

ТРЕНДЫ НА РЫНКЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В УСЛОВИЯХ ЦИФРОВИЗАЦИИ И СПЕЦИАЛИЗАЦИИ

С.А. Ульянова, *saulyanova@fa.ru*

А.Ю. Платицына, *alisa.yurievna.platitsyna@mail.ru*

Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия

Аннотация. В последние годы трансформация мировой экономики требует от консалтингового бизнеса оперативного реагирования на изменения, таких как усиление цифровизации, внедрение искусственного интеллекта и развитие глобальных сетей. В связи с чем в рамках исследования проверялась гипотеза, согласно которой трансформация предложений на рынке консалтинга в условиях цифровизации и специализации бизнеса обуславливается необходимостью формирования гибридных моделей создания ценности, интегрирующих специализированную экспертизу с цифровыми инструментами с целью диверсификации и персонализации предоставляемых услуг. Объектом исследования выступает рынок консалтинговых услуг. Предмет исследования: трансформация рынка консалтинговых услуг под влиянием цифровизации и специализации, их влияние на бизнес-модели консалтинговых компаний и изменения в спросе на консалтинговые услуги. Целью исследования является анализ трендов рынка консалтинговых услуг, определение векторов его развития в условиях цифровизации и специализации, а также определение их влияния на структуру и динамику развития отрасли. Для достижения цели и подтверждения гипотезы исследования применялись методы наблюдения, сравнения, группировки, статистического анализа и моделирования.

В результате исследования проведен анализ и систематизированы виды консалтинговых услуг, а также по аналогии с концепцией Промышленной революции определены этапы эволюции развития консалтинга, что позволило определить концепции динамических возможностей данного бизнеса. В работе определены принципы взаимодействия между заказчиками и консалтинговыми компаниями, которые эволюционируют под влиянием цифровых технологий и глобальных процессов. Результатом работы послужило доказательство гипотезы, что одной из ключевых характеристик специализированных консалтинговых компаний является их способность адаптироваться к изменениям, выстраивая стратегии через цифровизацию и специализацию оказываемых услуг.

Ключевые слова: консалтинговые услуги, тренды, прогноз, трансформация, цифровизация, специализация

Для цитирования: Ульянова С.А., Платицына А.Ю. Тренды на рынке консалтинговых услуг в условиях цифровизации и специализации // Вестник ЮУрГУ. Серия «Экономика и менеджмент». 2025. Т. 19, № 1. С. 136–150. DOI: 10.14529/em250111

Original article
DOI: 10.14529/em250111

TRENDS IN THE CONSULTING SERVICES MARKET IN THE CONTEXT OF DIGITALIZATION AND SPECIALIZATION

S.A. Ulyanova, *saulyanova@fa.ru*

A. Yu. Platitsyna, *alisa.yurievna.platitsyna@mail.ru*

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia

Abstract. The paper deals with the transformation of the global economy in recent years, which requires the consulting business to respond quickly to changes such as increased digitalization, the introduction of artificial intelligence and the development of global networks. In this regard, the study has tested the hypothesis that the transformation of offers in the consulting market in terms of digitalization and

business expertise is conditioned by the need to form hybrid models of value creation that integrate specialized expertise with digital tools in order to diversify and personalize the services provided. The object of the study is the consulting services market. The subject of the study is the transformation of the consulting services market under the influence of digitalization and specialization, their impact on the business models of consulting companies and changes in demand for consulting services.

The study aims to analyze trends in the consulting services market, identify vectors of its development in the face of digitalization and specialization, and determine their impact on the structure and dynamics of the industry. To achieve the goal and confirm the hypothesis of the study, the authors apply the methods of observation, comparison, grouping, statistical analysis and modelling. The study analyses and systematizes the types of consulting services, and similar to the concept of the Industrial Revolution defines the stages of consulting development, which allow us to define the concepts of dynamic capabilities of this business. The study defines the principles of interaction between customers and consulting companies, which evolve under the influence of digital technologies and global processes. The work has proved the hypothesis that one of the key characteristics of specialized consulting companies is their ability to adapt to change, building strategies through digitalization and specialization of services.

