсификацию основных видов деятельности. Такая системная

работа способствует обоснованному формированию дифференцированных стратегий работы с различными сегментами предпринимательства, выделенными по различным критериям. Комплекс мер по реализации долгосрочных планов важно дополнять продуктовой и сервисной оптимизацией, учитывающей глобальные тренды влияния, чтобы быть готовым к изменениям.

Внедрение механизма формирования и развития рынка консалтинговых услуг связано с инструментальной подсистемой (рисунок 44).



Рисунок 44 – Инструментальная подсистема механизма формирования и развития рынка консалтинговых услуг

Источник: разработано автором

На национальном уровне к основным инструментам относятся стратегии и планы социально-экономического развития России, государственные программы, национальные проекты и комплексы мер, связанные с поддержкой приоритетных видов деятельности, субъекты которых формируется спрос на консалтинговые услуги. Перечисленные инструменты детализированы в региональных и отраслевых стратегиях, программах и проектах кластерного и сетевого развития, их результаты непосредственно проявляются на административно-территориальных уровнях субъектов РФ.

Основными экономическими инструментами являются налогово-бюджетная поддержка, дотации, субсидии субъектам бизнеса, которые соответствует требованиям, закрепленных в нормативно-правовых актах, связанных с их получением. Инструментами более узкого действия являются инфраструктурные, производственные, инвестиционные проекты, а также программы и проекты территориального развития, касающиеся формирования производственной и технологической базы территорий опережающего развития, сельских территорий, моногородов и пр. Другая группа инструментов связана с программами и мерами развития потребительских рынков, товаров и услуг, необходимых для нормального социально-экономического развития регионов страны.

К инструментам уровня субъектов рынка консалтинговых услуг относятся внутренние стратегии и планы развития, для крупных корпораций это могут быть экспортные стратегии, стратегии внешнеэкономической деятельности, участие в крупных государственных и национальных проектах в качестве производственного ядра или научно-технологического партнера. Стратегии, связанные с внутренним развитием бизнеса, касаются планов по интеграции, сетевому взаимодействию, оптимизации производства, сбытовой сети, транспортно-логистическим маршрутам, которые необходимы для процесса производства и доставки готовой продукции к местам потребления.

К следующей группе инструментов относятся кластерно-сетевые, проектные связи, регламенты взаимодействия и координации консалтинговых

компаний с предприятиями-партнерами, которые позволяют определять требования к услуге, области внедрения результатов, а также своевременно их корректировать в зависимости от изменения потребностей заказчика или внешних условий. Оценка инструментов распределяется по уровням. В первую очередь, это те показатели, которые закладываются в стратегических программах, проектах, мероприятиях национального уровня. Они являются целевыми, поскольку на них выделяются средства бюджетов различных уровней. Универсальными являются финансово-экономические показатели и специфические индикаторы рынка, разработанные для целей настоящего исследования. Последняя группа показатели относится непосредственно к самой услуге, параметрам, процессам, результатам и качественным характеристикам.

Адаптация инструментов к потребностям рынка и их коррекция происходит различными путями. В первую очередь определяется результат и эффект внедрения услуги, ее реальная полезность для отраслей экономики, а также исследование социально-экономической пользы для субъектов рынка, экономики, социума. Происходит накопление проектного, управленческого опыта, формирование уникальных компетенций и навыков специалистов консалтинговых компаний, позволяющих непрерывно повышать качество деятельности.

Взаимосвязь описанных подсистем характеризует содержание универсального механизма формирования и развития рынка консалтинговых услуг, который необходимо адаптировать к выявленным типам рыночных структур.

### **3.2 Адаптация механизма к моделям рынка консалтинговых услуг**

Предлагаемая структура механизма является универсальной, но его содержание нуждается в адаптации к типам рынка консалтинговых услуг. Различия будут на уровне базовых подсистем, а также в диапазоне значений

интегрального показателя, сформированного в результате анализа динамики ключевых финансово-экономических индикаторов субъектов рынка консалтинговых услуг.

Предлагается следующий алгоритм расчета интегрального показателя:

- выбор ключевых экономических индикаторов, по которым прослеживается непрерывный ряд данных за 2017–2023 годы;
- определение коэффициентов цикличности – периода, за который происходит изменение индикаторов;
- разработка формулы и порядка расчета интегрального показателя;
- расчет показателя по рынку и его сегментам – видам услуг с наиболее высокой динамикой роста;
- интерпретация значений и разработка рекомендаций для формирования и развития различных типов структур рынка консалтинговых услуг.

Формула расчета интегрального показателя:

$$\text{ИНТ} = \sum \frac{(C_{\text{ЧР}} * 0,01)^{1\dots7}}{8} + \sum \frac{(C_y * 0,01)^{1\dots7}}{5} + \\ + \sum \frac{(Ч_{\text{п/у}} * 0,01)^{1\dots7}}{2} + \sum \frac{(\Phi P_{\text{убп}} * 0,01)^{1\dots7}}{10}.$$

где  $C_{\text{ЧР}}$  – среднесписочная численность работников;  $C_y$  – себестоимость;  $Ч_{\text{п/у}}$  – чистая прибыль (убыток);  $\Phi P_{\text{убп}}$  – финансовый результат убыточных предприятий.

Каждый показатель приведен к среднему значению за исследуемый период и скорректирован на коэффициент цикличности, который равен: 8 – для численности работающих; 5 – для себестоимости; 2 – для чистой прибыли; 10 – для финансового результата убыточных предприятий.

Представим расчет интегрального показателя для сегмента рынка ИТ-услуги (таблица 19).

Таблица 19 – Расчет интегрального показателя по ИТ-услугам

Исходные данные	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Среднесписочная численность, чел.	5799,6	5166,5	5570,8	5620,7	6917,1	7415	9477
Себестоимость, млн руб.	3313,34	4263,25	6326,69	8543,10	6125,24	6444,56	6500,77
Прибыль, млн руб.	898	1123	1198	1245	-1369	3087	3430
Финансовый результат убыточных предприятий, млн руб.	1912,37	256,90	402,94	826,77	444,31	3841,71	665,70
Приведенные данные к долям 0,01	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Среднесписочная численность, чел.	58,0	51,7	55,7	56,2	69,2	74,2	94,8
Себестоимость, млн руб.	33,1	42,6	63,3	85,4	61,3	64,4	65,0
Прибыль, млн руб.	9,0	11,2	12,0	12,5	-13,7	30,9	34,3
Финансовый результат убыточных предприятий, млн руб.	19,1	2,6	4,0	8,3	4,4	38,4	6,7
Корректировка на коэффициент цикличности	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023
Среднесписочная численность, чел.	7,2	6,5	7,0	7,0	8,6	9,3	11,8
Себестоимость, млн руб.	6,6	8,5	12,7	17,1	12,3	12,9	13,0
Прибыль, млн руб.	4,5	5,6	6,0	6,2	-6,8	15,4	17,2
Финансовый результат убыточных предприятий, млн руб.	1,9	0,3	0,4	0,8	0,4	3,8	0,7
Интегральный показатель (ИНТ)	20,3	20,9	26,0	31,2	14,5	41,4	42,7

Источник: рассчитано автором

Можно видеть последовательный рост данного сегмента консалтинговых услуг с наиболее низким интегральным показателем в 2021 году, поскольку был зафиксирован убыток основных субъектов деятельности.

Аналогичные расчеты позволяют сформировать общий интегральный показатель и его динамику по сегментам исследуемого рынка (рисунок 45).

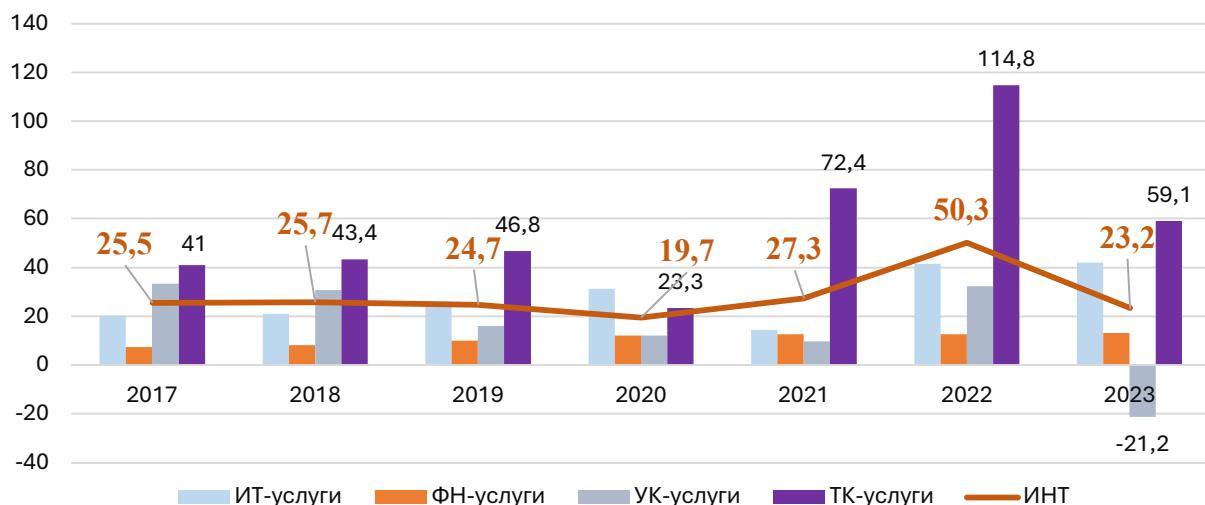


Рисунок 45 – Динамика интегрального показателя формирования и развития рынка консалтинговых услуг

Источник: составлено автором

На графике можно видеть, как отдельные сегменты услуг вносят свой вклад в общее значение, особенно это заметно на примере услуг технического консалтинга и экспертизы, по которым в 2022 году был зафиксирован рост основных показателей около 200%, поэтому общий интегральный показатель имеет самое высокое значение 50,3.

Услуги управленческого консалтинга, финансового и бухгалтерского учета в Пермском крае показывают неустойчивое состояние и спад, что свидетельствует о переходе данных сегментов в стабильные покупки и дальнейшее сокращение.

Сегменты ИТ и технического консалтинга имеют высокий потенциал роста и при изменении макроэкономических и геополитических условий ценность услуг возрастает, данная тенденция поддерживается отраслевой специализацией Пермского края как одного из промышленных центров страны в составе Приволжского федерального округа.

То есть значения интегрального показателя распределяются по типам структуры рынка консалтинговых услуг следующим образом (таблица 20).

Таблица 20 – Диапазон интегрального показателя по типам структур рынка консалтинговых услуг, %

Диапазон значений	Тип структуры		
	Стратегическое партнерство	Смешанное партнерство и аутсорсинг	Стабильные покупки
Низкий уровень	70–80	40–50	10–20
Средний уровень	80–90	50–60	20–30
Высокий уровень	90–100	60–70	30–40

Источник: составлено автором

Три типа структур рынка консалтинговых услуг могут переходить один в другой в зависимости от растущей или нисходящей динамики показателей, что может служить важным сигналом для принятия решений в отраслевом и пространственном развитии субъектов РФ. Важным индикатором является результат убыточных предприятий, который может вносить вклад в корректировку рынка и своевременно указывать на наличие негативных

тенденций, которые могут распространиться на отдельные сегменты услуг или консалтинговую деятельность в целом.

С использованием данных по Приволжскому федеральному округу о динамике показателей за 2017–2023 годы (приложения А, Б, В) построены уравнения тренда, соответствующие определенному типу структуры рынка консалтинговых услуг: линейный – стабильных покупок; логарифмический – смешанного партнерства и аутсорсинга, экспоненциальный – стратегического партнерства, а также рассчитаны значения коэффициентов детерминации и F-статистики.

Рассмотрим результаты расчета прогнозных значений исследуемых показателей по параметру себестоимости услуги (СУ) на период до 2035 года по выявленным уравнениям тренда.

Прогнозирование показателя «Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги» (ИТ-услуги) для Приволжского ФО представлено на рисунке 46. В таблице 21 содержатся данные о моделях, выражающих динамику тенденций и, полученных по результатам исследования выборочной совокупности, данных.

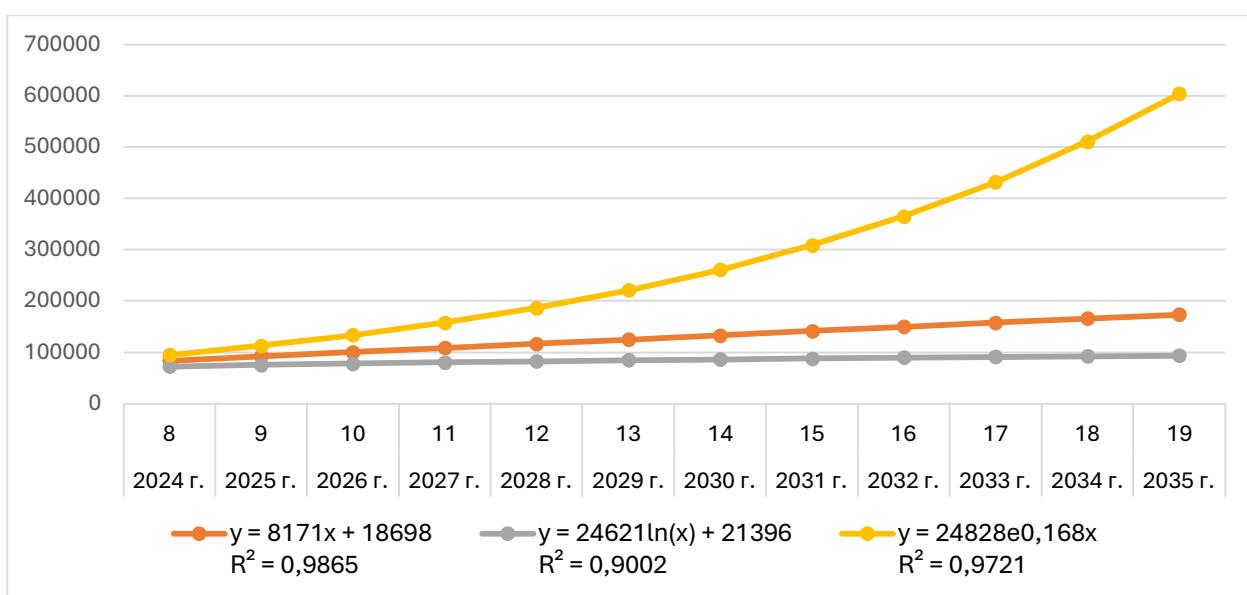


Рисунок 46 – Прогнозирование динамики развития показателя себестоимости «ИТ-услуги», Приволжский ФО, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: составлено автором

Таблица 21 – Модели, характеризующие тенденции развития показателя «ИТ-услуги», Приволжский ФО, 2024–2035 годы

№ п/п	Модель	Оценка модели		Среднее квадратическое отклонение
		R <sup>2</sup>	F	
1	$y = 8171x + 18698$	0,99	365,37	44 754,41
2	$y = 24621\ln(x) + 21396$	0,90	45,10	19 350,62
3	$y = 24828e^{0,168x}$	0,97	174,21	168 334,68

Источник: рассчитано автором

Оценка моделей по значениям коэффициентов детерминации и F-статистике позволяет сделать вывод о статистической значимости полученных уравнений. Коэффициенты детерминации близки к 1 и демонстрируют, что вариация результативного признака на 90% (97 и 99%) объясняется вариацией фактора времени. Высокие значения дисперсии и среднего квадратического отклонения показывают чувствительность модели к изменению набора данных.

Прогнозируемые линии тренда, представленные на рисунке 46, имеют восходящую направленность. Наиболее предпочтительным с точки зрения отклонения от средних значений является логарифмический тренд. Согласно логарифмической модели прогнозируемое значение показателя к 2025 году составляет 75 793,87 млн руб., к 2030 году – 86 372,23 млн руб., к 2035 году – 93 891,032 млн руб.

Прогнозирование показателя «Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию» (ФН-услуги) для Приволжского ФО представлено на рисунке 47. В таблице 22 содержатся данные о моделях. Оценка моделей по значениям коэффициентов детерминации и F-статистике позволяет сделать вывод о низкой статистической значимости моделей. Вариация исследуемого результативного признака у объясняется изменениями во времени только на 12% в экспоненциальной модели; 20% – логарифмической модели и 37% – линейной модели. Значения F-критерия оказались ниже критического (Fтабл = 6,61).

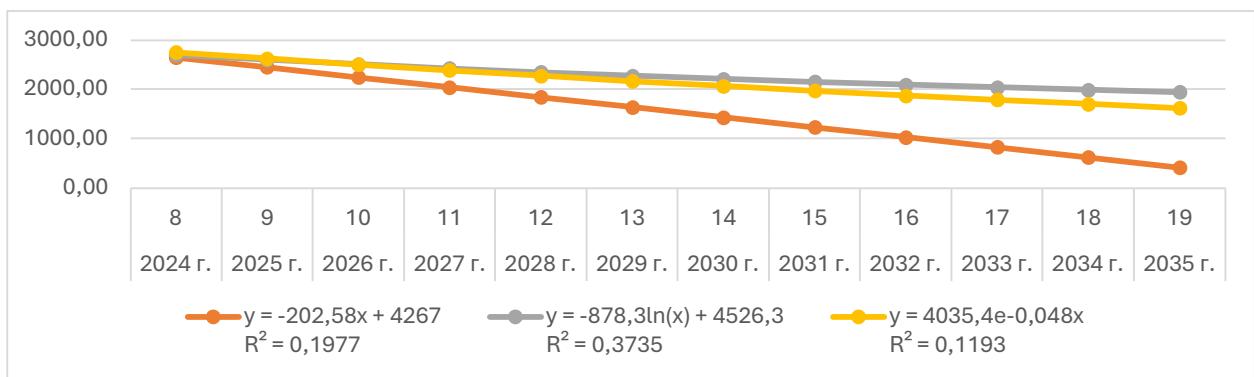


Рисунок 47 – Прогнозирование динамики развития показателя себестоимости «ФН-услуги», Приволжский ФО, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Таблица 22 – Модели, характеризующие тенденции развития показателя «ФН-услуги», Приволжский ФО, 2024–2035 годы

№ п/п	Модель	Оценка модели		Среднее квадратическое отклонение
		R <sup>2</sup>	F	
1	$y = -202,58x + 4267$	0,20	1,23	1109,58
2	$y = -878,3\ln(x) + 4526,3$	0,37	2,98	690,29
3	$y = 4035,4e^{-0,048x}$	0,12	0,68	674,70

Источник: рассчитано автором

Малоинформативные результаты моделирования вызваны особенностями исходной выборочной совокупности. Статистические данные показывали отсутствие стабильной динамики в исследуемом периоде (2017–2023 годы).

Прогнозирование показателя «Деятельность головных офисов; консультирование по вопросам управления» (УК-услуги) для Приволжского ФО представлено на рисунке 48. В таблице 23 содержатся данные о моделях. Оценка моделей по значениям коэффициентов детерминации и F-статистике позволяет сделать вывод о низкой статистической значимости моделей. Вариация исследуемого результативного признака  $y$  объясняется изменениями во времени не более чем на 10%. Значения F-критерия оказались ниже критического ( $F_{табл} = 6,61$ ).

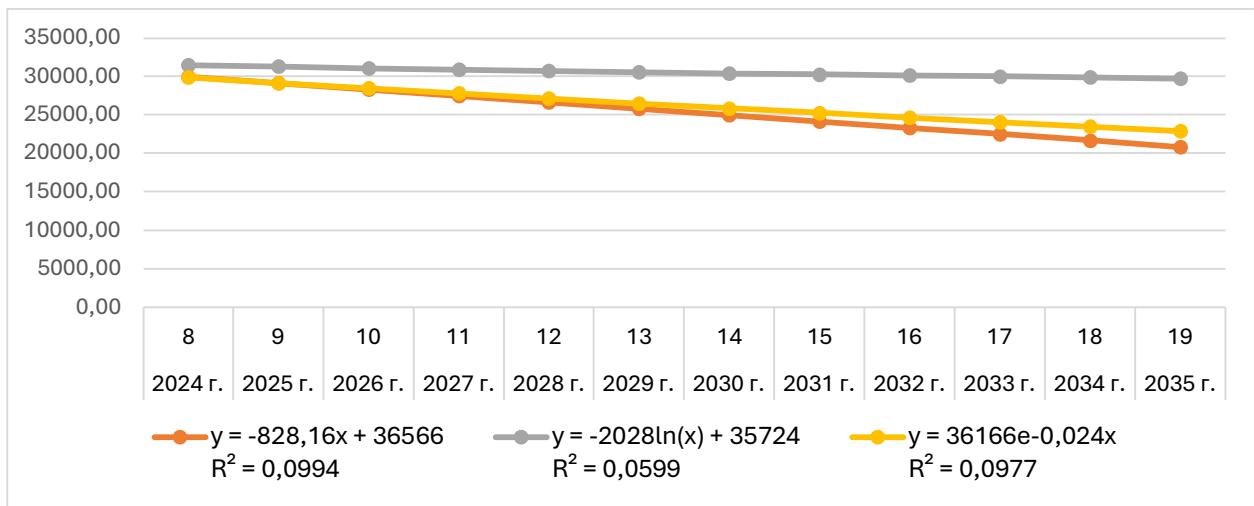


Рисунок 48 – Прогнозирование динамики развития показателя себестоимости «УК-услуги», Приволжский ФО, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Таблица 23 – Модели, характеризующие тенденции развития показателя «УК-услуги», Приволжский ФО, 2024–2035 годы

№ п/п	Модель	Оценка модели		Среднее квадратическое отклонение
		$R^2$	F	
1	$y = -828,16x + 36566$	0,10	0,55	4536,02
2	$y = -2028\ln(x) + 35724$	0,06	0,32	1593,89
3	$y = 36166e^{-0,024x}$	0,10	0,54	3765,52

Источник: рассчитано автором

Малоинформативные результаты моделирования вызваны особенностями исходной выборочной совокупности: статистические данные показывали отсутствие стабильной динамики в исследуемом периоде (2017–2023 годы). Построение прогнозов с использованием полученных уравнений тренда влечет высокие риски. Графически распределение прогнозируемых данных представлено на рисунке 48 и демонстрирует отрицательную направленность. Если рассматривать логарифмическую линию, то расчетное значение показателя к 2025 году составит 31 268,03 млн руб., к 2030 году – 30 371,99 млн руб., к 2035 году – 29 752,68 млн руб.

Прогнозирование показателя «Деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства, выполнения строительного контроля и авторского надзора, предоставление технических консультаций в этих областях» (ТК-услуги) для Приволжского ФО представлено на рисунке 49. В таблице 24 содержатся данные о моделях. Оценка моделей по значениям коэффициентов детерминации и F-статистике позволяет сделать вывод о статистической значимости моделей. Вариация исследуемого результативного признака у объясняется изменениями во времени более чем на 80%. Значения F-критерия превышают критическое  $F_{\text{табл}} = 6,61$ .

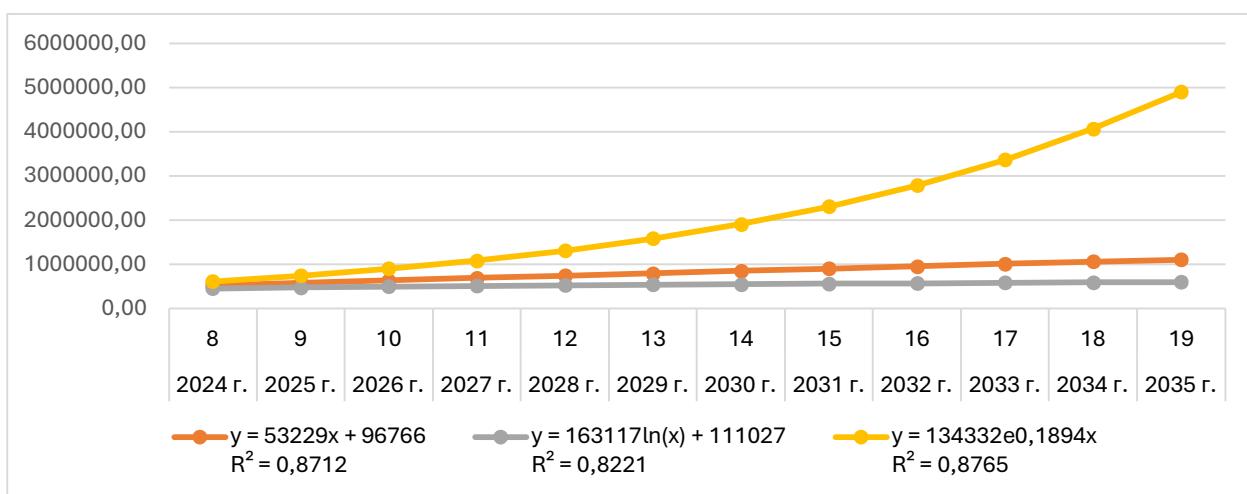


Рисунок 49 – Прогнозирование динамики развития показателя себестоимости «ТК-услуги», Приволжский ФО, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Таблица 24 – Модели, характеризующие тенденции развития показателя «ТК-услуги», Приволжский ФО, 2024–2035 годы

№ п/п	Модель	Оценка модели		Среднее квадратическое отклонение
		$R^2$	F	
1	$y = 53229x + 96766$	0,87	33,82	291 547,24
2	$y = 163117\ln(x) + 111027$	0,82	23,11	128 200,12
3	$y = 134332e^{0,1894x}$	0,88	35,49	1 377 872,10

Источник: рассчитано автором

Высокие значения дисперсии и среднего квадратического отклонения показывают чувствительность модели к изменению набора данных. График распределения прогнозируемых данных представлен на рисунке 49 и демонстрирует восходящую направленность.

Логарифмическая модель имеет наименьшее значение среднего квадратического отклонения. В соответствии с логарифмической моделью расчетное значение показателя к 2025 году составит 469 431,68 млн руб., к 2030 году – 541 502,1 млн руб., к 2035 году – 591 315,05 млн руб. Если рассматривать в качестве линии тренда линейную модель, то прогнозируемые значения будут следующими: к 2025 году 575 827,00 млн руб., к 2030 году – 841 972,00 млн руб., к 2035 году – 1 108 117,00 млн руб.

Прогнозирование показателя «Исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения» (РК-услуги) для Приволжского ФО представлено на рисунке 50. В таблице 25 содержатся данные о моделях. Оценка моделей по значениям коэффициентов детерминации и F-статистике позволяет сделать вывод о статистической значимости моделей. Вариация исследуемого результативного признака у объясняется изменениями во времени более чем на 50%. Значения F-критерия превышают критическое  $F_{\text{табл}} = 6,61$  в линейной и логарифмической моделях.

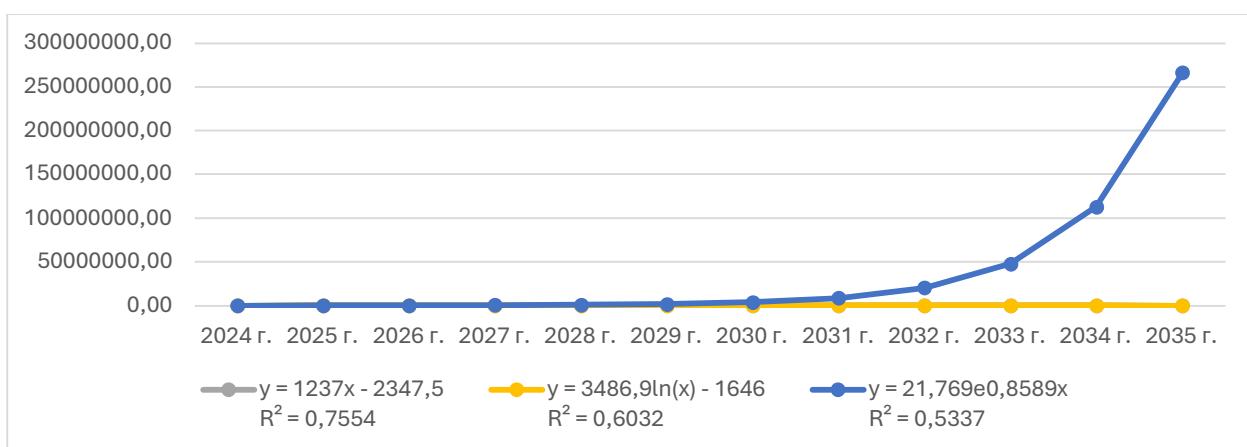


Рисунок 50 – Прогнозирование динамики развития показателя себестоимости «РК-услуги», Приволжский ФО, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Таблица 25 – Модели, характеризующие тенденции развития показателя «РК-услуги», Приволжский ФО, 2024–2035 годы

№ п/п	Модель	Оценка модели		Среднее квадратическое отклонение
		R <sup>2</sup>	F	
1	$y = 1237x - 2347,5$	0,76	15,44	6 775,33
2	$y = 3486,9\ln(x) - 1646$	0,60	7,60	2 740,49
3	$y = 21,769e^{0,8589x}$	0,53	5,72	62 873 395,13

Источник: рассчитано автором

График распределения прогнозируемых значений показателя показывает большие отклонения, которые проявляются со временем по экспоненциальному тренду. Прогнозирование по линейному тренду предсказывает следующие значения показателя в будущем: к 2025 году – 8785,5 млн руб., к 2030 году – 14 970,50 млн руб., к 2035 году – 21 155,50 млн руб. Прогнозирование по логарифмическому тренду предсказывает следующие значения показателя: к 2025 году – 6015,5 млн руб., к 2030 году – 7556,13 млн руб., к 2035 году – 8620,96 млн руб.

В рассмотренных данных для предсказания значений показателя наиболее предпочтительными являются линейные и логарифмические модели. Они обнаруживают наименьшие отклонения во времени и характеризуются большей детерминацией.

Рассмотрим результаты расчета прогнозных значений исследуемых показателей на период до 2035 года по выявленным уравнениям тренда для Пермского края по показателю «Себестоимость» (СУ).

Прогнозирование показателя «ИТ-услуги» для Пермского края представлено на рисунке 51. В таблице 26 содержатся данные о моделях, выражающих динамику тенденций и, полученных по результатам исследования выборочной совокупности, данных. Оценка моделей по значениям коэффициентов детерминации и F-статистике позволяет сделать вывод о статистической значимости логарифмической модели.

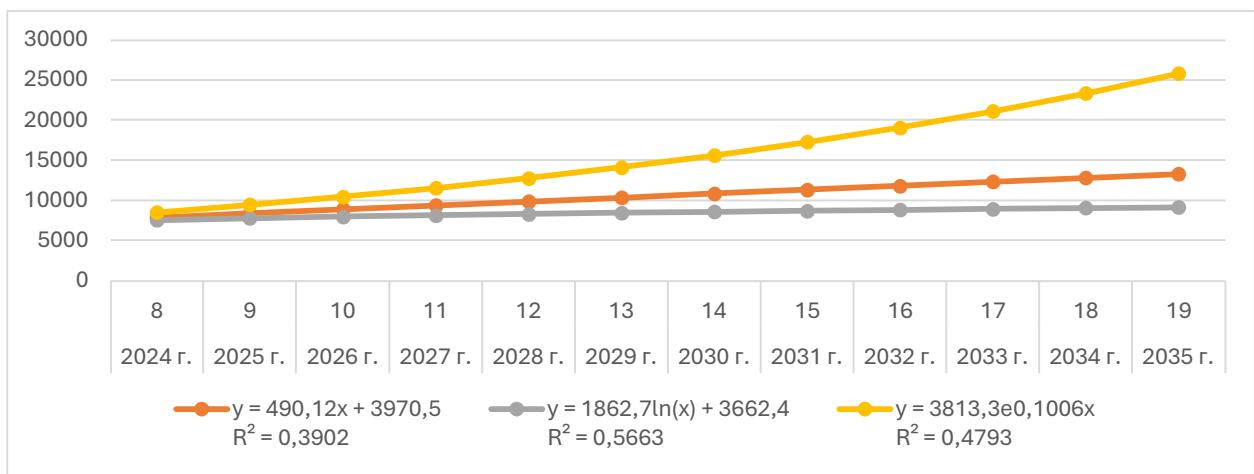


Рисунок 51 – Прогнозирование динамики развития показателя себестоимости «ИТ-услуги», Пермский край, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Таблица 26 – Модели, характеризующие тенденции развития показателя «ИТ-услуги», Пермский край, 2024–2035 годы

№ п/п	Модель	Оценка модели		Среднее квадратическое отклонение
		R <sup>2</sup>	F	
1	y = 490,12x + 3970,5	0,39	3,20	2684,50
2	y = 1862,7ln(x) + 3662,4	0,57	6,63	1463,97
3	y = 3813,3e <sup>0,1006x</sup>	0,48	4,60	6466,11

Источник: рассчитано автором

Линейная и экспоненциальная функция характеризуются более низкими значениями коэффициента детерминации (менее 50%) и значениями F-критерия ниже критического 6,61. Вариация исследуемого результативного признака у объясняется изменениями во времени по логарифмической модели на 57%. Среднее квадратическое отклонение наименьшее по логарифмической модели. Таким образом, логарифмическая модель наиболее предпочтительна для прогнозирования данного показателя.

Прогнозируемые значения показателя по логарифмической модели составляют к 2025 году – 7755,17 млн руб.; к 2030 году – 8578,17 млн руб.; к 2035 году – 9147,01 млн руб.

Прогнозирование показателя «ФН-услуги» для Пермского края представлено на рисунке 52. В таблице 27 содержатся данные о моделях, выражающих динамику тенденций и, полученных по результатам исследования выборочной совокупности, данных. Оценка моделей по значениям коэффициентов детерминации и F-статистике позволяет сделать вывод о низкой статистической значимости моделей. Вариация исследуемого результативного признака у объясняется изменениями во времени не более чем на 37%. Значения F-критерия оказались ниже критического ( $F_{табл} = 6,61$ ).

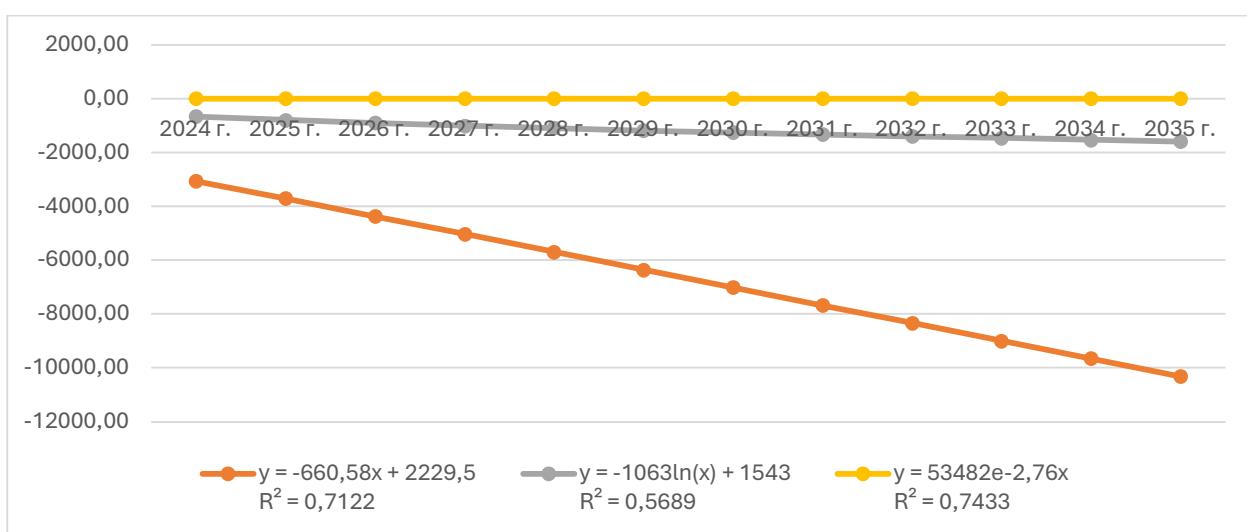


Рисунок 52 – Прогнозирование динамики развития показателя себестоимости «ФН-услуги», Пермский край, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Таблица 27 – Модели, характеризующие тенденции развития показателя «ФН-услуги», Пермский край, 2024–2035 годы

№ п/п	Модель	Оценка модели		Среднее квадратическое отклонение
		$R^2$	F	
1	$y = -660,58x + 2229,5$	0,20	1,23	3618,15
2	$y = -1063\ln(x) + 1543$	0,37	2,98	835,45
3	$y = 53482e^{-2,76x}$	0,12	0,68	754,52

Источник: рассчитано автором

Прогнозируемое распределение данных до 2035 года, представленное на рисунке 52, также демонстрирует значительное отклонение графика по линейной модели. Наименьшее отклонение от средних значений

наблюдается по экспоненциальной модели. Данные, полученные при моделировании, не позволяют сделать корректные выводы относительно предполагаемых значений показателя.

Прогнозирование показателя «УК-услуги» для Пермского края представлено на рисунке 53. В таблице 28 содержатся данные о моделях. Оценка моделей по значениям коэффициентов детерминации и F-статистике приводит к выводу о низкой статистической значимости моделей. Вариация исследуемого результативного признака у объясняется изменениями во времени не более чем на 1%. Значения F-критерия оказались значительно ниже критического ( $F_{табл} = 6,61$ ).

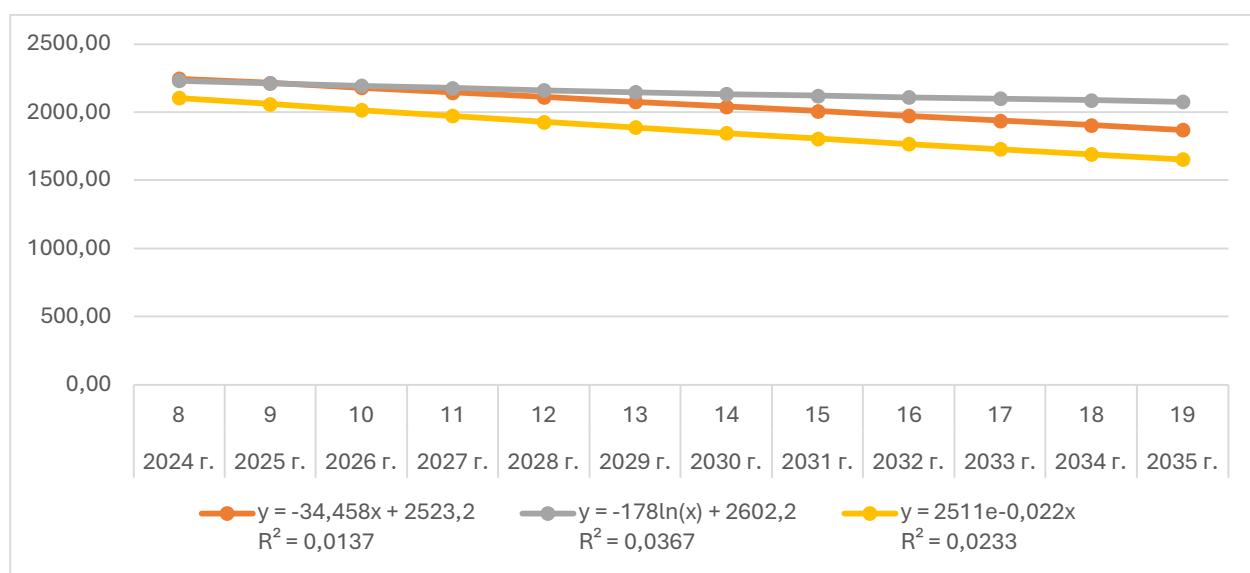


Рисунок 53 – Прогнозирование динамики развития показателя себестоимости «УК-услуги», Пермский край, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Таблица 28 – Модели, характеризующие тенденции развития показателя «УК-услуги», Пермский край, 2024–2035 годы

№ п/п	Модель	Оценка модели		Среднее квадратическое отклонение
		$R^2$	F	
1	$y = -34,458x + 2523,2$	0,01	0,06945	188,73
2	$y = -178\ln(x) + 2602,2$	0,04	0,19049	139,90
3	$y = 2511e^{-0,022x}$	0,02	0,11928	244,23

Источник: рассчитано автором

При этом значения средних квадратических ошибок варьирует от 180 до 250 и графики прогнозируемых значений выглядят корректно относительно исходной выборочной совокупности. Прогнозируемые значения показателя по линейной модели составляют к 2025 году – 2213,08 млн руб.; к 2030 году – 2040,79 млн руб.; к 2035 году – 1868,50 млн руб.