Keywords: consulting services, trends, forecast, transformation, digitalization, specialization

For citation: Ulyanova S.A., Platitsyna A.Yu. Trends in the consulting services market in the context of digitalization and specialization. *Bulletin of the South Ural State University. Ser. Economics and Management*, 2025, vol. 19, no. 1, pp. 136–150. (In Russ.). DOI: 10.14529/em250111

Введение

Современный рынок консалтинга представляет собой динамичную и многогранную сферу, играющую ключевую роль в поддержке организаций различных размеров и секторов. Консалтинг охватывает широкий спектр услуг, включая стратегическое планирование, управление изменениями, финансы, IT-консалтинг и многое другое. Целью исследования является определение векторов развития и анализ современных тенденций рынка консалтинговых услуг, включая цифровизацию и специализацию, а также определение их влияния на структуру и динамику развития отрасли. Гипотезой исследования является предположение о том, что в условиях цифровизации и специализации бизнеса трансформация предложения на рынке консалтинга обуславливается необходимостью формирования гибридных моделей создания ценности, интегрирующих специализированную экспертизу с цифровыми инструментами с целью диверсификации и персонализации предоставляемых услуг.

В условиях экономической нестабильности наблюдается значительный рост спроса на консалтинговые услуги. Компании активно обращаются за помощью в оптимизации бизнес-процессов, развитии корпоративной культуры, создании новых стратегий и антикризисном управлении. Особенно востребованы услуги в области IT-консалтинга, который за 2023 год сформировал около 23 % выручки в данной сфере деятельности [1]. Основной фокус развития ожидается в области антикризисных мер, оптимизации расходов и поиска новых возможностей на внутреннем и внешнем рынке, что обусловлено настоящей экономикополитической конъюнктурой. В ближайшее время

прогнозируется рост спроса на комплексные консалтинговые решения, что открывает новые перспективы для игроков рынка. В целом консалтинговая отрасль переживает глубокую трансформацию, вызванную изменениями в мировой экономике, развитием технологий и растущими запросами клиентов.

Консалтинг – относительно молодая отрасль деятельности в России, является профессиональной деятельностью, направленной на предоставление экспертных рекомендаций и решений в различных областях бизнеса [2]. Основная цель консалтинга – оказать помощь организациям в оптимизации бизнес-процессов, достижении стратегических целей и повышении эффективности предпринимательской активности в целом.

Теория и методы

Для определения трендов на рынке консалтинговых услуг необходимо, прежде всего, раскрыть сущность, цели, перспективы консалтинга в условиях трансформации предложений на рынке, связанных с цифровизацией и специализацией бизнеса.

На сегодняшний день предложение на рынке консалтинговых услуг охватывает широкий спектр направлений (табл. 1), предоставляя потребителям услуг доступ к специализированным знаниям и опыту, которые отсутствуют внутри организации. Предлагая независимую оценку устоявшихся бизнес-процессов и рекомендации по их преобразованию, экспертный консалтинг способствует мягкой и эффективной адаптации компаний к динамично меняющейся рыночной конъюнктуре. Предприятия малого и среднего бизнеса демонстрируют повышенный спрос на услуги по разработке стратегий роста и усилению конкурентных преимуществ.

Виды консалтинговых услуг

Направление консалтинга	Характеристика направления
Операционный и стратегический консалтинг	Операционный консалтинг улучшает эффективность бизнес-процессов, оптимизирует операции и их структуру, учитывая конкурентные преимущества компании и фокусируясь на долгосрочных целях ее стратегии
Финансовый консалтинг	Рекомендации по управлению финансовыми ресурсами – бюджетирование, налоговое планирование, инвестиционный анализ, осуществление которых может обеспечить финансовую устойчивость и прибыльность бизнеса
Управленческий консалтинг	Ориентирован на повышение эффективности управления деятельностью компании – формирование эффективной организационной структуры, управление качеством, стратегическое планирование
IT-консалтинг	Внедрение и оптимизация информационных технологий, способствующих цифровой трансформации компании, – выбор и установка программного обеспечения, разработка IT-стратегии и определение способов защиты данных, обеспечивающих кибербезопасность
Консалтинг в области управления персоналом	Оптимизация управления персоналом – планирование численности рабочей силы, подбор и отбор кадров, повышение квалификации, оценка работы сотрудников, разработка программ мотивации и обучения.
Маркетинговый консалтинг	Разработка и реализация маркетинговых стратегий – исследование рынка, поведения потребителей и конкурентов, разработка рекламных кампаний и стратегии продвижения продуктов, управление отношениями с клиентами
Юридический консалтинг	Предоставление правовой поддержки бизнеса посредством консультирования по вопросам законодательства, сопровождения сделок, оказания помощи в разрешении споров и соблюдении нормативных требований к деятельности с целью снижения вероятности осуществления юридических рисков компании
Аудиторский консалтинг	Включает проверку финансовой отчетности и оценку внутреннего контроля компании: выявление финансовых и операционных рисков, предоставление рекомендаций по их минимизации и повышению прозрачности бизнес-процессов
Комплексный консалтинг	Интегрированные решения, охватывающие несколько аспектов деятельности организации, для всестороннего подхода к бизнес-задачам
Специальный консалтинг	Обучающее консультирование, консультации по управлению специальными объектами и специальными проблемами