Прогнозирование показателя «ТК-услуги» для Пермского края представлено на рисунке 54. В таблице 29 содержатся данные о моделях. Оценка моделей по значениям коэффициентов детерминации и F-статистике приводит к выводу о низкой статистической значимости моделей. Вариация исследуемого результативного признака у объясняется изменениями во времени не более чем на 46%. Наиболее высокий коэффициент детерминации в экспоненциальной модели – 0,46. Значения F-критерия не превышают критическое  $F_{\text{табл}} = 6,61$ . Малоинформативные результаты моделирования вызваны особенностями исходной выборочной совокупности. Статистические данные показывали отсутствие стабильной динамики в исследуемом периоде (2017–2023 годы).

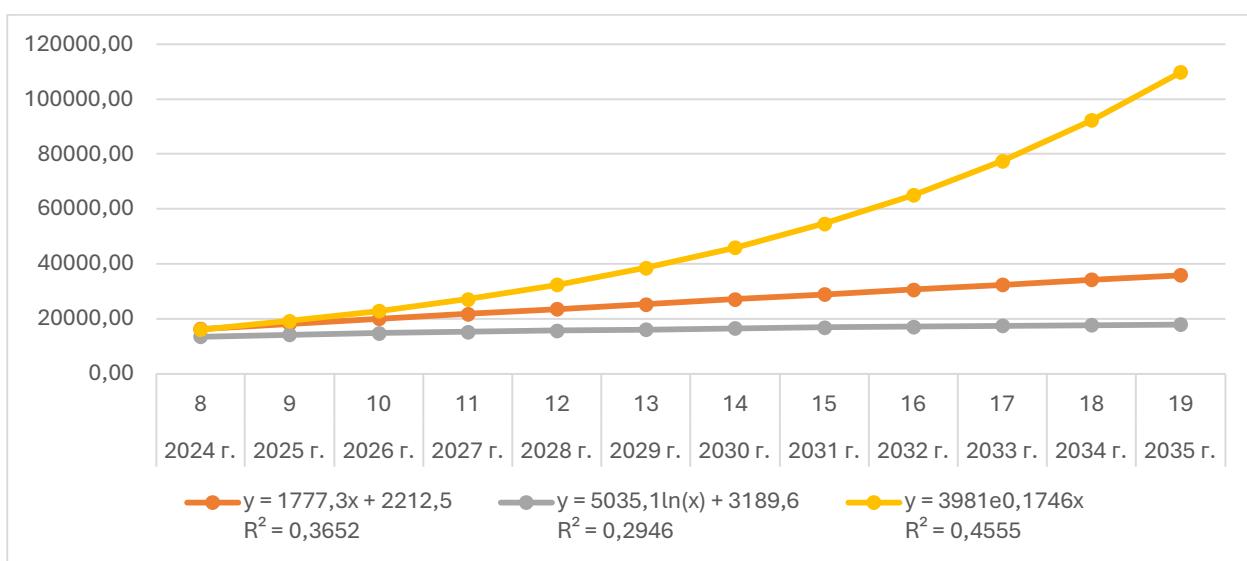


Рисунок 54 – Прогнозирование динамики развития показателя себестоимости «ТК-услуги», Пермский край, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Таблица 29 – Модели, характеризующие тенденции развития показателя «ТК-услуги», Пермский край, 2024–2035 годы

№ п/п	Модель	Оценка модели		Среднее квадратическое отклонение
		R <sup>2</sup>	F	
1	$y = 1777,3x + 2212,5$	0,37	2,88	9 734,67
2	$y = 5035,1\ln(x) + 3189,6$	0,29	2,09	3 957,28
3	$y = 3981e^{0,1746x}$	0,46	4,18	30 690,65

Источник: рассчитано автором

График распределения прогнозируемых значений показателя демонстрирует увеличение величины отклонения с ростом показателя времени. Долгосрочные прогнозы будут не корректны.

Если использовать экспоненциальную модель для краткосрочного прогнозирования, то ожидаемое значение показателя к 2025 году составит 19 162,07 млн руб. При использовании для прогнозирования линейного тренда получим такие значения показателя: к 2030 году – 27 094,70 млн руб., к 2035 году – 35 981,20 млн руб.

### 3.3 Прогнозирование развития рынка консалтинговых услуг

Рассмотрим результаты прогнозирования до 2035 года следующих показателей:

- среднесписочная численность работников (С<sub>чР</sub>);
- чистая прибыль (убыток) (Ч<sub>п/у</sub>);
- финансовый результат убыточных предприятий ФР<sub>убп</sub>.

С использованием данных по Приволжскому федеральному округу о динамике показателей за 2017–2023 годы построены уравнения тренда (линейный, логарифмический, экспоненциальный), рассчитаны значения коэффициентов детерминации и F-статистики (таблица 30).

Таблица 30 – Уравнения тренда, Приволжский ФО

Вид деятельности	Уравнение тренда		
	$C_{ЧР}$	$Ч_{п/у}$	$\Phi P_{yбп}$
ИТ-услуги	$y = 5877,8x + 41833$ $R^2 = 0,9724$ $F = 176,16$	$y = 13019x + 7388,1$ $R^2 = 0,9621$ $F = 25,39$	$y = 991,86x + 1003,9$ $R^2 = 0,6606$ $F = 9,71$
	$y = 17822\ln(x) + 43640$ $R^2 = 0,8983$ $F = 44,16$	$y = 23866\ln(x) + 19172$ $R^2 = 0,9979$ $F = 475,19$	$y = 2795,6\ln(x) + 1566,7$ $R^2 = 0,5274$ $F = 5,64$
	$y = 44601e^{0,0912x}$ $R^2 = 0,9689$ $F = 155,77$	$y = 13212e^{0,4328x}$ $R^2 = 0,9193$ $F = 11,39$	$y = 1882,6e^{0,2116x}$ $R^2 = 0,685$ $F = 10,87$
ФН-услуги	$y = 2157,7x + 35805$ $R^2 = 0,9202$ $F = 57,66$	$y = -1820,2x + 7117,9$ $R^2 = 0,3359$ $F = 2,53$	$y = 259,79x + 446,81$ $R^2 = 0,0563$ $F = 0,30$
	$y = 6926\ln(x) + 36001$ $R^2 = 0,9528$ $F = 100,93$	$y = -2551\ln(x) + 5001$ $R^2 = 0,2036$ $F = 1,28$	$y = 1044,4\ln(x) + 214,01$ $R^2 = 0,0914$ $F = 0,50$
	$y = 36233e^{0,0497x}$ $R^2 = 0,9084$ $F = 49,59$	$y = 34887e^{-1,529x}$ $R^2 = 0,6253$ $F = 8,34$	$y = 393,07e^{0,1738x}$ $R^2 = 0,1317$ $F = 0,76$
УК-услуги	$y = -619,46x + 30536$ $R^2 = 0,5691$ $F = 6,60$	$y = 37841x - 48215$ $R^2 = 0,9305$ $F = 13,38$	$y = -12778x + 106662$ $R^2 = 0,1929$ $F = 1,195$
	$y = -2288\ln(x) + 30845$ $R^2 = 0,7804$ $F = 17,77$	$y = 64567\ln(x) - 11095$ $R^2 = 0,8361$ $F = 5,11$	$y = -29299\ln(x) + 91233$ $R^2 = 0,1019$ $F = 0,56$
	$y = 30511e^{-0,021x}$ $R^2 = 0,5771$ $F = 6,82$	–	$y = 63545e^{-0,156x}$ $R^2 = 0,1007$ $F = 0,55$
ТК-услуги	$y = 840,52x + 66231$ $R^2 = 0,4039$ $F = 3,38$	$y = 23780x + 36224$ $R^2 = 0,7142$ $F = 12,49$	$y = 583,12x + 8582,7$ $R^2 = 0,0464$ $F = 0,24$
	$y = 2113\ln(x) + 67020$ $R^2 = 0,2565$ $F = 1,72$	$y = 38277\ln(x) + 0923$ $R^2 = 0,5711$ $F = 6,66$	$y = 3053,3\ln(x) + 7196,6$ $R^2 = 0,1279$ $F = 0,73$
	$y = 66335e^{0,0118x}$ $R^2 = 0,4007$ $F = 3,34$	$y = 47827e^{0,2631x}$ $R^2 = 0,7022$ $F = 11,79$	$y = 7191,7e^{0,0787x}$ $R^2 = 0,1278$ $F = 0,73$
РК-услуги	$y = -354,13x + 4608,5$ $R^2 = 0,9803$ $F = 248,81$	$y = 660,63x - 1822,8$ $R^2 = 0,979$ $F = 46,61$	$y = 93,799x - 51,963$ $R^2 = 0,5529$ $F = 6,18$
	$y = -1058\ln(x) + 4480,2$ $R^2 = 0,879$ $F = 36,32$	$y = 1149,7\ln(x) - 1188,3$ $R^2 = 0,9151$ $F = 10,77$	$y = 248,36\ln(x) + 20,765$ $R^2 = 0,3895$ $F = 3,19$
	$y = 4913,2e^{-0,114x}$ $R^2 = 0,9734$ $F = 182,97$	–	$y = 92,779e^{0,2446x}$ $R^2 = 0,4583$ $F = 4,23$

Источник: рассчитано автором

Прогнозируемые данные о  $C_{ЧР}$  по виду деятельности «ИТ-услуги» для предприятий Приволжского ФО представлены на рисунке 55.

Прогнозируемые значения показателя по линейной модели к 2025 году – 94 733,2 чел.; к 2030 году – 124 122,2 чел.; к 2035 году – 153 511,2 чел.

Прогнозируемые данные о  $C_{ЧР}$  по виду деятельности «ФН-услуги» представлены на рисунке 56.

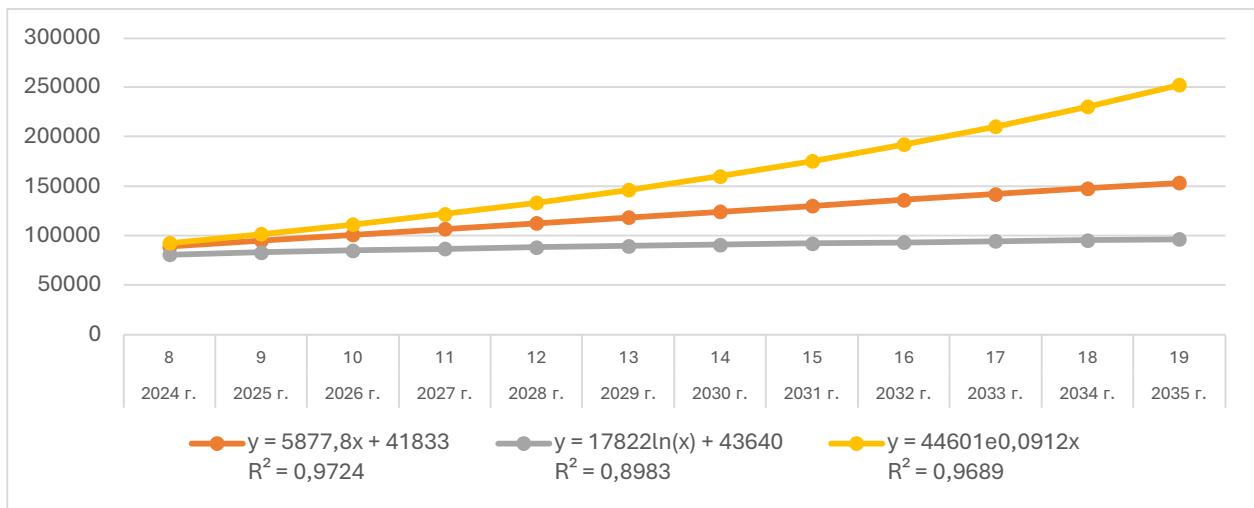


Рисунок 55 – Прогнозирование динамики развития СЧР по виду деятельности «ИТ-услуги», Приволжский ФО, чел., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

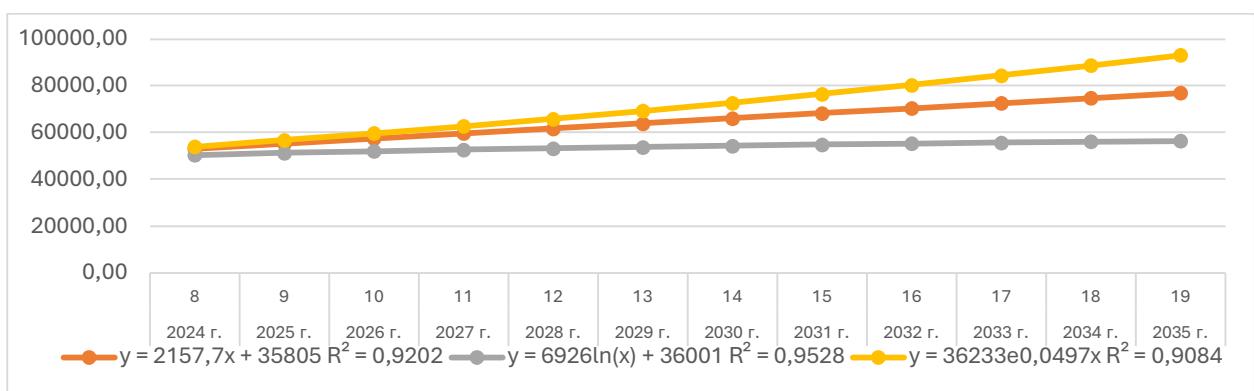


Рисунок 56 – Прогнозирование динамики развития СЧР по виду деятельности «ФН-услуги», Приволжский ФО, чел., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Построенные модели являются статистически значимыми. Прогнозируемые значения показателя по линейной модели к 2025 году – 55 224,3 чел.; к 2030 году – 66 012,8 чел.; к 2035 году – 76 801,3 чел.

Прогнозируемые данные о СЧР по виду деятельности «УК-услуги» представлены на рисунке 57. Построенные модели являются статистически значимыми достаточно надежными. Прогнозируемые значения показателя по логарифмической модели к 2025 году – 25 817,75 чел.; к 2030 году – 24 806,84 чел.; к 2035 году – 24 108,12 чел.

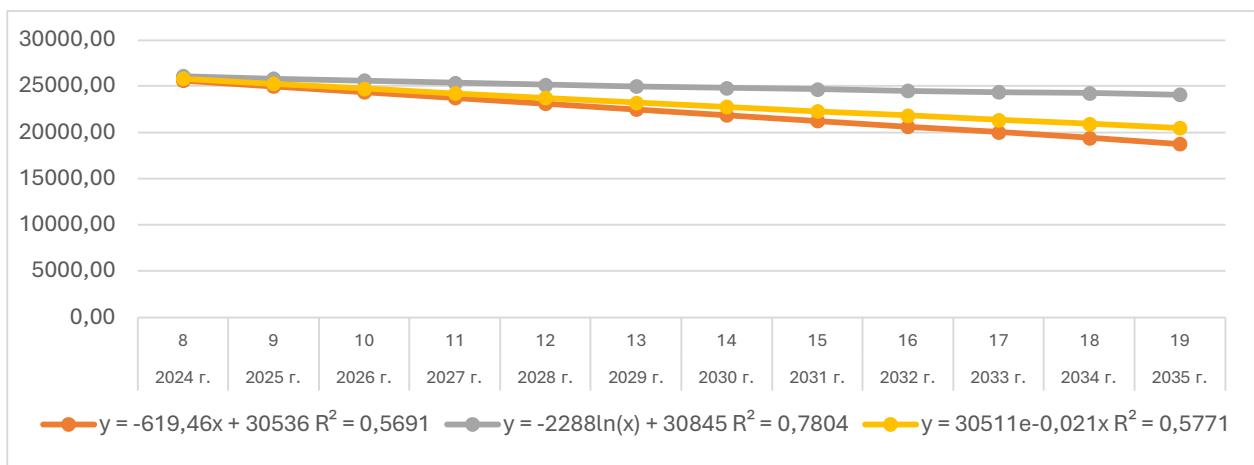


Рисунок 57 – Прогнозирование динамики развития СЧР по виду деятельности «УК-услуги», Приволжский ФО, чел., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Прогнозируемые данные о СЧР по виду деятельности «РК-услуги» представлены на рисунке 58.

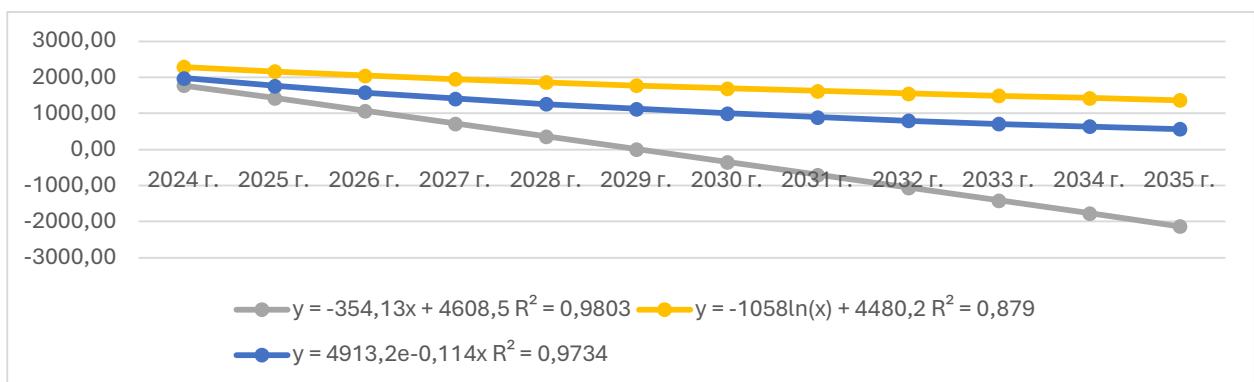


Рисунок 58 – Прогнозирование динамики развития СЧР по виду деятельности «РК-услуги», Приволжский ФО, чел., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Построенные модели являются статистически значимыми достаточно надежными. Прогнозируемые значения показателя по логарифмической модели составляют к 2025 году – 2155,54 чел.; к 2030 году – 1615,08 чел.; к 2035 году – 1364,98 чел.

Прогнозируемые данные о Ч<sub>п/у</sub> по виду деятельности «ИТ-услуги» представлены на рисунке 59.