Источник: составлено авторами с использованием источников [3, 4]

шеств, реализуемых посредством привлечения внешней экспертизы и внедрения инновационных решений [2].

В условиях развития глобальных информационных сетей и цифровой трансформации консалтинговые услуги приобретают все большее значение, поскольку компании нуждаются в экспертной поддержке для эффективного внедрения инноваций и сохранения конкурентоспособности на рынке. Как считают авторы Ковалев В.Е., Антинескул Е.А., Соларева А.И. [5], одним из ключевых инструментов, особенно актуальных для малого и среднего бизнеса, является цифровая архитектура консалтинга. Она представляет собой комплекс решений, направленных на оптимизацию и повышение эффективности работы компаний с помощью цифровых технологий. Смоляк В.Н. [6] выделяет повышение качества экспертизы, интеграцию цифровых сервисов и автоматизацию как метод сокращения трудозатрат в качестве ключевых факторов роста в консалтинговом секторе. Также до-

полнительным стимулом для развития отрасли является острая необходимость замещения импортных ИТ-продуктов внутренними альтернативами.

В свою очередь, авторы Новиков В.А. и Струнникова С.Е. делают акцент на тренде специализации консалтинга [7], предполагая, что развитие разделения труда приводит к обособлению данного вида профессиональной деятельности, сочетающей в себе не только отраслевые, но и профильные знания и навыки. При этом фокусированное внимание на процессе постоянного поиска, систематизации знаний, составляющих основу профессионализма консультанта, и разработке способов их применения в определенной сфере значительно увеличивает уровень его экспертности и, как следствие, повышает конкурентоспособность.

По мнению зарубежных экспертов Sharpe M.E., Wylie N., Wright C. [8], открытые и меняющиеся границы современной консалтинговой ин-

дустрии влияют на уверенность клиентов в характере услуги, качестве и непрерывности работы экспертов.

Luca Collina [9] считает, что в некоторых областях консалтинга наблюдается рост, и, по прогнозам, он продолжится. Финансовые услуги, энергетика, устойчивое развитие, фармацевтика и здравоохранение являются динамично развивающимися рынками. Также наблюдается ускорение в таких областях, как обработка данных и цифровые технологии, а также кибербезопасность. Поддерживает данную тенденцию Simon Haslam [10], объясняя это тем, что виртуализация приносит экономические выгоды обеим сторонам: и потребителю услуг, и консультанту. К ним относятся общая цифровизация общества, технологические разработки, такие как инструменты виртуальной коммуникации и совместной работы. Процедуры и использование информационных технологий требуют меньше прямого взаимодействия. По мнению Simon Haslam [10] перемены, связанные с информатизацией экономики, пойдут на пользу тем фирмам, которые находятся в выигрышном положении и которые используют технологии как часть своих услуг.

Наряду с развитием спроса на консалтинговые услуги в определенных направлениях бизнеса наблюдается расширение спектра самих услуг, выходящих за рамки стандартного консультирования.

В статье “Consulting Is More Than Giving Advice” [11] автор Артур Н. Тернер выделяет несколько ключевых функций и задач консалтинго-

вых услуг, которые выходят за рамки простого предоставления рекомендаций (рис. 1).

Данная концепция демонстрирует расположение целей консалтинга по степени вовлеченности компаний, оказывающих такие услуги, и ее влияния на деятельность организации-клиента, начиная с базовой задачи – предоставления информации – и заканчивая наиболее комплексным воздействием – постоянным сотрудничеством с целью повышения эффективности деятельности. В целом А.Н. Тернер утверждал, что определенная иерархия целей позволит менеджерам организаций и внешним экспертам заранее выяснить ожидания сторон в ходе их совместной деятельности и тем самым повысит эффективность сотрудничества.