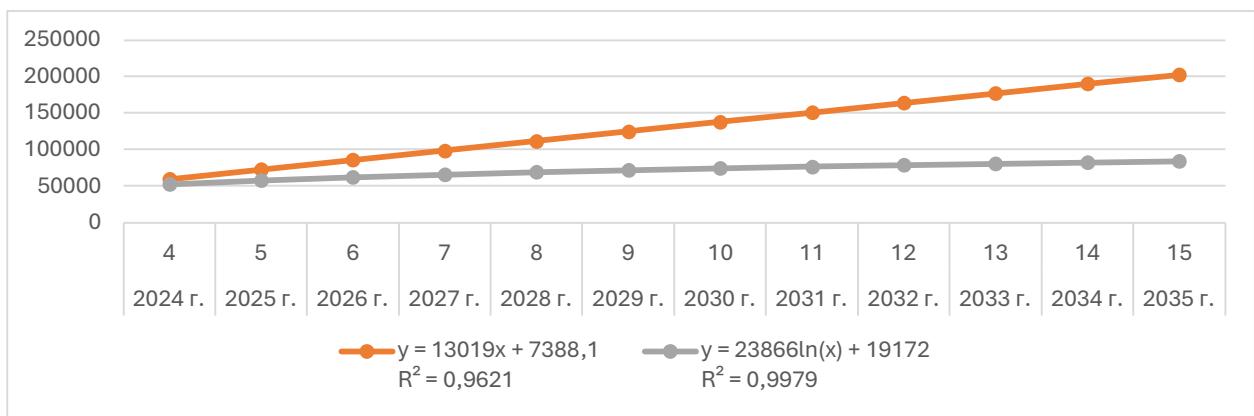


Рисунок 59 – Прогнозирование динамики Ч<sub>п/у</sub> по виду деятельности «ИТ-услуги», Приволжский ФО, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Прогнозируемые значения показателя по логарифмической модели составляют к 2025 году – 57 582,85 млн руб.; к 2030 году – 74 125,5 млн руб.; к 2035 году – 83 802,23 млн руб.

Прогнозируемые данные о Ч<sub>п/у</sub> по виду деятельности «УК-услуги» представлены на рисунке 60.

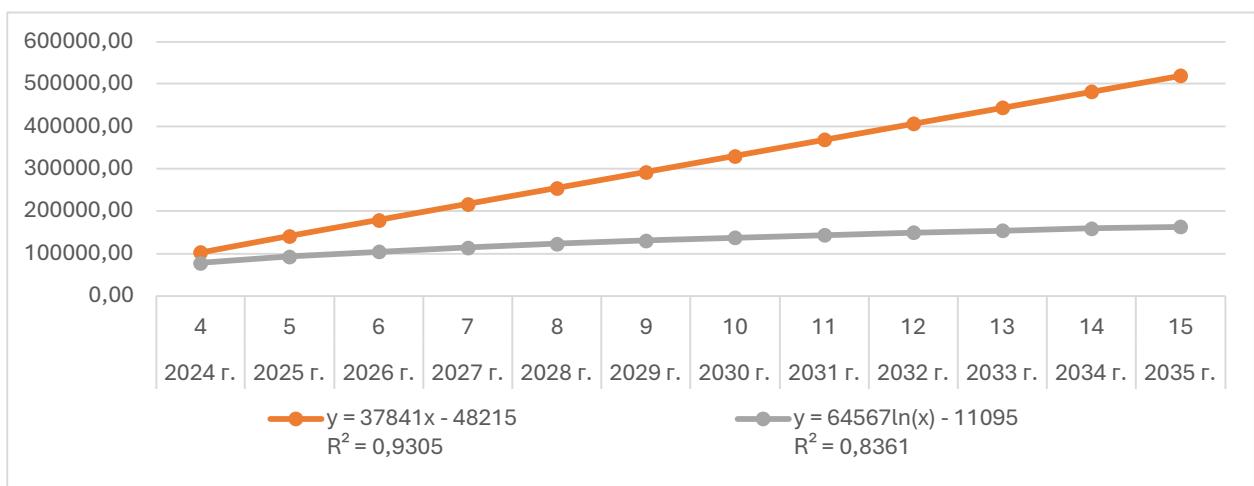


Рисунок 60 – Прогнозирование динамики Ч<sub>п/у</sub> по виду деятельности «УК-услуги», Приволжский ФО, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Прогнозируемые значения показателя по логарифмической модели составляют к 2025 году – 92 821,58 млн руб.; к 2030 году – 137 576,01 млн руб.; к 2035 году – 163 755,68 млн руб.

Прогнозируемые данные о Ч<sub>п/у</sub> по виду деятельности «ТК-услуги» представлены на рисунке 61.

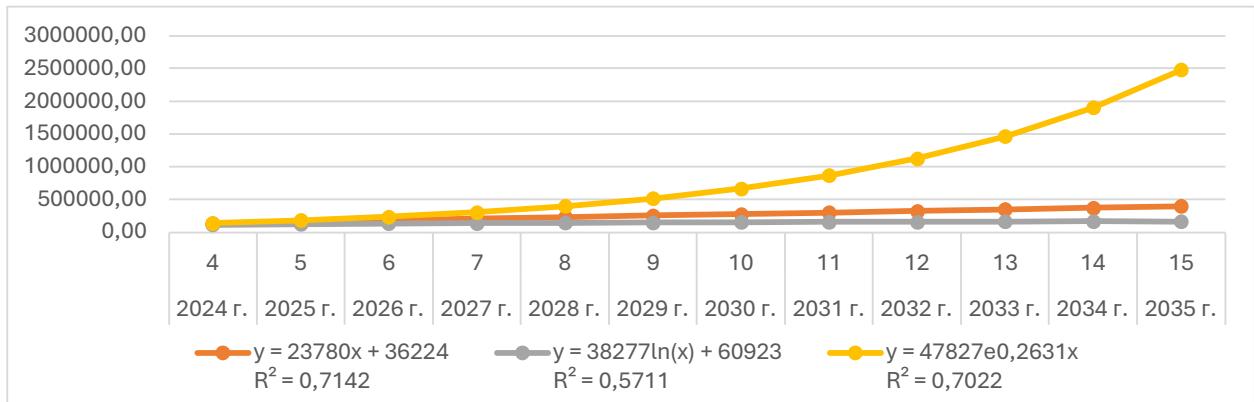


Рисунок 61 – Прогнозирование динамики Ч<sub>п/у</sub> по виду деятельности «ТК-услуги», Приволжский ФО, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Прогнозируемые значения показателя по линейной модели к 2025 году – 155 124,0 млн руб.; к 2030 году – 274 024,0 млн руб.; к 2035 году – 392 924,0 млн руб.

Прогнозируемые данные о Ч<sub>п/у</sub> по виду деятельности «РК-услуги» для предприятий Приволжского ФО представлены на рисунке 62.

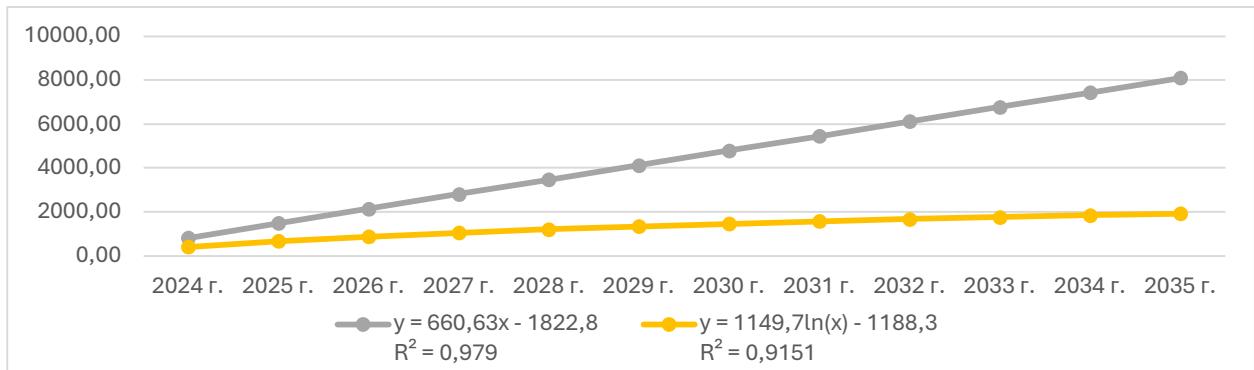


Рисунок 62 – Прогнозирование динамики Ч<sub>п/у</sub> по виду деятельности «РК-услуги», Приволжский ФО, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Прогнозируемые значения показателя по логарифмической модели составляют к 2025 году – 662,07 млн руб.; к 2030 году – 1458,98 млн руб.; к 2035 году – 1925,15 млн руб.

Прогнозируемые данные о ФР<sub>убп</sub> предприятий по виду деятельности «ИТ-услуги» представлены на рисунке 63.

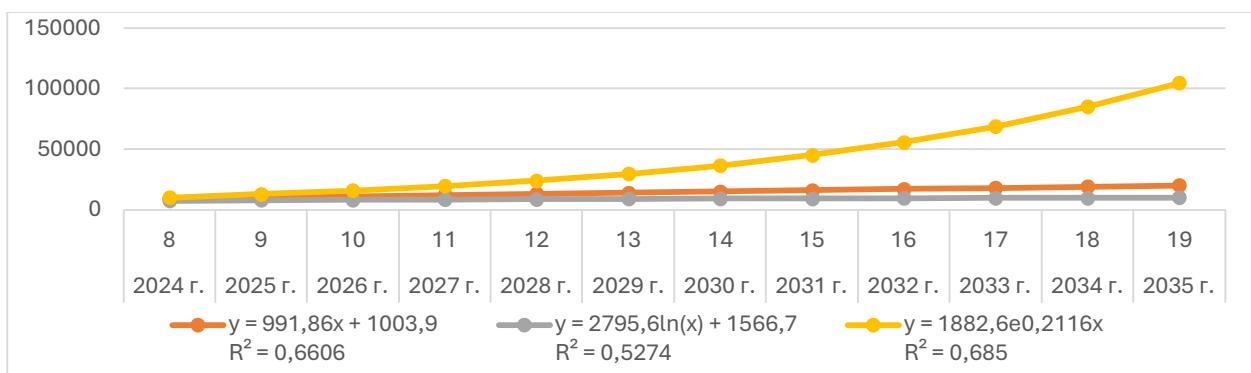


Рисунок 63 – Прогнозирование динамики ФР<sub>убп</sub> по виду деятельности «ИТ-услуги», Приволжский ФО, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Прогнозируемые значения показателя по логарифмической модели составляют к 2025 году – 7709,26 млн руб.; к 2030 году – 8944,45 млн руб.; к 2035 году – 9798,17 млн руб.

Прогнозируемые данные о ФР<sub>убп</sub> по виду деятельности «РК-услуги» представлены на рисунке 64.

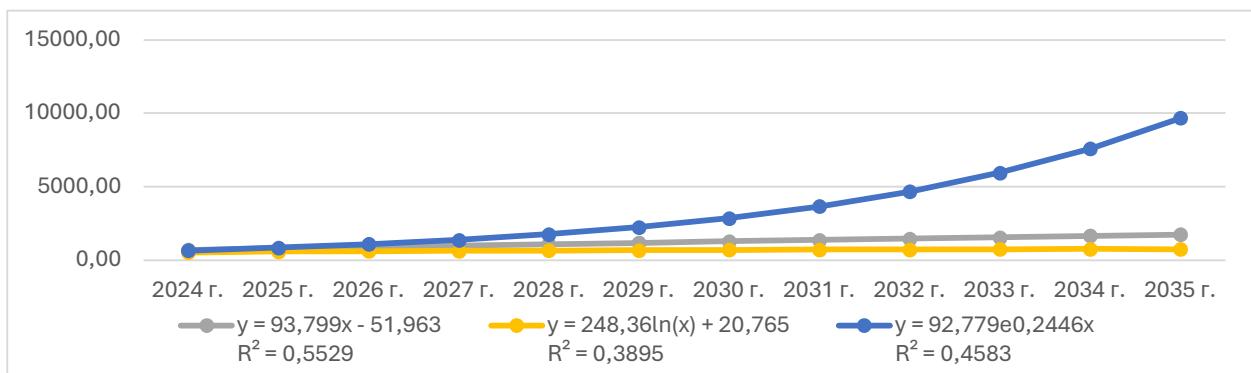


Рисунок 64 – Прогнозирование динамики ФР<sub>убп</sub> по виду деятельности «РК-услуги», Приволжский ФО, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Прогнозируемые значения показателя по логарифмической модели составляют к 2025 году – 566,47 млн руб.; к 2030 году – 676,34 млн руб.; к 2035 году – 752,05 млн руб.

С использованием данных по Пермскому краю о динамике показателей за 2017–2023 годы построены уравнения тренда (линейный, логарифмический, экспоненциальный), рассчитаны значения коэффициентов детерминации и F-статистики (таблица 31).

Таблица 31 – Уравнения тренда, Пермский край

Вид деятельности	Уравнение тренда		
	$C_{\text{ср}}$	$\chi_{\text{п/у}}$	$\Phi P_{\text{убп}}$
ИТ-услуги	$y = 602,7x + 4155,9$ $R^2 = 0,7398$ $F = 14,22$	$y = 2399,7x - 3083,3$ $R^2 = 0,8033$ $F = 4,08$	$y = 123,96x + 697,1$ $R^2 = 0,043$ $F = 0,22$
	$y = 1553,5\ln(x) + 4674,7$ $R^2 = 0,4939$ $F = 4,88$	$y = 4590,5\ln(x) - 1025,5$ $R^2 = 0,9073$ $F = 9,79$	$y = 174,37\ln(x) + 980,6$ $R^2 = 0,0085$ $F = 0,04$
	$y = 4557,9e^{0,0862x}$ $R^2 = 0,7605$ $F = 15,88$	—	$y = 562,78e^{0,0836x}$ $R^2 = 0,0365$ $F = 0,19$
ФН-услуги	$y = 425,02x + 3220$ $R^2 = 0,6268$ $F = 8,40$	$y = 9,8575x + 140,91$ $R^2 = 0,2795$ $F = 0,39$	$y = -0,0836x + 39,956$ $R^2 = 0,0002$ $F = 0$
	$y = 1488,11\ln(x) + 3107,8$ $R^2 = 0,7722$ $F = 16,95$	$y = 13,286\ln(x) + 152,69$ $R^2 = 0,1567$ $F = 0,93$	$y = 0,2444\ln(x) + 39,324$ $R^2 = 0,0002$ $F = 0$
	$y = 3247,3e^{0,0971x}$ $R^2 = 0,6517$ $F = 9,36$	$y = 142,35e^{0,0581x}$ $R^2 = 0,25$ $F = 0,33$	$y = 38,338e^{-0,003x}$ $R^2 = 0,0004$ $F = 0$
УК-услуги	$y = 167,21x + 2391,3$ $R^2 = 0,2863$ $F = 2,005$	$y = -3353x + 6243,6$ $R^2 = 0,3793$ $F = 0,61$	$y = -323,44x + 2490$ $R^2 = 0,599$ $F = 7,47$
	$y = 351,37\ln(x) + 2632,2$ $R^2 = 0,1271$ $F = 0,73$	$y = -4814\ln(x) + 2412,5$ $R^2 = 0,2413$ $F = 0,31$	$y = -888,5\ln(x) + 2278,3$ $R^2 = 0,4543$ $F = 4,16$
	$y = 2407,5e^{0,0543x}$ $R^2 = 0,2481$ $F = 1,65$	—	$y = 4643,1e^{-0,432x}$ $R^2 = 0,6608$ $F = 9,75$
ТК-услуги	$y = -180,56x + 9272,8$ $R^2 = 0,4545$ $F = 4,17$	$y = -212,71x + 8600,8$ $R^2 = 0,0045$ $F = 0,0226$	$y = 207,59x + 258,55$ $R^2 = 0,1099$ $F = 0,61$
	$y = -490,8\ln(x) + 9148,3$ $R^2 = 0,3375$ $F = 2,55$	$y = 468,24\ln(x) + 7895,7$ $R^2 = 0,0068$ $F = 0,03$	$y = 766,16\ln(x) + 155,84$ $R^2 = 0,1505$ $F = 0,88$
	$y = 9293,9e^{-0,021x}$ $R^2 = 0,4657$ $F = 4,36$	$y = 8353,7e^{-0,033x}$ $R^2 = 0,0087$ $F = 0,004$	$y = 288,13e^{0,2272x}$ $R^2 = 0,3062$ $F = 2,21$
РК-услуги	$y = -44,754x + 421,13$ $R^2 = 0,8301$ $F = 24,43$	$y = 23,592x - 1,9023$ $R^2 = 0,8885$ $F = 7,97$	$y = -3,6892x + 24,752$ $R^2 = 0,5048$ $F = 5,09$
	$y = -129,6\ln(x) + 399,95$ $R^2 = 0,6996$ $F = 11,65$	$y = 44,238\ln(x) + 18,86$ $R^2 = 0,9642$ $F = 26,93$	$y = -14,18\ln(x) + 27,266$ $R^2 = 0,7496$ $F = 14,97$
	$y = 490,8e^{-0,199x}$ $R^2 = 0,8472$ $F = 27,72$	$y = 10,27e^{0,6672x}$ $R^2 = 0,835$ $F = 5,06$	$y = 19,498e^{-0,266x}$ $R^2 = 0,4119$ $F = 3,50$

Источник: рассчитано автором

Прогнозируемые данные о СЧР по виду деятельности «ИТ-услуги» для предприятий Пермского края представлены на рисунке 65.

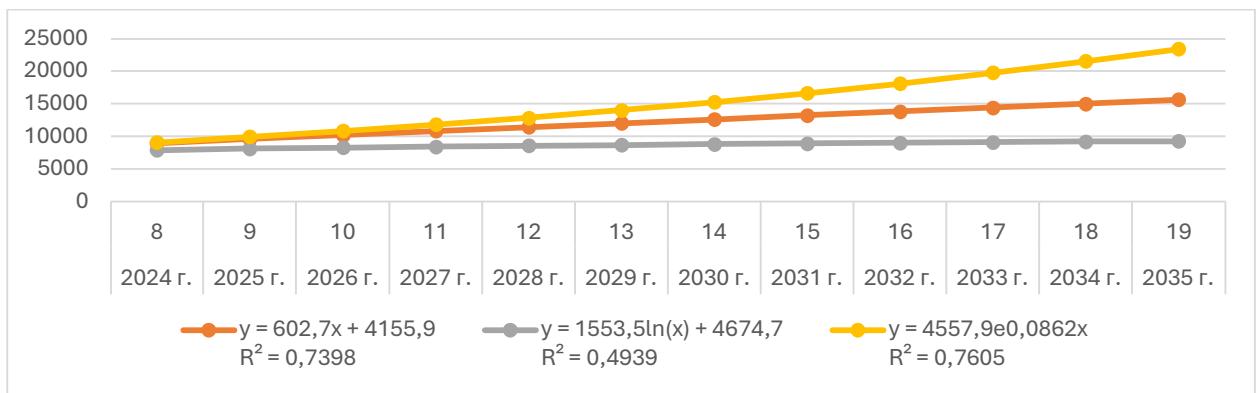


Рисунок 65 – Прогнозирование динамики развития СЧР по виду деятельности «ИТ-услуги», Пермский край, чел., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Уравнения тренда статистически значимы. Прогнозируемые значения показателя по линейной модели к 2025 году – 9580,2 чел.; к 2030 году – 12 593,7 чел.; к 2035 году – 15 607,2 чел.

Рассмотрим прогнозируемые данные о СЧР по виду деятельности «ФН-услуги» для предприятий Пермского края (рисунок 66).