Также в контексте определения целей консалтинга полезно рассмотреть функции данного направления в отношении потребностей организаций-клиентов, которые возможно синхронизировать с иерархией потребностей Маслоу (рис. 2).

Следовательно, расположение потребностей экономических субъектов от «выживания» в условиях рыночных отношений к формированию устойчивой конкурентоспособности, затем достижения лидерства и глобальных целей организации позволит консалтинговым компаниям эффективнее удовлетворять их на каждом уровне, предоставляя соответствующие услуги. В целом составленная иерархия показывает, как цели консалтинга могут изменяться в зависимости от стадии развития организации-клиента и условий внешней среды, ставя наиболее приоритетные в основании пирамиды.



Рис. 1. Иерархия целей консалтинга (по А.Н. Тернеру)

Источник: составлено авторами с использованием источника [11]



Рис. 2. Иерархия целей консалтинга в синхронизации с потребностями организаций-клиентов (по аналогии с моделью потребностей А. Маслоу)

Источник: составлено авторами

Таким образом, координация сотрудничества представителей бизнеса и компаний, предоставляющих экспертные услуги, на основе концепции А.Н. Тернера (см. рис. 1), определяющей глубину взаимодействия, и разработанной иерархии потребностей компаний по аналогии с моделью А. Маслоу (см. рис. 2), изменяющихся в зависимости от уровня их зрелости и экономико-политической конъюнктуры, позволит самим консалтинговым компаниям наиболее полно понимать запросы своих клиентов и разрабатывать соответствующие решения, а организациям-клиентам – осознанно выбирать услуги и формировать свои ожидания в отношении процесса их получения и результата.

Что касается принципов, обеспечивающих эффективность и качество предоставляемых услуг, в своей статье о принципах и методах организации консалтинговой деятельности М.Н. Руденко выделяет три основные группы [4]:

- 1) принципы, касающиеся формирования взаимоотношений клиент-консультант;
- 2) принципы, касающиеся непосредственной организации консалтинговой деятельности;
- 3) принципы, касающиеся организации процесса консультирования и формирования консалтингового проекта для каждого конкретного клиента.

Рассмотрим подробнее последнюю группу принципов, так как они в большей степени направлены на повышение эффективности консалтинговых услуг.

Первый принцип – своевременность. Он предполагает точный учет временных факторов и определение требований к проекту в соответствии

с запросами рынка и потребностями клиента. Соблюдение сроков и оперативное реагирование на изменения позволяют проекту оставаться актуальным и соответствовать ожиданиям заказчика.

Следующий – реализационный принцип, который подразумевает предметную ориентацию и высокую конкретизацию задач консалтингового проекта.

Комплексность также играет важную роль в консалтинговой деятельности. Она включает в себя учет всех особенностей и специфики деятельности клиента, а также факторов внешней среды и конкурентного окружения. Комплексный подход позволяет учесть весь спектр влияющих на бизнес факторов и интегрировать интересы всех участников консалтингового процесса.

Наконец, принцип целеполагания подразумевает формирование и обеспечение согласования основных целей и задач проекта.

Рассмотренные принципы являются фундаментом для успешного выполнения консалтинговых проектов, способствуя их своевременности, точности и комплексности, а также обеспечивая высокое качество и эффективность предлагаемых клиентам решений.

В контексте особенностей организации процесса предоставления консалтинговых услуг М.Н. Руденко выделяет две основные группы методов, которые определяются в зависимости от масштабов консалтинговых проектов, специфичности области применения экспертных навыков и, как следствие, требований к специализации экспертов (табл. 2).

Таблица 2

Методы организации консалтинговой деятельности

Методы	Области применения
Группа методов 1	
Командный	Применение целесообразно для решения комплексных задач клиента, требующих синергетического подхода: разработка бизнес-плана, формирование стратегии выхода на новый рынок, реорганизация бизнеса и т. п.
Индивидуальный	Используется для решения небольших специфичных вопросов. Например, консультирование по узконаправленным вопросам.
Группа методов 2	
Комплексный	Относится к услугам, затрагивающим основные аспекты деятельности компании-клиента, например, менеджмент, маркетинг, финансы, кадры и т. д.
Специализированный	Предоставление услуг, касающихся определенной области деятельности организации-клиента.

Источник: составлено авторами с использованием источника [3, 4].

На основе выделенных методов составим матрицу возможных консалтинговых услуг, координирующих с присущими им характеристиками (табл. 3).

1. Командно-комплексный подход, как правило, применяется в отношении услуг для крупных организаций в контексте сложных многоаспектных проектов, требующих глубокого анализа и, соответственно, интеграции специалистов, обладающих экспертизой в различных профессиональных областях.

2. Командно-специализированный подход используется при взаимодействии с клиентами, столкнувшимися с проблемами в конкретных функциональных сферах деятельности, требующих углубленной экспертизы в определенном направлении. Для оказания таких услуг формируется команда специалистов из одной или смежных узких областей.

3. Индивидуально-комплексный подход предполагает оказание услуг одним консультантом, обладающим широким спектром знаний и опыта в различных направлениях. Часто используется при сотрудничестве с малыми и средними организациями, а также в ситуациях, требующих стратегическое видение и общее руководство проектом.

4. Индивидуально-специализированный подход определяется формированием услуги со стороны эксперта, обладающим узкой специализацией в конкретной области. Используется для получения точечных консультаций и решения заранее выявленной проблемы.

Примеры направлений услуг, соответствующих выявленным подходам, представлены в табл. 3.

Многовекторные виды услуг и методы их оказания определяют консалтинг как неотъемлемую часть современного бизнеса, которая представляет собой профессиональную деятельность, направленную на предоставление экспертных рекоменда-

ций для решения управленческих, финансовых, технологических и кадровых задач бизнеса.

В исследовании были использованы теоретические методы для систематизации данных о преимуществах, недостатках и рисках консалтинговых услуг. Историко-логический анализ позволил провести исследование влияния кризисов и подъемов экономики на востребованность консалтинга. Сравнительный анализ применялся для сопоставления динамики спроса на консалтинг и его влияния на бизнес в разные экономические периоды. Изучение публикаций и исследований о рынке консалтинговых услуг проводилось с использованием инструментов контент-анализа. Для решения исследовательских задач, включая анализ данных динамики спроса на консалтинговые услуги, выявление взаимосвязи между макроэкономическими показателями и спросом на консалтинговые услуги, а также определение силы влияния экономических факторов на потребность в консалтинге, применялись экономико-статистические методы исследования: трендовый, регрессионный и корреляционный анализ. Прогностический метод в виде сценарного анализа позволил смоделировать возможные изменения консалтингового бизнеса в эпоху цифровизации, глобализации и специализации.

Результаты

Цифровизация. Подвергаясь эволюционным изменениям, консалтинг прошел путь из относительно простой услуги по предоставлению экспертных консультаций в сложную многослойную и технологически насыщенную индустрию, в связи с чем структурируем этапы развития консалтинга по аналогии с концепцией Промышленной революции (табл. 4).

Ключевая тенденция в развитии консалтинга – это акцент на цифровизацию и использование данных. Эффективное развитие рынка консалтинговых услуг напрямую связано с внедрением современных информационных технологий [15]. Искусственный интеллект, машинное обучение и

Таблица 3

Матрица консалтинговых услуг, основанная на методах организации деятельности по их предоставлению

Группы методов	Командный	Индивидуальный
Комплексный	<ul style="list-style-type: none"> • Организационная трансформация • Цифровая трансформация • Интеграция после слияния (PMI) • Внедрение ERP-систем 	<ul style="list-style-type: none"> • Кризис-менеджер • Стратегический советник руководства компании • Комплексная экспертная оценка бизнеса • Коучинг менеджеров высшего звена
Специализированный	<ul style="list-style-type: none"> • Оптимизация цепей поставок • IT-консалтинг в области кибербезопасности • Консалтинг в сфере международной юрисдикции • Аудиторские услуги 	<ul style="list-style-type: none"> • Налоговый консультант в области определенного налога • HR-консультации по корректировке системы • Маркетинговый консультант в области SEO • Юридические консультации в определенной области права