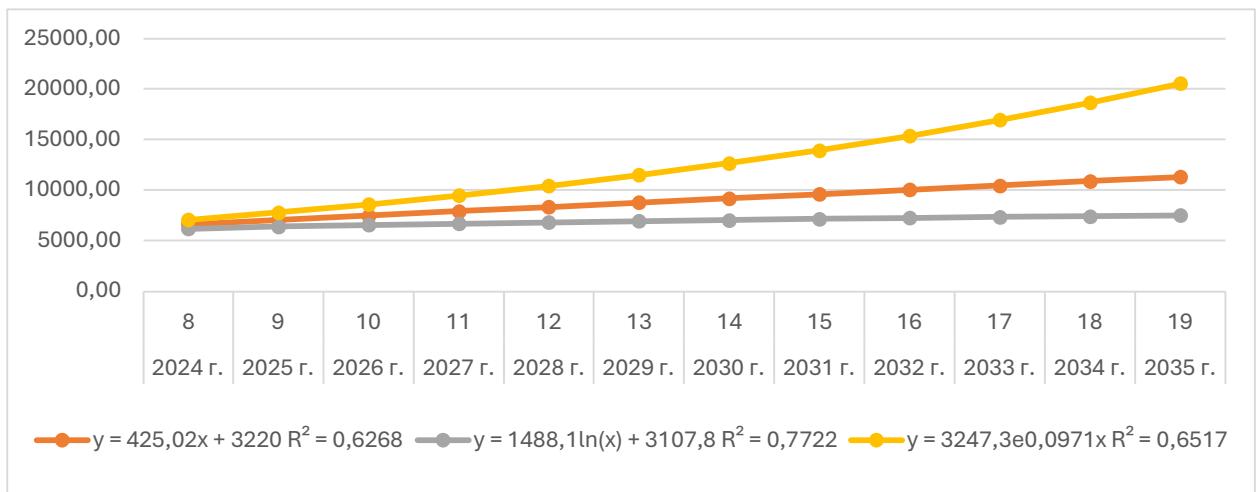


Рисунок 66 – Прогнозирование динамики развития СЧР по виду деятельности «ФН-услуги», Пермский край, чел., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Построенные модели являются статистически значимыми. Прогнозируемые значения показателя по логарифмической модели составляют к 2025 году – 6377,49 чел.; к 2030 году – 7034,98 чел.; к 2035 году – 7489,42 чел.

Прогнозируемые данные о Счр по виду деятельности «РК-услуги» для сферы консалтинга Пермского края представлены на рисунке 67.

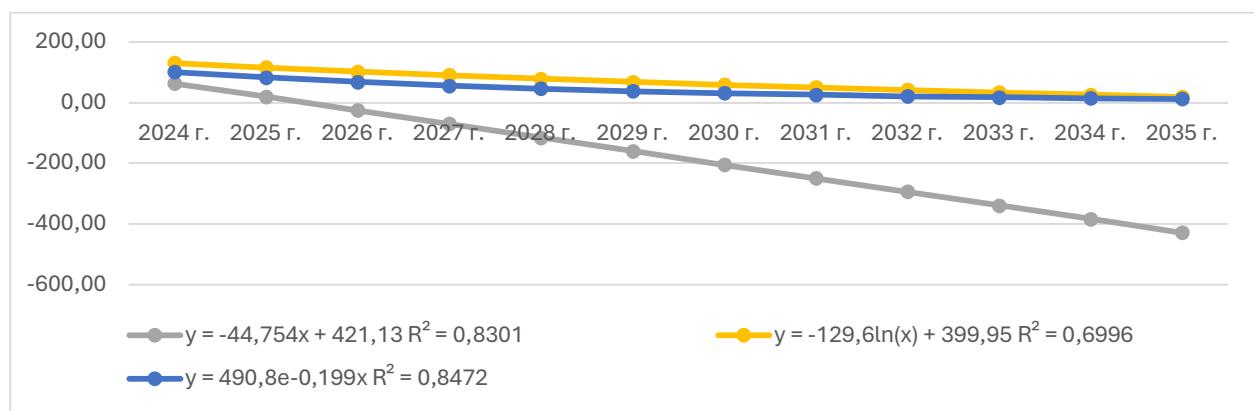


Рисунок 67 – Прогнозирование динамики развития Счр по виду деятельности «РК-услуги», Пермский край, чел., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Построенные модели являются статистически значимыми, достаточно надежными и демонстрируют сокращение значений показателя с увеличением фактора времени. Прогнозируемые значения показателя по логарифмической модели к 2025 году – 115,19 чел.; к 2030 году – 57,93 чел.; к 2035 году – 18,35 чел. Линейная модель прогнозирует приближение к цифре 18,34 чел. до 2025 года.

Прогнозируемые данные о Ч<sub>п/у</sub> по виду деятельности «ИТ-услуги» для предприятий Пермского края представлены на рисунке 68.

Прогнозируемые значения показателя по логарифмической модели составляют к 2025 году – 6362,63 млн руб.; к 2030 году – 9544,52 млн руб.; к 2035 году – 11405,81 млн руб. Прогнозы по линейной модели: к 2025 году – 8915,2 млн руб.; к 2030 году – 20913,7 млн руб.; к 2035 году – 32912,2 млн руб.

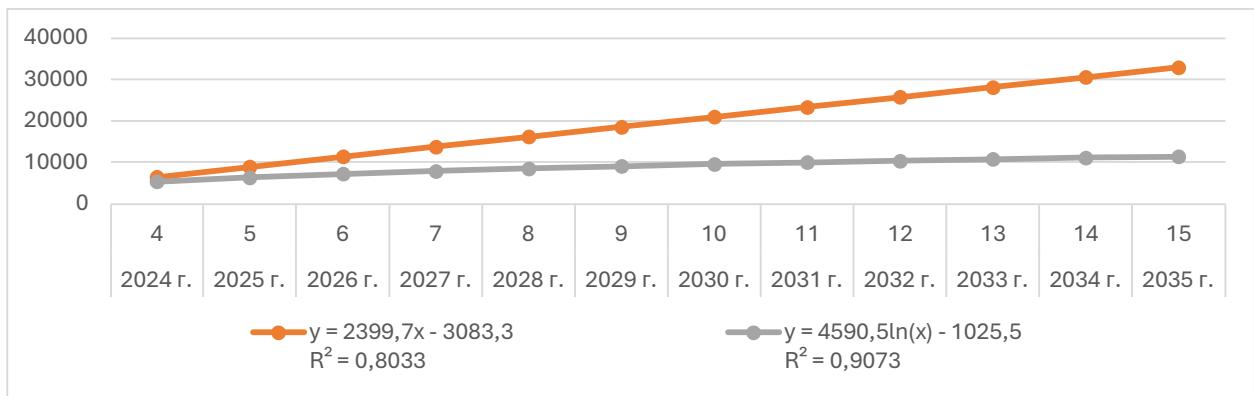


Рисунок 68 – Прогнозирование динамики Чп/у по виду деятельности «ИТ-услуги», Пермский край, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Прогнозируемые данные о Чп/у по виду деятельности «УК-услуги» для предприятий Пермского края представлены на рисунке 69.

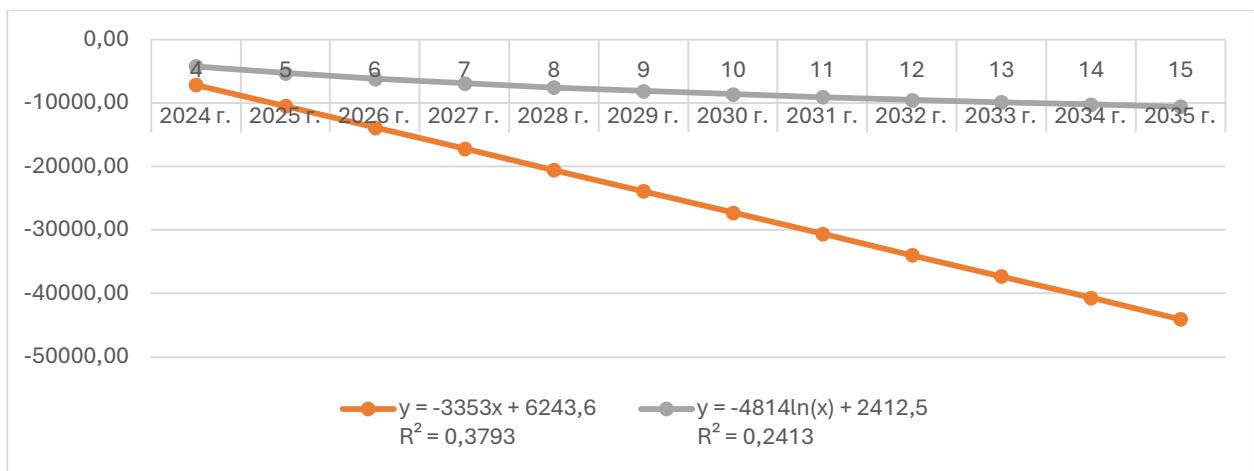


Рисунок 69 – Прогнозирование динамики Чп/у по виду деятельности «УК-услуги», Приволжский ФО, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Полученные уравнения тренда прогнозируют убытки предприятий Пермского края. По логарифмической модели убытки составляют к 2025 году – 5335,33 млн руб.; к 2030 году – 8672,14 млн руб.; к 2035 году – 10 624,05 млн руб.

Прогнозируемые данные о Ч<sub>п/у</sub> по виду деятельности «РК-услуги» для предприятий Пермского края представлены на рисунке 70.

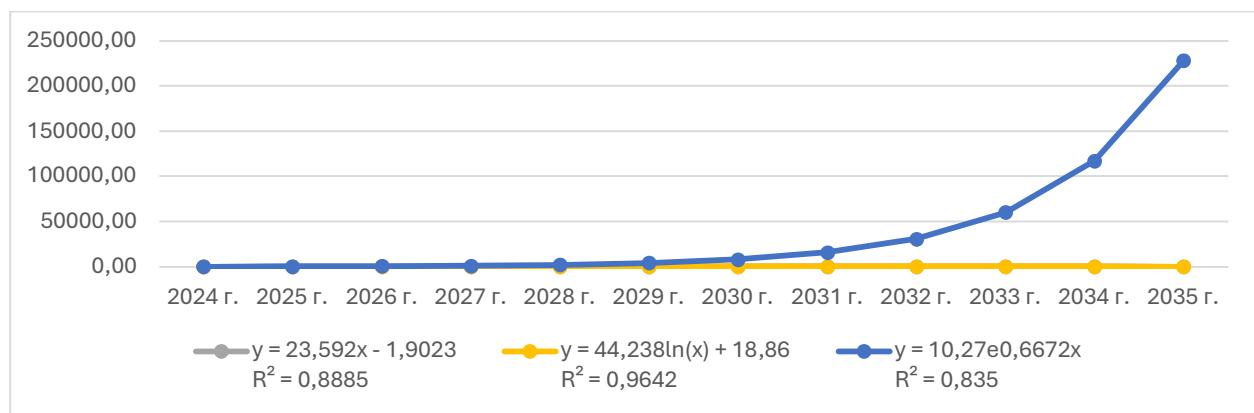


Рисунок 70 – Прогнозирование динамики Ч<sub>п/у</sub> по виду деятельности «РК-услуги», Приволжский ФО, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Линии тренда, построенные по линейной и логарифмической моделям, на графике совпадают. Прогнозируемые значения показателя по логарифмической модели составляют к 2025 году – 90,06 млн руб.; к 2030 году – 120,72 млн руб.; к 2035 году – 138,66 млн руб.

Прогнозируемые данные о ФР<sub>убп</sub> по виду деятельности «УК-услуги» для предприятий Пермского края представлены на рисунке 71.

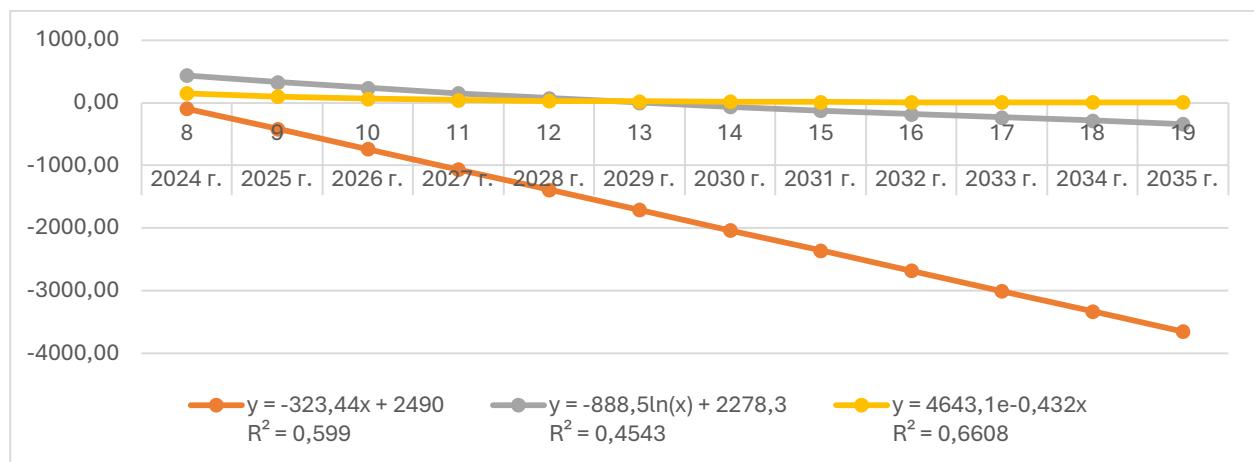


Рисунок 71 – Прогнозирование динамики ФР<sub>убп</sub> по виду деятельности «УК-услуги», Пермский край, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

По величине коэффициента детерминации и среднеквадратической ошибке наиболее предпочтительной является экспоненциальная модель. Прогнозируемые значения показателя по экспоненциальной модели к 2025 году – 95,12 млн руб.; к 2030 году – 10,97 млн руб.; к 2035 году – 1,27 млн руб.

Прогнозируемые данные о  $\Phi P_{убп}$  по виду деятельности «РК-услуги» для предприятий Пермского края представлены на рисунке 72.

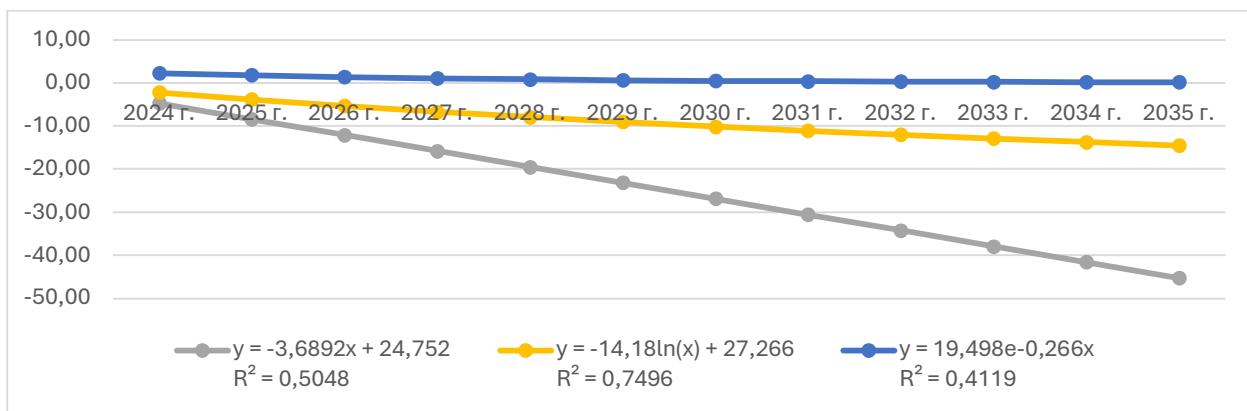


Рисунок 72 – Прогнозирование динамики  $P_{\phi p}$  по виду деятельности «РК-услуги», Пермский край, млн руб., 2024–2035 годы

Источник: рассчитано автором

Построенные модели предсказывают сокращение значений показателя. С применением логарифмической модели получены такие прогнозируемые значения показателя: к 2025 году – 3,89 млн руб.; к 2030 году – 10,16 млн руб.; к 2035 году – 14,49 млн руб.

Рассмотрим экономический эффект внедрения эффективной модели рынка консалтинговых услуг стратегического и смешанного партнерства для ПФО и Пермского края (рисунок 73).

Реализуемый подход к формированию модели рынка консалтинговых услуг направлен на интенсификации взаимодействия субъектов различной специализации с консалтинговыми компаниями для реализации стратегических задач развития и целей присутствия на различных рынках. Влияние на достижение социально-экономических показателей будет проявляться прямо и опосредованно, как показано на рисунке 73.

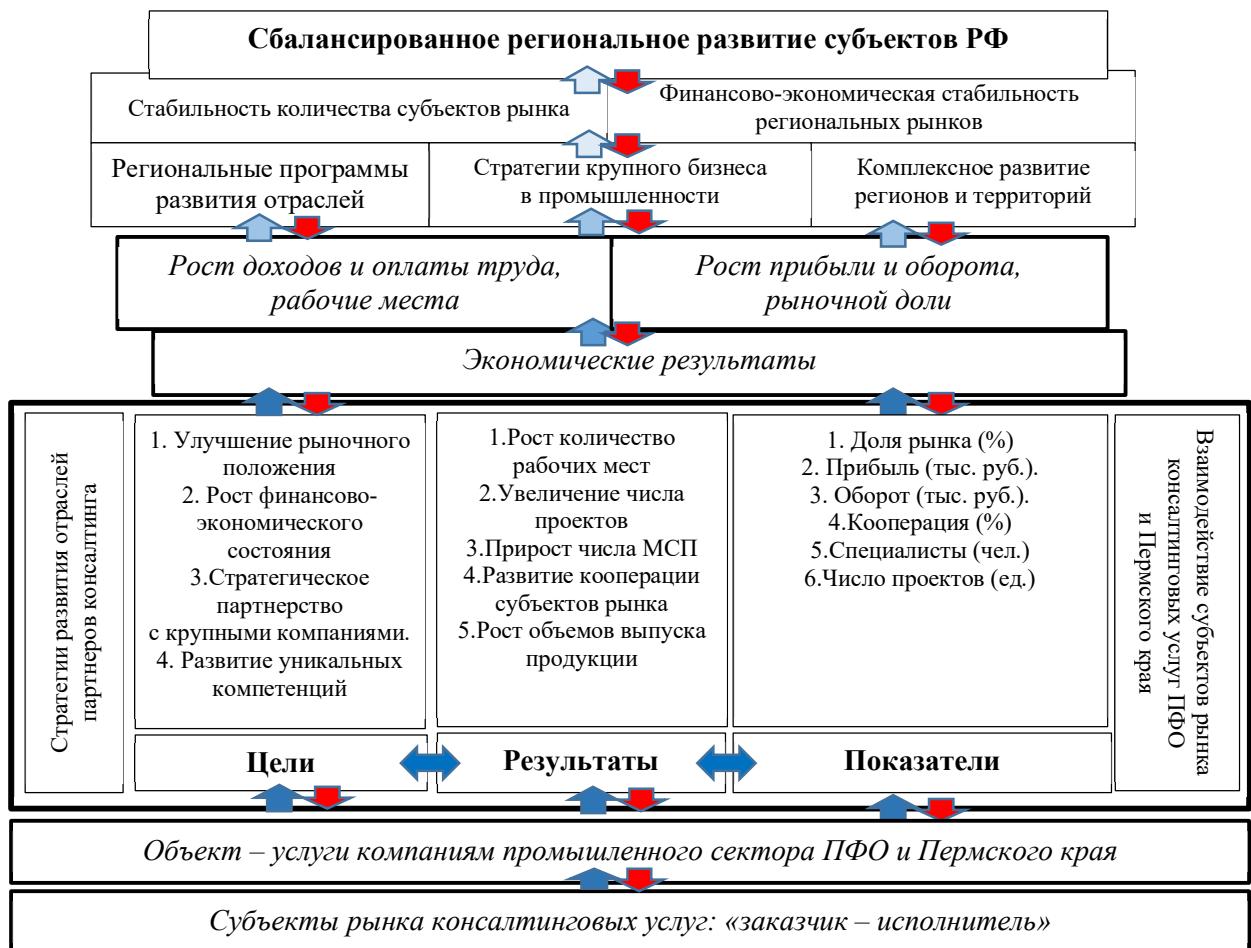


Рисунок 73 – Влияние рынка консалтинговых услуг на экономическое развитие регионов ПФО и Пермского края

Источник: разработано автором

Влияние на цели, результаты и индикаторы будет самым интенсивным на уровне региона – Пермского края, поскольку имеют место непосредственные связи субъектов рынка – бизнеса различной специализации и консалтинговых компаний.