Источник: составлено авторами

Таблица 4

Этапы эволюции сферы консалтинга

Этапы	Ключевые особенности	Используемые методы
Консалтинг 1.0 (до 1980-х)	<ul style="list-style-type: none"> • Экспертная оценка: упор на знания и опыт консультанта. • Индивидуальные решения: разработка уникальных решений для каждого клиента. • Ограниченный охват данных: анализ преимущественно внутренних данных компании-клиента. • Слабая технологическая база: использование минимального количества технологий в процессе консультирования 	<ul style="list-style-type: none"> • глубинные интервью: сбор информации напрямую от сотрудников компании-клиента; • наблюдение: анализ бизнес-процессов непосредственно на месте; • сбор данных через анкеты: опросы сотрудников и клиентов; • SWOT-анализ: оценка сильных и слабых сторон, возможностей и угроз
Консалтинг 2.0 (1980–2000)	<ul style="list-style-type: none"> • Формализация методологий: внедрение структурированных методологий (например, Balanced Scorecard, Six Sigma). • Использование количественных методов: расширенное применение статистических методов и математического моделирования. • Расширение масштабов проектов: увеличение сложности и масштаба проектов, • Развитие специализации: появление узкоспециализированных консалтинговых фирм. • Нарастание технологической базы: внедрение программного обеспечения в управлении проектами, доработка ранней системы ERP и систем управления персоналом и изменениями 	<ul style="list-style-type: none"> • регрессионный анализ: выявление взаимосвязей между переменными; • факторный анализ: выявление скрытых факторов, влияющих на исследуемые показатели; • анализ временных рядов: прогнозирование на основе исторических данных; • методы оптимизации: поиск наилучших решений в заданных условиях; • Balanced Scorecard: система сбалансированных показателей для оценки эффективности бизнеса
Консалтинг 3.0 (2000–2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Анализ больших данных (Big Data для принятия решений). • Интеграция технологий: внедрение CRM-систем, ERP-систем и др. технологических решений в процесс консультирования. • Комплексный подход: учет внешних факторов и рыночной динамики при разработке решений. • Увеличение роли аналитики: повышение значимости прогнозного моделирования 	<ul style="list-style-type: none"> • data mining: извлечение полезной информации из больших объемов данных; • cluster analysis: группировка данных на основе сходства; • decision tree analysis: построение моделей принятия решений; • Business Process Reengineering (BPR): фундаментальная перестройка бизнес-процессов

Окончание табл. 4

Этапы	Ключевые особенности	Используемые методы
Консалтинг 4.0 (2010–настоящее время)	<ul style="list-style-type: none"> Искусственный интеллект (ИИ): применение ИИ для анализа данных, автоматизации задач и разработки персонализированных решений. Автоматизация процессов: автоматизация процессов (RPA) и других технологий для повышения эффективности. Гибридные модели консультирования: сочетание онлайн и офлайн взаимодействия с клиентами. Фокус на цифровом опыте: обеспечение клиентов системой цифрового взаимодействия. Гибкость и адаптивность: быстрая адаптация к меняющимся условиям рынка и потребностям клиентов 	<ul style="list-style-type: none"> прогнозное моделирование: более точное прогнозирование на основе больших данных и машинного обучения; предиктивная аналитика: предсказание будущих событий и тенденций; рекомендательные системы: предоставление клиентам персональных рекомендаций; обработка естественного языка (NLP): анализ текстовых данных для извлечения полезной информации
Консалтинг 5.0 (несформировавшийся временной период)	<ul style="list-style-type: none"> Проактивный и предиктивный консалтинг: стремление к предсказанию будущих вызовов и разработке превентивных мер. Использование ИИ для анализа больших объемов данных, включая данные из различных источников (внутренние данные компании, рыночные данные, социальные сети, IoT), для выявления скрытых трендов и рисков. Гиперперсонализация: ИИ позволяет создавать уникальные решения, точно соответствующие специфическим потребностям каждого клиента, учитывая его историю, контекст, отрасль, а также данные о внешней среде. Нарастающая приоритетность человеческого фактора: консультанты по стратегическому мышлению, дизайну решений и управлению изменениями, которые работают с ИИ, используя его возможности для усиления своих компетенций. Интеграция метавселенных и виртуальной реальности: технологии виртуальной и дополненной реальности (VR/AR) могут использоваться для создания иммерсивных обучающих программ, проведения виртуальных совещаний и моделирования различных сценариев развития бизнеса. Этика: неотделимость от этических аспектов. Решение задач клиентов должно учитывать этические последствия и долгосрочную перспективу. Моделирование: технологии блокчейн обеспечивают прозрачность и безопасность контакта между клиентами и консультантами, предоставляя контроль доступа к данным 	<ul style="list-style-type: none"> генеративный ИИ: использование генеративных моделей для создания новых идей, сценариев и вариантов решений. анализ причинно-следственных связей: более глубокий анализ взаимосвязей между различными факторами, позволяющий выявлять глубинные причины проблем и предсказывать их последствия; системное мышление: учет сложных взаимодействий между различными элементами системы, позволяющее разрабатывать комплексные и эффективные решения; дизайн-мышление: фокус на пользовательском опыте и создании инновационных решений, ориентированных на потребности клиентов; комбинаторика и синергетика: объединение различных технологий и методов для достижения синергетического эффекта; искусственный интеллект (ИИ): включая машинное обучение и компьютерное зрение, обработку естественного языка; облачные вычисления: обработка больших объемов данных и обеспечения масштабируемости

Источник: составлено авторами с использованием источников [12–14].