Выбор конкретных инструментов внедрения эффективной модели рынка консалтинговых услуг – стратегического и смешанного партнерства – обусловлен динамикой отраслевых показателей промышленности региона, ведущих компаний, планирующих развитие и разрабатывающих индивидуальные долгосрочные планы.

В результате проведенных исследований, анализа экономических показателей, мнений экспертов и аналитических отчетов можно сделать вывод о том, что внедрение различных типов структуры рынка консалтинговых услуг

в региональную практику ПФО и Пермского края окажет следующее влияние на экономические показатели:

- поддержка роста финансово-экономических показателей промышленности на 2–4% ежегодно, увеличение налоговых поступлений в бюджеты различных уровней;
- развитие интеграции и цифровых решений в производство при поддержке консалтинговых компаний увеличивает потребность крупного бизнеса в кадрах высокой квалификации (инженеры, программисты, технические специалисты по работе с оборудованием) на 5–15% ежегодно, что положительно отразится на рынке труда и востребованности новых перспективных профессий;
- стратегическое партнерство обеспечит реализацию проектов и привлечение средств из различных источников финансирования до 10–15% в год.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

В ходе проведенного исследования были получены следующие результаты.

1. Дополнены научно-теоретические положения развития рынка консалтинговых услуг на основе уточнения понятий по проблеме исследования, формирования теоретической структуры рынка с учетом выполняемых функций и особенностей услуг, отраслевых факторов их диверсификации.

Консалтинг – это профессиональная деятельность коммерческого характера, осуществляемая специализированными субъектами (консультантами или консалтинговыми организациями) и заключающаяся в оказании квалифицированной помощи клиентам (физическими и юридическими лицами) посредством диагностики проблемных ситуаций в различных сферах управлеченческой деятельности, разработки научно обоснованных и практически реализуемых рекомендаций и сопровождения процесса внедрения предложенных решений.

Управленческое консультирование – это профессиональная деятельность экспертного характера, осуществляемая независимыми специалистами или специализированными организациями, направленная на диагностику проблем управления, разработку научно обоснованных решений и сопровождение их реализации посредством системного анализа организационных процессов и управленческих практик, применения специализированных методологий и инструментов, интерактивного взаимодействия с руководством компании-клиента.

Рынок консалтинговых услуг – совокупность объектов материальной и нематериальной среды, в которой происходит взаимодействие и обмен нематериальными благами заказчика и исполнителя с целью получения услуги, обладающей полезным эффектом.

2. Предложен методический подход к оценке консалтинговых услуг на основе взаимосвязи потребителя и поставщика, дифференцированно оценивающих ценность полученных результатов, влияющей на формирование трех моделей рынка и их эффективность в зависимости от экономической специализации регионов.

Методический подход к оценке эффективности региональной модели рынка консалтинговых услуг должен учитывать:

- 1) научно-теоретические направления оценки рынка консалтинговых услуг в работах отечественных и зарубежных авторов;
- 2) зависимость профильных консультационных компаний от расположения крупного промышленного бизнеса и финансового капитала;
- 3) успешность адаптации консалтинговых компаний к глобальным макроэкономическим и геополитическим изменениям;
- 4) формирование и развитие ценностного диверсифицированного предложения, ожидаемого потенциальными и стратегически значимыми потребителями на рынках присутствия.

Предлагаемый методический подход к оценке эффективности модели рынка консалтинговых услуг состоит из следующих этапов: анализ методической базы исследования рынка консалтинговых услуг в работах отечественных и зарубежных авторов, определение направлений формирования системы показателей; обоснование концепции оценки консалтинговой услуги основными субъектами рынка «потребитель – поставщик», учет требований к качеству и результатам, внедрению решений в практику бизнеса; разработка методики оценки рынка консалтинговых услуг, включающая аналитические и расчетный компоненты, формирование нескольких групп показателей, отражающих основные научно-теоретические и методические положения исследований; разработка моделей рынка консалтинговых услуг региона; проектирование механизма регулирования региональных рынков консалтинговых услуг.

3. Спроектированы три основных типа структур рынка консалтинговых услуг, адаптированные к региональным особенностям спроса и предложения, спрогнозирован эффект их внедрения на примере Приволжского федерального округа и Пермского края:

1) тип стратегического партнерства – регион насыщен капиталом, формируется в центрах консолидации ресурсов и управления (ЦФО – г. Москва и Московская область, СЗФО – г. Санкт-Петербург), основные потребности состоят в сопровождении управления, процессов коммерческой деятельности, системной интеграции и цифровизации, развития персонала, вторичные потребности – консультирование в сфере бухгалтерского учета, налоговой политики, финансовый аудит;

2) тип смешанного партнерства и аутсорсинга – регион характеризуется выраженным промышленным производством, развитым стратегическим планированием социально-экономического развития (ПФО – города Пермь, Казань, Екатеринбург и т. д.); основные потребности состоят в делегировании учетно-контрольных функций и финансового аудита крупного промышленного бизнеса, консультировании и совместных разработках в сфере цифровой трансформации производства, процессов управления и маркетинга, стратегии развития и расширения географии поставок, ресурсной оптимизации;

3) тип стабильных покупок – город является в регионе центром деловой и финансовой активности (ЮФО – г. Краснодар, г. Ростов-на-Дону), присутствуют крупные компании, корпорации, специализирующиеся на различных сферах материального производства. Основные потребности – финансовое консультирование и аудит, сопровождение сделок, проектов по мере их разработки и реализации.

В результате проведенных исследований, анализа экономических показателей, мнений экспертов и аналитических отчетов можно сделать вывод о том, что внедрение различных типов структуры рынка консалтинговых услуг в региональную практику ПФО и Пермского края окажет следующее влияние на экономические показатели:

- поддержка роста финансово-экономических показателей промышленности на 2–4% ежегодно, увеличение налоговых поступлений в бюджеты различных уровней;
- развитие интеграции и цифровых решений в производство при поддержке консалтинговых компаний увеличивают потребность крупного бизнеса в кадрах высокой квалификации (инженеры, программисты, технические специалисты по работе с оборудованием) на 5–15% ежегодно, что положительно отразится на рынке труда и востребованности новых перспективных профессий;
- стратегическое партнерство обеспечит реализацию проектов и привлечение средств из различных источников финансирования до 10–15% в год.

## СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Конституция Российской Федерации (принята всенародным голосованием 12.12.1993 с изменениями, одобренными в ходе общероссийского голосования 01.07.2020) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28399/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28399/) (дата обращения: 22.03.2025).

2. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть первая) : Федеральный закон от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 29.11.2024, с изм. от 21.01.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 05.02.2025) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671/) (дата обращения: 20.04.2025).

3. Налоговый кодекс Российской Федерации (часть вторая) : Федеральный закон от 05.08.2000 № 117-ФЗ (ред. от 28.12.2024, с изм. от 21.01.2025) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.04.2025) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_28165/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_28165/) (дата обращения: 20.04.2025).

4. Трудовой кодекс Российской Федерации : Федеральный закон от 30.12.2001 № 197-ФЗ (ред. от 07.04.2025) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_34683/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_34683/) (дата обращения: 15.04.2025).

5. Федеральный закон от 30.12.2008 № 307-ФЗ (ред. от 25.10.2024) «Об аудиторской деятельности» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_83311/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_83311/) (дата обращения: 15.04.2025).

6. Указ Президента РФ от 10.10.2019 № 490 (ред. от 15.02.2024) «О развитии искусственного интеллекта в Российской Федерации» (вместе с «Национальной стратегией развития искусственного интеллекта на период до 2030 года») [Электронный ресурс]. – Режим доступа:

[https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_335184/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_335184/) (дата обращения: 15.05.2025).

7. Указ Президента РФ от 28.02.2024 № 145 «О Стратегии научно-технологического развития Российской Федерации» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_470973/](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_470973/) (дата обращения: 16.05.2025).

8. Указ Президента РФ от 13.05.2017 № 208 «О Стратегии экономической безопасности Российской Федерации на период до 2030 года» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_216629/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_216629/) (дата обращения: 22.03.2025).

9. Приказ Минтруда России от 12.10.2021 № 722н «Об утверждении профессионального стандарта “Консультант по налогам и сборам”» (зарегистрировано в Минюсте России 16.11.2021 № 65840) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_400519/9f24cfb21ff19cd8fdb9d50a496f3365ce2ab0e2/#dst100010](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_400519/9f24cfb21ff19cd8fdb9d50a496f3365ce2ab0e2/#dst100010) (дата обращения: 19.08.2024).

10. Проект Приказа Министерства труда и социальной защиты РФ «Об утверждении профессионального стандарта “Консультант по вопросам управления организацией”» (подготовлен Минтрудом России 23.03.2017) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.garant.ru/products/ipo/prime/doc/56605997/> (дата обращения: 12.09.2024).

11. Дорожная карта развития «сквозной» цифровой технологии «Нейротехнологии и искусственный интеллект» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://digital.gov.ru/uploaded/files/07102019ii.pdf> (дата обращения 26.08.2023).

12. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности (утвержден Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст) [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163320/](http://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320/) (дата обращения: 19.04.2025).

13. ГОСТ Р 58970-2020. Национальный стандарт Российской Федерации. «Менеджмент риска. Количественная оценка влияния рисков на стоимость и сроки инвестиционных проектов» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://docs.cntd.ru/document/1200174887> (дата обращения: 18.08.2024).
14. Агарков, А. А. Оценка эффективности аутсорсинга информационной системы управления организаций малого и среднего бизнеса / А. А. Агарков // Управление экономическими системами. – 2023. – № 8. – С. 19–23.
15. Алешникова, В. И. Особенности управления знаниями на малых предприятиях рынка консалтинговых услуг / В. И. Алешникова, В. С. Ивановский, А. Д. Межевов, Г. Р. Латфуллин, Н. А. Зайцева // Экономика строительства. – 2023. – № 12. – С. 16–18.
16. Аликаева, М. В. Оценка качества туристских услуг: теория, методология, практика : коллективная монография / М. В. Аликаева, Р. В. Гурфова, Ф. Р. Кетова, М. С. Оборин. – Москва : ИКЦ «Эксперт», 2023. – 118 с.
17. Аликаева, М. В. Оценка и анализ качества туристских услуг на микроуровне (на материалах Кабардино-Балкарской Республики) / М. В. Аликаева, Ф. Р. Кетова // Гуманитарные и социально-экономические науки. – 2023. – № 6 (133). – С. 87–90.
18. Алимирзоев, Р. А. Консалтинговые услуги в системе обеспечения экономической безопасности предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Алимирзоев Рустам Алимирзоевич. – Санкт-Петербург, 2010. – 23 с.
19. Аль-Нсур, Д. А. Оценка устойчивости консалтинговых компаний / Д. А. Аль-Нсур // Проблемы экономики и менеджмента. – 2016. – № 4 (56). – С. 13–19.
20. Арабян К. К. Характеристика рынка аудиторско-консалтинговых услуг / К. К. Арабян, С. А. Стадник // Аудитор. – 2024. – Т. 10, № 5. – С. 10–16.

21. Артерчук, В. Д. Оценка результативности управленческого консультирования / В. Д. Артерчук, М. Ю. Гузняева // Фундаментальные исследования. – 2012. – № 6 (часть 3). – С. 702–705.
22. Бабанова, Е. В. Цифровой консалтинг: предпосылки, роль, компетенции / Е. В. Бабанова // Самоуправление. – 2019. – Т. 2, № 1 (114). – С. 17–20.
23. Бабушкина, Е. А. Антикризисное управление / Е. А. Бабушкина, О. Ю. Бирюкова, Л. С. Верещагина. – Москва : Эксмо, 2008. – 160 с.
24. Баева, В. В. Консалтинговые услуги в повышении эффективности деятельности предприятий сферы туризма : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Баева Валентина Вячеславовна. – Москва, 2014. – 26 с.
25. Берченко, В. С. Особенности развития современного мирового рынка управленческого консалтинга / В. С. Берченко // Инновации и инвестиции. – 2015. – № 6. – С. 66–70.
26. Берченко, В. С. Сущность консалтинга и ключевые подходы к формированию его определения / В. С. Берченко // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2016. – № 30. – С. 82–89.
27. Бессарабов, В. О. Прогнозирование развития рынка консалтинговых услуг в сфере экономической безопасности предпринимательской деятельности: от мировых тенденций до региональных особенностей / В. О. Бессарабов // Бюллетень транспортной информации. – 2022. – № 6 (324). – С. 27–39.
28. Бессарабов, В. О. Развитие рынка консалтинговых услуг в сфере экономической безопасности : дис. ... д-ра экон. наук : 5.2.3 / Бессарабов Владислав Олегович. – Донецк, 2023. – 723 с.
29. Бессарабов, В. О. О концепции развития рынка консалтинговых услуг в сфере экономической безопасности предпринимательской деятельности / В. О. Бессарабов, С. Н. Петренко, Е. А. Сачков // Горизонты экономики. – 2022. – № 4 (70). – С. 5–16.

30. Блинов, А. О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций / А. О. Блинов, Г. Н. Бутырин, Е. В. Добренькова. – Москва : Инфра-М, 2002. – 192 с.
31. Богданова, О. В. Управленческий консалтинг в повышении социальной эффективности муниципальной элиты в Южном федеральном округе : дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Богданова Оксана Владимировна. – Ростов-на-Дону, 2018. 167 с.
32. Быков, С. А. Государственные и консалтинговые услуги в системе обеспечения экономической безопасности России : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Быков Сергей Анатольевич. – Санкт-Петербург, 2011. – 38 с.
33. Валебникова, О. А. Управление человеческим капиталом на основе интеллектуально-ориентированного консалтинга в интересах развития инновационной деятельности предприятия : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Валебникова Ольга Александровна. – Санкт-Петербург, 2020. – 27 с.
34. Васнев, В. А. Статистика : учеб. пособие / В. А. Васнев. – Москва : Изд-во МГУП, 2001. – 170 с.
35. Великанов, Н. С. Социально-экономическая эффективность консалтинговых услуг : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Великанов Николай Сергеевич. – Москва, 2011. – 27 с.
36. Ветитнев, А. М. Качественные исследования клиентского опыта как универсальный инструмент внутренних коммуникаций сервисной компании / А. М. Ветитнев, П. В. Волощук // Бизнес. Образование. Право. – 2019. – № 1 (46). – С. 46–51.
37. Воложанин, В. В. Сущность консалтинга и его специфика в сфере услуг / В. В. Воложанин, О. А. Воложанина // Вестник ЮУрГУ. – 2013. – Т. 7, № 1. – С. 103–106.
38. Воробей, Е. К. Новейшее поколение потребителей санаторно-курортных услуг / Е. К. Воробей, О. Ю. Виноградская // Социально-экономическое пространство регионов. – 2024. – Т. 18, № 3. – С. 150–159.

39. Габоян, А. Г. Формирование конкурентоспособности работников инфраструктурных компаний четвертичного сектора : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Габоян Арменак Геворкович. – Ростов-на-Дону, 2020. – 197 с.
40. Галлямов, Ф. Ф. Управленческое консультирование. – Владивосток : ВГУЭС, 2001. – 18 с.
41. 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.
42. Гварлиани, Т. Е. Роль санаторно-курортных услуг в условиях социально-экономических трансформаций / Т. Е. Гварлиани, А. О. Алтунян, М. О. Алтунян // Экономика. Бизнес. Банки. – 2024. – № 3 (73). – С. 8–24.
43. Гварлиани, Т. Е. Необходимость финансовой стратегии при продвижении услуг / Т. Е. Гварлиани, А. О. Волков // Экономика и бизнес: теория и практика. – 2024. – № 1-1 (107). – С. 62–64.
44. Гольдин, А. А. Консалтинговые услуги в механизме реализации антикризисного управления на российских предприятиях : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Гольдин Алексей Аркадьевич. – Санкт-Петербург, 2009. – 19 с.
45. Горбатиков, В. А. Развитие финансового консалтинга как сервисного сектора финансовых рынков в Российской Федерации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Горбатиков Виталий Андреевич. – Санкт-Петербург, 2015. – 18 с.
46. Грабоздин, Ю. П. Развитие сервисной деятельности малого и среднего бизнеса в сфере консультационных услуг : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Грабоздин Юрий Павлович. – Самара, 2015. – 24 с.
47. Грабоздин, Ю. П. Оценка качества управленческого консультирования / Ю. П. Грабоздин // Экономические науки. – 2023. – № 219. – С. 221–226.
48. Гриднева, И. А. К вопросу об экономической сущности консалтинга / И. А. Гриднева // Российское предпринимательство. – 2013. – № 2 (224). – С. 100–106.

49. Деева, Е. М. Признаки классификации и содержание консультационной услуги / Е. М. Деева // Научное обозрение. Серия 1: Экономика и право. – 2011. – № 4. – С. 50–56.
50. Демчук, О. Н. Антикризисное управление : учеб. пособие / О. Н. Демчук, Т. А. Ефремова. – Москва : Флинта, 2009. – 256 с.
51. Джумбаев, Б. М. Организационно-экономический механизм формирования и развития рынка бизнес-услуг: теория, методология, практика (на материалах Республики Таджикистан) : автореф. дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Джумбаев Баховиддин Махмадназарович. – Душанбе, 2021. – 41 с.
52. Елмашев, В. Ф. Управленческое консультирование. Вопросы теории и практики / В. Ф. Елмашев. – Ижевск : Удмуртия, 1989. – 112 с.
53. Ермакова, Ж. А. Оценка влияния научно-производственной кооперации на развитие высокотехнологичной корпорации / Ж. А. Ермакова, И. Н. Корабейников, Н. В. Савкин // Вестник Самарского университета. Экономика и управление. – 2024. – Т. 15, № 2. – С. 67–76.
54. Ефимова, М. П. Анализ рынка консалтинговых услуг в Республике Саха (Якутия) / М. П. Ефимова, В. В. Семенова // Экономика и природопользование на Севере. – 2024. – № 3 (35). – С. 43–48.
55. Журавлев, А. Е. Консалтинг как инструмент повышения инвестиционной привлекательности франчайзинга : дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Журавлев Андрей Евгеньевич. – Санкт-Петербург, 2016. – 126 с.
56. Зайченко, М. Н. Консалтинговые услуги в системе антикризисного управления на предприятиях : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Зайченко Михаил Николаевич. – Москва, 2004. – 25 с.
57. Иванова, О. А. Развитие отраслевого рынка консалтинговых услуг для предприятий торговли : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Иванова Ольга Андреевна. – Москва, 2018. – 23 с.
58. Ивашковская, И. В. Экономическая добавленная стоимость. Концепции. Подходы. Инструменты / И. В. Ивашковская, Е. Б. Кукина,

И. В. Пенкина // Journal of Corporate Finance Research / Корпоративные Финансы. – 2010. – Т. 4, № 2. – С. 103–108.

59. Ильяева, Ю. М. Технологии управленческого консультирования субъектов малого бизнеса в туристско-рекреационном комплексе России : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Ильяева Юлия Михайловна. – Ростов-на-Дону, 2016. – 24 с.

60. Исраилова, З. Р. Анализ развития динамики рынка аудиторско-консалтинговых услуг / З. Р. Исраилова, А. А. Вахаев // Актуальные вопросы науки. – 2018. – № 46. – С. 50–53.

61. Карданова, И. А. Исследования потребительских предпочтений на рынке услуг сотовой связи / И. А. Карданова, М. М. Кунижев // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2024. – № 4. – С. 122–127.

62. Карташева, А. Ю. Консалтинговые услуги в системе управления туристским потенциалом дестинации : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Карташева Анна Юрьевна. – Санкт-Петербург, 2010. – 25 с.

63. Ким, Е. Г. Консалтинговые услуги в развитии банковского бизнеса : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Ким Евгений Гиымович. – Санкт-Петербург, 2012. – 19 с.

64. Киреева, О. Ф. Коммуникационный консалтинг как средство обеспечения информационной безопасности в современном обществе (социологический аспект) : автореф. дис. ... канд. социол. наук : 22.00.08 / Киреева Ольга Феликсовна. – Москва, 2015. – 30 с.

65. Киселева, Н. С. Консалтинговые услуги в обеспечении экономической безопасности бизнеса : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Киселева Наталья Сергеевна. – Санкт-Петербург, 2011. – 18 с.

66. Князева, Н. В. Теоретические основы, практический опыт и сегменты деятельности крупнейших зарубежных компаний консалтинга : дис. ... д-ра экон. наук : 08.00.05 / Князева Наталья Владимировна. – Москва, 2006. – 295 с.

67. Комаров, В. Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования / В. Ф. Комаров. – Новосибирск : [Б. и.], 1988. – 24 с.
68. Котлер, Ф. Основы маркетинга. Краткий курс / Ф. Котлер. ; пер. с англ. – Москва : Вильямс, 2006. – 646 с.
69. 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.
70. 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.
71. Кравцова, А. В. Влияние внешних общем факторов на развитие рынка консалтинговых услуг / А. В. Кравцова // Российское предпринимательство. – 2017. – № 22. – С. 3625–3636.
72. Красникова, Е. О. Антикризисное управление : учебник для вузов / Е. О. Красникова, И. Ю. Евграфова. – Москва : Окей-книга, 2009. – 104 с.
73. Кружалин, В. И. О некоторых мерах поддержки и обеспечения доступности внутреннего туризма в России / В. И. Кружалин, И. П. Кульгачев, В. П. Делия // Вестник РАЕН. – 2022. – Т. 22, № 4. – С. 121–128.
74. 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.
75. Лапенков, В. Ю. Цифровая трансформация в консалтинге / В. Ю. Лапенков // Креативная экономика. – 2019. – Т. 13, № 1. – С. 63–74.
76. Лукашеня, З. В. Концептуальные основания консалтинга как педагогической технологии инновационного развития высшего учебного заведения : автореф. дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.08 / Лукашеня Зоя Владимировна. – Калининград, 2018. – 52 с.
77. Магизов, Р. Р. Понятие и сущность консалтинга / Р. Р. Магизов, И. С. Чернов // Вызовы современности и стратегии развития общества

в условиях новой реальности : сб. материалов VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 10 июня 2022 года). – Москва : ИРОК : АЛЕФ, 2022. – С. 54–57.

78. Маркс, К. Капитал // К. Маркс, Ф. Энгельс. Сочинения. Т. 23. – 2-е изд. – 907 с.

79. Мелякова, Е. В. Консалтинг в сфере управления проектами в малом и среднем бизнесе: проблемы и методологические подходы / Е. В. Мелякова // Инновационная наука. – 2015. – № 10. – С. 92–93.

80. Международная классификация консалтинговых услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.marketologi.ru/publikatsii/stati/mezhdunarodnaja-klassifikatsija-konsaltingovykh-uslug/> (дата обращения: 15.04.2025).

81. Министерство финансов РФ : официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://minfin.gov.ru> (дата обращения: 22.03.2025).

82. Молдошева, А. Исторические аспекты развития рынка аудиторских и финансовых консалтинговых услуг / А. Молдошева, Ж. Нурманбетова // Вестник Бишкекского государственного университета. – 2023. – № 2 (64). – С. 344–348.

83. Нагоев, А. Б. Управление социально-экономическими системами различных уровней в условиях новой реальности / А. Б. Нагоев. – Москва : Перо, 2022. – 236 с.

84. Научно-консультационный центр : официальный сайт научно-консультационного центра «Обучение в течение всей жизни» [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.lll-c.com/service/ucons> (дата обращения: 25.04.2024).

85. Нестеренкова, О. А. Маркетинговые технологии продвижения консалтинговых услуг на отраслевом рынке : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Нестеренкова Ольга Александровна. – Москва, 2015. – 25 с.

86. Новикова, Н. В. Экосистемная трансформация локальных потребительских рынков [Электронный ресурс] / Н. В. Новикова, Л. С. Дианова // Региональная экономика и управление: электронный научный журнал. – 2023. –

№ 4 (76). – Номер статьи: 7608. – Режим доступа: <https://eee-region.ru/article/7608/> (дата обращения: 25.04.2025).

87. Новикова, Н. В. Функционирование и развитие туристического комплекса в экономическом пространстве региона в условиях новой реальности / Н. В. Новикова, С. Б. Джимова // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2024. – Т. 247, № 3. – С. 288–310.

88. 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.

89. Оборин, М. С. Особенности формирования эффективной системы образовательных услуг / М. С. Оборин // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2020. – Т. 26, № 8. – С. 129–136.

90. Оборин, М. С. Цифровые технологии контроля качества транспортных услуг / М. С. Оборин // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. – 2020. – № 2 (51). – С. 169–174.

91. Оборин, М. С. Разработка направлений развития услуг региона на основе использования потенциальных природных лечебных ресурсов / М. С. Оборин // Вестник Забайкальского государственного университета. – 2021. – Т. 27, № 3. – С. 26–33.

92. Оборин, М. С. Управление кадровыми рисками как фактор экономической безопасности сферы услуг / М. С. Оборин // Известия Юго-Западного государственного университета. Серия: Экономика. Социология. Менеджмент. – 2021. – Т. 11, № 6. – С. 161–174.

93. Оборин, М. С. Особенности разработки маркетинговой стратегии предприятий сферы услуг в условиях кризиса / М. С. Оборин // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15, № 5. – С. 96–107.

94. Оборин, М. С. Региональные тенденции развития потребительских цифровых технологий сферы услуг / М. С. Оборин // Сервис в России и за рубежом. – 2022. – Т. 16, № 1. – С. 143–151.

95. Оборин, М. С. Цифровая трансформация процесса оказания лечебно-оздоровительных услуг / М. С. Оборин // Сервис в России и за рубежом. – 2022. – Т. 16, № 3. – С. 113–120.
96. Оборин, М. С. Особенности влияния бренда на поведение потребителей туристских услуг / М. С. Оборин // Современные проблемы сервиса и туризма. – 2022. – Т. 16, № 3. – С. 16–28.
97. 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.
98. Оборин, М. С. Развитие подходов к формированию и оценке моделей рынков консалтинговых услуг / М. С. Оборин, К. В. Ширинкин // Государственное управление и право. – 2025. – № 2 (06). – С. 201–210.
99. Оборин, М. С. Подходы к прогнозированию развития рынка консалтинговых услуг / М. С. Оборин, К. В. Ширинкин // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2025. – № 8. – С. 139–142.
100. Осипов, В. С. Государство и бизнес: сотрудничество для развития туризма в России / В. С. Осипов, Г. Ю. Чурканова // Страховое дело. – 2024. – № 5 (374). – С. 53–60.
101. Отраслевые тренды и региональные особенности развития современной сферы услуг : монография / Н. В. Биттер, И. В. Краковецкая, Л. Б. Нюренбергер и др. – Курск, 2024. – 170 с.
102. Отчет о рынке консалтинговых услуг в 2023–2024 годах, прогноз на 2025 год [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.gminsights.com/ru/industry-analysis/business-management-consulting-services-market> (дата обращения: 10.03.2025).
103. Павлова, К. С. Развитие аудиторских услуг на основе повышения их качества и ценности для клиентов : дис. .... канд. экон. наук : 08.00.05 / Павлова Ксения Сергеевна. – Самара, 2013. – 192 с.

104. Пенькова, И. В. Структура и основные элементы рынка консалтинговых услуг РФ / И. В. Пенькова // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 8. – С. 75–79.
105. Пенькова, И. В. Тенденции развития рынка консалтинговых услуг РФ / И. В. Пенькова // Финансовые рынки и банки. – 2025. – № 8. – С. 380–384.
106. Пенькова, И. В. О зарубежном опыте реализации бизнес-моделей на рынке юридических услуг / И. В. Пенькова, М. Д. Овсянко // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы. – 2023. – № S2. – С. 143–151.
107. Петрушевский, Ю. Л. Проблемы развития рынка консалтинговых услуг в сфере экономической безопасности предпринимательской деятельности / Ю. Л. Петрушевский // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 4-1 (64). – С. 229–234.
108. Посадский, А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – Москва : ГУ ВШЭ, 2006. – 240 с.
109. Посадский, А. П. Консультационные услуги в России / А. П. Посадский, С. В. Хайниш. – Москва : Финстатинформ, 1995. – 173 с.
110. Прокопенко, И. Управленческое консультирование как услуга / И. Прокопенко // Проблемы теории и практики управления. – 1988. – № 3. – С. 13–24.
111. Раппопорт, В. Ш. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации) / В. Ш. Раппопорт. – Москва : Экономика, 1988. – 128 с.
112. Растворин, Р. Р. Развитие аудит-консалтинга экологической деятельности нефтегазовых организаций : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.12 / Растворин Руслан Рифович. – Тюмень, 2018. – 22 с.
113. Рахимов, Н. К. Развитие механизма государственной поддержки производителей в сфере услуг (на материалах Республики Таджикистан) : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Рахимов Нозимджон Касымовыч. – Душанбе, 2022. – 26 с.
114. Рейтинговая группа RAEX : официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://raex-rr.com> (дата обращения: 10.05.2025).

115. Роздольская, И. В. Стратегия имплементации подходов и направлений цифровой экономики в управленческую практику консалтинговых компаний / И. В. Роздольская, М. Е. Ледовская, Д. Н. Немыкин // Вестник Белгородского университета кооперации, экономики и права. – 2023. – № 6 (79). – С. 9–22.
116. Российский рынок консалтинговых услуг [Электронный ресурс] // Alto Consulting Group : официальный сайт. – Режим доступа: <http://altogroup.ru/analitika/69-marketingovoe-issledovanierossijskij-rynok-konsaltingovyx-uslug.html> (дата обращения: 29.09.2023).
117. Российский рынок консалтинговых услуг [Электронный ресурс] // Информационно-новостной портал РБК : официальный сайт. – Режим доступа: <http://marketing.rbc.ru/articles/13/01/2014/562949990226093.html> (дата обращения: 29.09.2024).
118. Рытова, Т. А. Современный рынок консалтинговых услуг, его особенности и характеристика в Российской Федерации / Т. В. Рытова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2024. – Т. 22, № 2. – С. 76–84.
119. Рязанцев, А. П. Информационные технологии моделирования экономических систем / А. П. Рязанцев, Ю. Е. Хрусталев. – Москва : ИнЭП, 2021. – 152 с.
120. Сабиров, И. Ф. Оценка экономической эффективности консультационной деятельности на основе метода добавленной стоимости / И. Ф. Сабиров // Проблемы современной экономики (Новосибирск). – 2013. – № 11. – С. 12–16.
121. Саврук, А. Готовых решений не бывает / А. Саврук, Р. Красюк // Рынок капитала. – 1998. – № 11. – С. 23–24.
122. Сакурова, Л. Р. Понятие и виды консалтинга и перспективы его развития / Л. Р. Сакурова // World Science. Problems And Innovations : сб. ст. LXXIV Междунар. науч.-практ. конф. (Пенза, 30 августа 2023 года). – Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 81–84.

123. Свинцов, И. В. Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы консультационных услуг в области менеджмента : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Свинцов Игорь Валерьевич. – Санкт-Петербург, 2017. – 24 с.

124. Сигова, М. В. Менеджмент в сфере здравоохранения РФ: ключевые проблемы и направления их решения / М. В. Сигова, О. М. Куликова // Ученые записки Международного банковского института. – 2016. – № 16. – С. 124–133.

125. Сигова, М. В. Консалтинговые услуги в механизме обеспечения экономической безопасности бизнеса : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Сигова Мария Викторовна. – Санкт-Петербург, 2005. – 21 с.

126. Современный региональный рынок услуг: проблемы функционирования, драйверы развития : монография / А. Е. Архипов, Н. В. Биттер, С. В. Ляшенко и др. – Барнаул : Алтайский государственный университет, 2025. – 181 с.

127. Сорокин, А. В. Рынок консалтинговых услуг в условиях неопределенности / А. В. Сорокин, О. В. Сагинова // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 14, № 3. – С. 977–989.

128. Список крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2023 год) [Электронный ресурс] // Рейтинговое агентство RAEX : официальный сайт. – Режим доступа: [https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest\\_consulting\\_companies\\_and\\_groups/2023/](https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2023/) (дата обращения: 10.02.2025).

129. Старожук, Е. А. Роль консалтинговых услуг в повышении качества процесса управления / Е. А. Старожук // Журнал правовых и экономических исследований. – 2011. – № 3. – С. 113–116.

130. Стяжкина, И. В. Финансовый консалтинг в современной России: понятие, экономическое содержание, функции и классификация / И. В. Стяжкина // Балтийский экономический журнал. – 2016. – № 1 (15). – С. 29–34.

131. Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики по Пермскому краю : официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://59rosstat.gov.ru> (дата обращения: 11.04.2025).

132. Трифонов, Н. О. Основные виды консалтинга, анализ и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в РФ / Н. О. Трифонов, Г. Е. Нурагина // Актуальные вопросы современной экономики. – 2023. – № 6. – С. 491–498.
133. Тхор, Е. С. Цифровая трансформация рынка консалтинговых услуг в новой экономике / Е. С. Тхор, А. С. Волкова // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 4-2 (64). – С. 106–112.
134. Тхамитлокова, Ю. О. Ресурсный потенциал сферы туризма и рекреации: факторы, структура, региональное управление / Ю. О. Тхамитлокова, З. А. Мустафаева, Р. А. Токмакова, И. А. Карданова // Общество: политика, экономика, право. – 2024. – № 8 (133). – С. 107–119.
135. Урасова, А. Н. Маркетинговый инструментарий управления брендом на рынке аудиторско-консалтинговых услуг : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Урасова Анастасия Николаевна. – Екатеринбург, 2015. – 23 с.
136. Уткин, Э. А. Консалтинг / Э. А. Уткин. – Москва : Экмос, 2008. – 256 с.
137. Федеральная служба государственной статистики РФ : официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://rosstat.gov.ru> (дата обращения: 20.03.2025).
138. Федеральная налоговая служба РФ : официальный сайт [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://nalog.gov.ru> (дата обращения: 20.03.2025).
139. Чакыров, К. Управленческое консультирование – организация процесса / К. Чакыров. – София, 1986.
140. Чеснокова, Е. Д. Консалтинговые услуги в области правового регулирования экономики : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Чеснокова Екатерина Дмитриевна. – Санкт-Петербург, 2012. – 19 с.
141. Чибикова, Т. В. Классификация и оценка методов управленческого консультирования / Т. В. Чибикова // Вестник Сибирской государственной автомобильно-дорожной академии. – 2022. – № 6 (58). – С. 207–216.

142. Цифровое будущее уже наступило [Электронный ресурс] // Boston Consulting Group : официальный сайт. – Режим доступа : <https://www.bcg.com/ru-ru/digital-bcg/overview.aspx> (дата обращения: 13.06.2020).
143. Шерешева, М. Ю. Особенности рынка туристических услуг КНР в условиях распространения пандемии COVID-19 / М. Ю. Шерешева, Т. Ли // Экономика устойчивого развития. – 2021. – № 4 (48). – С. 220–226.
144. Шестерикова, Н. В. Экономико-математическая модель формирования стратегии устойчивого развития предприятия / Н. В. Шестерикова // Вестник Нижегородского университета им. Н. И. Лобачевского. – 2021. – № 2. – С. 51–67.
145. Швек, Л. Р. Консалтинг в России и за рубежом / Л. Р. Швек // Аллея науки. – 2017. – Т. 2, № 9. – С. 157–159.
146. Ширинкин, К. В. Тенденции развития консультационных услуг для повышения эффективности предпринимательской деятельности / К. В. Ширинкин // Сервис в России и за рубежом. – 2021. – Т. 15, № 5 (97). – С. 190–198.
147. 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.
148. Ширинкин, К. В. Тенденции диверсификации консалтинговых услуг в отечественной деловой практике / К. В. Ширинкин // Техноуклад 6.0. Цифровая трансформация АПК и продовольственная безопасность : материалы Междунар. науч.-практ. конф. (Пермь, 14–16 октября 2021 года). – Пермь : ИПЦ «Прокрость», 2021. – С. 549–554.
149. Ширинкин, К. В. Особенности развития современной модели рынка консалтинговых услуг / К. В. Ширинкин // Современная торговля: теория, практика, инновации : материалы X Всерос. (с междунар. участием) науч.-практ. конф. (Пермь, 24 октября – 1 ноября 2022 года) / под ред. Е. В. Гордеевой. – Пермь : Пермский институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2022. – С. 70–74.
150. Ширинкин, К. В. Условия формирования эффективной модели развития рынка консалтинговых услуг / К. В. Ширинкин // Современные

тенденции и проблемы науки в развитии цифровых и инновационных технологий : сб. науч. тр. VII Междунар. межвуз. науч.-практ. конф. преподавателей и студентов (Краснодар, 13 апреля 2023 года). – Краснодар : Краснодарский филиал РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2023. – С. 302–307.

151. Ширинкин, К. В. Особенности подхода к оценке рынка консалтинговых услуг / К. В. Ширинкин // Современная торговля: теория, практика, инновации : материалы XI Всерос. (с междунар. участием) науч.-практ. конф., посвящ. 60-летию учебного заведения (Пермь, 24 октября – 31 октября 2024 года) / под ред. Е. В. Гордеевой. – Пермь : Пермский институт (филиал) РЭУ им. Г. В. Плеханова, 2024. – С. 402–406.

152. Ширинкин, К. В. Стабильность функционирования рынков консалтинговых услуг на основе сетевой интеграции / К. В. Ширинкин // Актуальные проблемы и перспективы развития экономики и образования в современных условиях : сб. науч. тр. XVII Междунар. студ. науч.-практ. конф. (Оренбург, 16 апреля 2025 года). – Москва : Сфера, 2025. – С. 102–104.

153. Ширинкин, К. В. Особенности оценки рынка консалтинговых услуг / К. В. Ширинкин // Конвергенция наук: исследование междисциплинарных границ : материалы III Междунар. науч.-практ. конф. (Саратов, 20 августа 2025 года). – Саратов : Цифровая наука, 2025. – С. 21–26.

154. Ширинкин, К. В. Системы показателей оценки консалтинговых услуг / К. В. Ширинкин // Актуальные вопросы научных исследований в условиях формирования многополярного мира : сб. ст. Национальной (Всерос.) науч.-практ. конф. с междунар. участием (Оренбург, 27 августа 2025 года). – Уфа : Омега сайнс, 2025. – С. 39–42.

155. Ширинкин, К. В. Факторы развития рынка консалтинговых услуг для основных субъектов / К. В. Ширинкин // Современные исследования: перспективы и вызовы : сб. ст. VIII Междунар. науч.-практ. конф. (Москва, 30 августа 2025 года). – Москва : Новые научные исследования, 2025. – С. 108–114.

156. Шурдумова, Э. Г. Механизм обеспечения конкурентоспособности предприятий сферы услуг в условиях цифровизации / Э. Г. Шурдумова, А. Б. Нагоев, Ю. О. Тхамитлокова, А. А. Кумыкова // Финансовая экономика. – 2024. – № 10. – С. 177–182.
157. Шурдумова, Э. Г. Сфера услуг РФ в условиях инновационных трансформаций / Э. Г. Шурдумова, А. Б. Нагоев, И. А. Карданова, А. А. Кумыкова // Финансовая экономика. – 2024. – № 3. – С. 157–162.
158. Шурдумова, Э. Г. Направления развития рынка консалтинговых услуг РФ в условиях цифровизации / Э. Г. Шурдумова, А. Б. Нагоев, А. А. Кумыкова, Ч. К. Махашев, А. А. Касаев // Финансовая экономика. – 2024. – № 6. – С. 82–88.
159. Шурдумова, Э. Г. Развитие цифровых технологий сферы услуг в условиях глобализации / Э. Г. Шурдумова, А. Б. Нагоев, А. А. Кумыкова // Финансовая экономика. – 2023. – № 10. – С. 82–86.
160. Щурина, М. А. Профессиональные консалтинговые услуги как сфера предпринимательства : автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 / Щурина Маргарита Альбертовна. – Москва, 2006. – 26 с.
161. Энгельс, Ф. Анти-Дюриング / Ф. Энгельс, К. Маркс. Сочинения. Т. 20. – 827 с.
162. Alvesson, M. Knowledge Work: Ambiguity, Image and Identity / M. Alvesson // Human Relations. – 2001. – Vol. 54, no. 7. – P. 863–886.
163. Ambos, T. C. Managing Knowledge in International Consulting Firms / T. C. Ambos, B. B. Schlegelmilch // Journal of Knowledge Management. – 2009. – Vol. 13. – P. 491–508.
164. Armbrüster, T. Organizational Change and the Economics of Management Consulting: A Response to Sorge and van Witteloostuijn / T. Armbrüster, J. Glückler // Organization Studies. – 2007. – Vol. 28, no. 12. – P. 1873–1885.
165. Banker, R. D. An Empirical Analysis of Continuing Improvements Following the Implementation of a Performance-based Compensation Plan /

R. D. Banker, S. Y. Lee, G. Potter, D. Srinivasan // Journal of Accounting and Economics. – 2000. – Vol. 30. – P. 315–350.

166. Bennett, R. The Selection and Control of Management Consultants by Small Business Clients / R. Bennett, C. Smith // International Small Business Journal. – 2004. – Vol. 22, no. 5. – P. 435–462.

167. Bronnenmayer, M. Success factors of management consulting / M. Bronnenmayer, B. Wirtz, V. Göttel // Review of Managerial Science. – 2016. – Vol. 10, no. 1. – P. 1–34.

168. Cameran, M. Customer Satisfaction, Corporate Image, and Service Quality in Professional Services / M. Cameran, P. Moizer, A. Pettinicchio // The Service Industries Journal. – 2010. – Vol. 30. – P. 421–435.

169. 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).

170. Consulting Industry: Market Segments [Electronic resource] // Online platform for the consulting industry Consultancy.uk. – Available at: <http://www.consultancy.uk/consulting-industry/market-segments> (access date 21.02.2025).

171. Dawson, G. S. Information asymmetry in information systems consulting: Toward a theory of relationship constraints / G. S. Dawson, R. T. Watson, M. C. Boudreau // Journal of Management Information Systems. – 2010. – Vol. 27, no. 3. – P. 143–178.

172. Digital-консалтинг – почему бизнесу нужен партнер в виде digital-консультанта [Электронный ресурс] // Harbr : официальный сайт. – Режим доступа: <https://habr.com/ru/post/293630/> (дата обращения: 20.06.2020).

173. European Directory of Management Consultants. – London : FEACO-AP Information services, 1995.

174. Fleischer, B. Management consulting: measuring performance and the use of success fees / B. Fleischer, D. zu Knyphausen-Aufseß, L. Schweizer //

International Journal of Services, Economics and Management. – 2014. – Vol. 6, no. 3. – P. 222–247.

175. Furusten, S. Commercialized professionalism on the field of management consulting / S. Furusten // Journal of Organizational Change Management. – 2013. – Vol. 26. – P. 265–285.
176. Furusten, S. Dealing with Confidence: The Construction of Need and Trust in Management Advisory Services / S. Furusten, A. Werr. – CBS Press, 2005. – 279 p.
177. Hays, J. M. A Preliminary Investigation of the Relationships between Employee Motivation/Vision, Service Learning, and Perceived Service Quality / J. M. Hays, A. V. Hill // Journal of Operations Management. – 2001. – Vol. 19. – P. 335–349.
178. Haverila, M. The drivers of customer satisfaction in strategic consulting engagements / M. Haverila, E. Bateman, E. Naumann // Management Decision. – 2011. – Vol. 49, no. 8. – P. 1354–1370.
179. Glückler, J. Bridging Uncertainty in Management. Consulting: The Mechanisms of Trust and Networked Reputation / J. Glückler, T. Armbrüster // Organization Studies. – 2003. – Vol. 24, no. 2. – P. 269–297.
180. Grönroos, C. Service productivity: Towards a Conceptualization of the Transformation of Inputs into Economic Results in Services / C. Grönroos, K. Ojasalo // Journal of Business Research. – 2004. – Vol. 57. – P. 414–423.
181. Grönroos, C. On value and value creation in service: A management perspective / C. Grönroos // Journal of Creating Value. – 2017. – Vol. 3, no. 2. – P. 125–141.
182. Grönroos, C. Critical service logic: making sense of value creation and co-creation / C. Grönroos, P. Voima // Journal of the Academy of Marketing Science. – 2013. – Vol. 41, no. 2. – P. 133–150.
183. Gupta, N. Employee Compensation: The Neglected Area of HRM Research / N. Gupta, J. D. Shaw // Human Resource Management Review. – 2014. – Vol. 24. – P. 1–4.

184. Kaplan, S. The Business Consulting Industry Is Booming, and It's About to Be Disrupted [Electronic resource] / S. Kaplan // Inc. – September 11, 2017. – Available at: <https://www.inc.com/soren-kaplan/the-business-consulting-industry-is-booming-and-it.html> (access date 05.12.2024).
185. Kellett, J. B. Empathy and the Emergence of Task and Relations Leaders / J. B. Kellett, R. H. Humphrey, R. G. Sleeth // The Leadership Quarterly. – 2006. – Vol. 17. – P. 146–162.
186. Kipping, M. Researching Management Consulting: An Introduction to the Handbook [Electronic resource] / T. Clark, M. Kipping (eds). The Oxford Handbook of Management Consulting. – Oxford Academic, 2012. – Available at: <https://academic.oup.com/edited-volume/38572/chapter-abstract/334564527?redirecetedFrom=fulltext#> (access date 05.12.2025).
187. Miller, D. The problem of solutions: Balancing clients and capabilities / D. Miller, Q. Hope, R. Eisenstat, N. Foote, J. Galbraith // Business Horizons. – 2002. – Vol. 45, no. 2. – P. 3–12.
188. Montes, F. J. L. Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination / F. J. L. Montes, A. R. Moreno, V. G. Morales // Technovation. – 2005. – Vol. 25. – P. 1159–1172.
189. Nikolova, N. Client–consultant interaction: Capturing social practices of professional service production / N. Nikolova, M. Reihlen, J. F. Schlapfner // Scandinavian Journal of Management. – 2009. – Vol. 25, no. 3. – P. 289–298.
190. Once known just for accounting, EY now gets billions of dollars from digital consulting [Electronic resource] // Business Insider. – November 18, 2016. – Available at: <https://www.businessinsider.com/ey-and-its-big-move-into-digital-consulting-services-2016-11> (access date 13.06.2020).
191. Park, S. O. Knowledge-Based Industry and Regional Growth / S. O. Park. – IWSG working papers. – Frankfurt am Main, 2000. – 23 p.
192. Retna, K. Consultants and their views on changing the mental models of clients / K. Retna // Journal of Change Management. – 2016. – Vol. 16, no. 3. – P. 184–200.

193. Sirin, Y. The Effect of Organizational Commitment on Job Performance: The Case of the Kahramanmaraş Provincial Directorate of Youth Services and Sports / Y. Sirin, P. Bilir, T. Karademir // International Journal of Academic Research. – 2013. – Vol. 5. – P. 65–71.
194. Size of global management consulting market from 2011 to 2020 (in billion U.S. dollars) [Electronic resource] // Statista. – Available at: <https://www-statista-com.proxy.ub.umu.se/statistics/466460/globalmanagement-consulting-market-size-by-sector/#statisticContainer> (access date 13.06.2022).
195. Srinivasan, R. The Management Consulting Industry: Growth of Consulting Services in India: Panel Discussion / R. Srinivasan // IIMB Management Review. – 2014. – Vol. 26. – P. 257–270.
196. Sturdy, A. Consultancy's Consequences? A Critical Assessment of Management Consultancy's Impact on Management / A. Sturdy // British Journal of Management. – 2011. – Vol. 22, no. 3. – P. 517–530.
197. Subway «попадает в десятку» с каждым клиентом [Электронный ресурс] // Newsroom. – Режим доступа: <https://www.accenture.com/ru-ru/case-studies/digital/success-subway-user-experience-personalization> (дата обращения: 13.06.2020).
198. Von Becker, S. Client-consultant interaction: the dynamics of and conflicts in value co-creation and co-destruction / S. von Becker, E. Aromaa, P. Eriksson // International Journal of Services Technology and Management. – 2015. – Vol. 21. – P. 40–54.
199. Wright, C. ‘But does it work?’ Perceptions of the impact of management consulting / C. Wright, J. Kitay // Strategic Change. – 2002. – Vol. 11, no. 5. – P. 271–278.
200. Yang, L. R. The Association among Project Manager's Leadership Style, Teamwork and Project Success / L. R. Yang, C. F. Huang, K. S. Wu // International Journal of Project Management. – 2011. – Vol. 29. – P. 258–267.
201. Yu, M. M. A Meta-Frontier Network Data Envelopment Analysis Approach for the Measurement of Technological Bias with Network Production

Structure / M. M. Yu, L. H. Chen // Annals of Operations Research. – 2020. – Vol. 287. – P. 495–514.

202. What is consulting 4.0? Where is it coming from? How is it different, or is it different at all? [Electronic resource] // Nestim. – Available at: <https://nestim.com/consulting40/> (access date 13.06.2020).

## ПРИЛОЖЕНИЕ

### Приложение А – Темпы роста показателя «себестоимость проданных товаров, продукции, работ, услуг», рассчитанные по методу базисной оценки

Год	Разработка компьютерного программного обеспечения, консультационные услуги в данной области и другие сопутствующие услуги, млн руб.				Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета, по проведению финансового аудита, по налоговому консультированию, млн руб.				Деятельность в области инженерных изысканий, инженерно-технического проектирования, управления проектами строительства, выполнения строительного контроля и авторского надзора, предоставление технических консультаций в этих областях, млн руб.				Исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения, млн руб.			
	Себест. проданных товаров, продукции, работ, услуг, млн руб.	Темп роста (базис), %	Себест. проданных товаров, продукции, работ, услуг, млн руб.	Темп роста (цепной), %	Себест. проданных товаров, продукции, работ, услуг, млн руб.	Темп роста (базис), %	Себест. проданных товаров, продукции, работ, услуг, млн руб.	Темп роста (цепной), %	Себест. проданных товаров, продукции, работ, услуг, млн руб.	Темп роста (базис), %	Себест. проданных товаров, продукции, работ, услуг, млн руб.	Темп роста (цепной), %	Себест. проданных товаров, продукции, работ, услуг, млн руб.	Темп роста (базис), %	Себест. проданных товаров, продукции, работ, услуг, млн руб.	Темп роста (цепной), %
2017	26579,79	100,00	4983,70	100,00	30910,48	100,00	127626,82	100,00	100,00	100,00	83,98	100,00	100,00	100,00	100,00	100,00
2018	37860,45	142,44	4229,24	84,86	42652,37	137,99	217943,86	170,77	170,77	170,77	131,97	157,15	157,15	157,15	157,15	157,15
2019	41409,97	155,79	109,37	2591,13	51,99	61,27	36215,35	117,16	84,91	326608,33	255,91	149,86	143,46	170,82	170,82	108,70
2020	50209,63	188,90	121,25	2030,76	40,75	78,37	27394,73	88,63	75,64	275590,15	215,93	84,38	200,03	238,18	238,18	139,43
2021	59988,10	225,69	119,48	3589,09	72,02	176,74	29035,62	93,93	105,99	319403,65	250,26	115,90	5698,51	6785,47	6785,47	2848,88
2022	65211,81	245,34	108,71	3578,35	71,80	99,70	37675,30	121,89	129,76	385450,68	302,01	120,68	6241,94	7432,56	7432,56	109,54
2023	78414,98	295,02	120,25	3194,24	64,09	89,27	28892,31	93,47	76,69	515165,45	403,65	133,65	5704,71	6792,85	6792,85	91,39

Источник: Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: <http://ssl.rosstat.gov.ru/?ref=website-popularity> (дата обращения: 25.03.2025); Герриториальный орган Федеральной службы государственной статистики. – Режим доступа: <https://59.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 25.03.2025).

## Приложение Б – Темпы роста показателя «среднесписочная численность работников»

Разработка компьютерного программного обеспечения..., чел.

Приволжский ФО	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Тр, текущий к предыдущему
Республика Башкортостан	4 748,2	4 940,5	5 192,6	5 193,9	5 408,7	5 711	7 937	109,36
Республика Татарстан (Татарстан)	9 128,4	14 182,5	14 605,5	14 920,9	14 083,86	16 931	17 458	160,00
Удмуртская Республика	2 485,9	2 630,9	3 450,7	3 866,6	5 389,9	5 351	5 732	138,81
Пермский край	5 799,6	5 166,5	5 570,8	5 620,7	6 917,1	7 415	9 477	96,05
Кировская область	998,2	1 096,6	1 214,5	1 215,5	1 098,5	1 269	1 731	121,67

Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета..., чел.

Приволжский ФО	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Тр, текущий к предыдущему
Республика Башкортостан	5 110,7	5 427,2	5 403,9	5 527,2	6 359,8	6 614	6 172	105,74
Республика Татарстан (Татарстан)	3 467,4	5 328	5 359,2	5 534,4	5 328,5	5 104	5 287	154,56
Удмуртская Республика	3 077,3	3 344,5	3 479,3	3 498,5	3 549,4	3 306	3 195	113,06
Пермский край	3 176,4	3 510,1	4 798,4	6 050,6	5 819,3	5 829	5 257	151,06
Кировская область	1 511,1	1 635,3	1 749,9	1 928,6	1 953	2 084	1 991	115,80

Деятельность головных офисов: консультирование по вопросам управления, чел.

Приволжский ФО	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	Тр, текущий к предыдущему
Республика Башкортостан	4 726,3	3 081	2 855,8	2 778	3 228,6	3 173	3 158	60,42
Республика Татарстан (Татарстан)	3 992,3	5 797,8	5 587,8	5 293,6	4 963,8	4 731	4 643	139,96
Удмуртская Республика	2 357,4	2 194,3	2 041,5	2 116	1 802	2 075	2 236	86,60
Пермский край	3 233,5	2 719,6	2 039,4	2 425,5	3 675	3 798	3 530	63,07
Кировская область	680,3	611,8	675,8	887,6	845,4	883	916	99,34

## Деятельность в области инженерных изысканий..., чел.

Приволжский ФО	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Республика Башкортостан	8 521,8	10 491,5	10 930,4	10 453,7	10 041,1	9 719	11 026
Республика Татарстан (Татарстан)	12 114,4	13 219,1	11 034,8	568,83	11 031,1	11 344	12 135
Удмуртская Республика	3 891,1	4 449,8	4 111,7	3 506,2	3 232,7	3 281	3 267
Пермский край	8 725,8	9 450,9	8 517,4	8 379,6	9 015,9	7 767	7 997
Кировская область	1 289,5	1 367,4	1 255,8	1 141,4	1 150	1 286	1 579

## Исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения, чел.

Приволжский ФО	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.
Республика Башкортостан	1 493,6	176,6	191,9	202,6	131,1	131	157
Республика Татарстан (Татарстан)	572,9	740	627,8	390,6	347,7	337	308
Удмуртская Республика	279	228,9	253,2	208	147,8	97	106
Пермский край	331,8	361,7	355,9	225,8	157,6	122	140
Кировская область	71,5	94,8	110,2	124,1	65,4	48	49

Источник: Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: <http://ssl.rosstat.gov.ru/?ref=website-popularity> (дата обращения: 25.03.2025); Геррориальный орган Федеральной службы государственной статистики. Пермьст. Режим доступа: <https://59.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 25.03.2025).

## Приложение В – Темпы роста показателя «финансовый результат»

### Разработка компьютерного программного обеспечения...

Тр, текущий к предыдущему						
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г.
Приволжский ФО	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Республика Башкортостан	201 277	155 300	131 756	212 312	135 145	177 186
Республика Татарстан	694 616	776 530	1468843	2356883	2917431	4487627
Удмуртская Республика	104 282	101 531	160 228	91 979	66 611	136 069
Пермский край	1 912 366	256 900	402 942	826 772	444 310	3 841 713
Кировская область	18 483	7 888	18 084	12 824	18 307	19 931
						29 954
						97,84
						70,91
						142,76
						108,87
						150,29

### Деятельность по оказанию услуг в области бухгалтерского учета...

Тр, текущий к предыдущему						
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г.
Приволжский ФО	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Республика Башкортостан	51 987	24 807	56 408	31 467	17 007	22 286
Республика Татарстан	43 910	52 723	162 301	43 010	49 424	69 828
Удмуртская Республика	63 539	64 234	21 755	23 976	1 064	60 699
Пермский край	30 452	58 200	36 140	45 862	23 848	30 839
Кировская область	4 026	5 693	4 970	12 897	11 061	9 955
						6 172
						123,45
						259,50
						85,76
						90,00
						62,00

### Деятельность головных офисов: консультирование по вопросам управления

Тр, текущий к предыдущему						
	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.	2023 г.	2023 г.
Приволжский ФО	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Республика Башкортостан	491 183	493 983	390 364	326 556	3 825	20 267
Республика Татарстан	5 576 364	25 148 620	2 116 016	1332 197	26 627 667	563 309 833
Удмуртская Республика	779 017	367 485	303 443	5227 728	464 753	453 503 260 416
Пермский край	1 452 355	2 967 332	1 196 698	1 218 916	721 098	740 424 76 752
Кировская область	8 605	22 190	5 767	15 651	6 505	23 005 23 110
						67,02
						271,39
						41,56
						353,65
						100,46

## Деятельность в области архитектуры, инженерных изысканий...

Тр, текущий к предыдущему						
Приволжский ФО	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Республика Башкортостан	581 248	1 557 575	264 768	906 704	753 808	938 584
Республика Татарстан	338 046	2 288 868	908 539	855 010	1 801 727	1 956 935
Удмуртская Республика	215 596	231 952	186 443	578 790	774 298	1 125 835
Пермский край	251 796	407 264	577 032	642 626	4 103 001	1 065 699
Кировская область	68 969	61 142	55 170	129 659	407 992	112 117
						142 915
						79,99
						235,02
						314,67
						27,48
						127,47

## Исследование конъюнктуры рынка и изучение общественного мнения

Тр, текущий к предыдущему						
Приволжский ФО	2017 г.	2018 г.	2019 г.	2020 г.	2021 г.	2022 г.
Республика Башкортостан	15 458	12 156	6 098	3 072	2 752	395
Республика Татарстан	4 716	11 934	6 719	138 116	22 942	26 097
Удмуртская Республика	1 924	542	1 399	12 329	1 315	3 471
Пермский край	34 123	13 250	2 411	7 016	3 448	4 626
Кировская область	264	3 779	5 567	1 558	69	2 028
						1 597
						2108,71
						27,99
						4,43
						2939,13
						78,75

Источник: Федеральная служба государственной статистики. – Режим доступа: <http://ssi.rosstat.gov.ru/?ref=website-popularity> (дата обращения: 25.03.2025); Территориальный орган Федеральной службы государственной статистики. Пермьстат. Режим доступа: <https://59.rosstat.gov.ru/> (дата обращения: 25.03.2025).