большие данные (Big Data) позволяют анализировать огромные объемы информации и делать более точные прогнозы. Автоматизация процессов, включая рутинные операции, управление большими данными и использование технологий искусственного интеллекта, позволяет консультантам сосредотачиваться на решении стратегических задач, требующих аналитического и креа-

тивного подхода. Среди наиболее перспективных технологий можно выделить искусственный интеллект (AI), автоматизацию процессов (RPA), анализ больших данных (Big Data) и блокчейн. Эти инструменты не только повышают производительность консалтинговых компаний, но и позволяют предлагать клиентам более точные и адаптированные решения.

Эволюция консалтинга демонстрирует постоянное стремление к повышению эффективности и качеству услуг. Современный этап развития характеризуется уже не простым применением технологий, а фундаментальным изменением сферы под влиянием синергетического эффекта от сочетания различных цифровых достижений, позволяющих выявлять скрытые закономерности, тенденции и риски как для бизнеса клиентов, так и для самих консалтинговых компаний. Будущие трансформации в этой сфере, вероятно, будут связаны с глубоким внедрением и развитием ИИ, расширенным применением блочной цепи (blockchain) и метавселенных, которые позволят кардинально повысить результативность и ускорить процесс предоставления консалтинговых услуг. Таким образом, Консалтинг 5.0 (табл. 4) будет собой представлять не очередной эволюционный этап, а революционный скачок, обусловленный все более нарастаю-

щим, экспоненциальным ростом значимости вычислительных мощностей и появлением новых технологий.

Во многом будущее развитие консалтинговых услуг можно обусловить именно цифровизацией, что подтверждает положительная динамика роста затрат мировых компаний на цифровую трансформацию (рис. 3).

Смещение фокуса в спросе на консалтинговые услуги проецируется и на данные о распределении выручки российских производителей такого рода предложения по направлениям (рис. 4).

Таким образом, по итогам 2023 года, исходя из информации о общей выручке крупнейших субъектов российского рынка консалтинга (123 млрд руб.), вошедших в рейтинг RAEX, наиболее емким сектором стал ИТ-консалтинг со значением в 23 % (28,7 млрд руб.). При этом в качестве драйверов сферы следует отметить проекты по

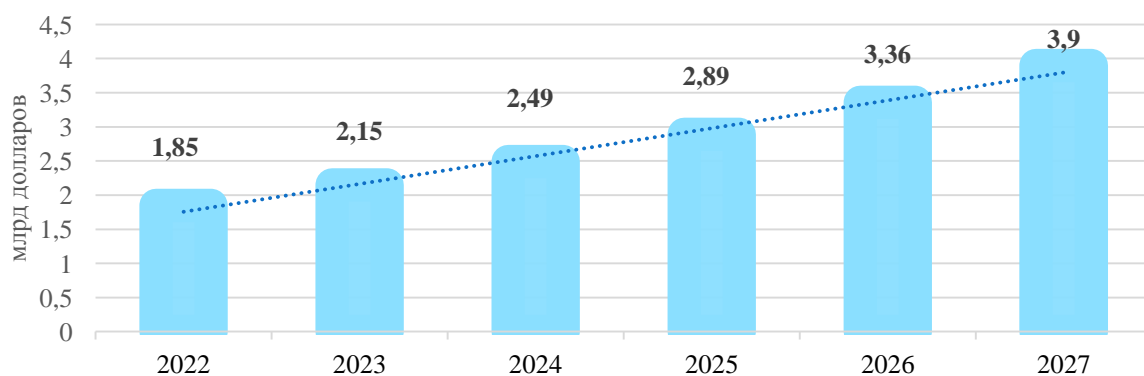


Рис. 3. Динамика затрат мировых компаний на цифровую трансформацию*

* 20 Лучших Консалтинговых компаний по цифровой Трансформации // Computools. URL: <https://computools.com/top-digital-transformation-consulting-companies/> (дата обращения: 08.12.2024)

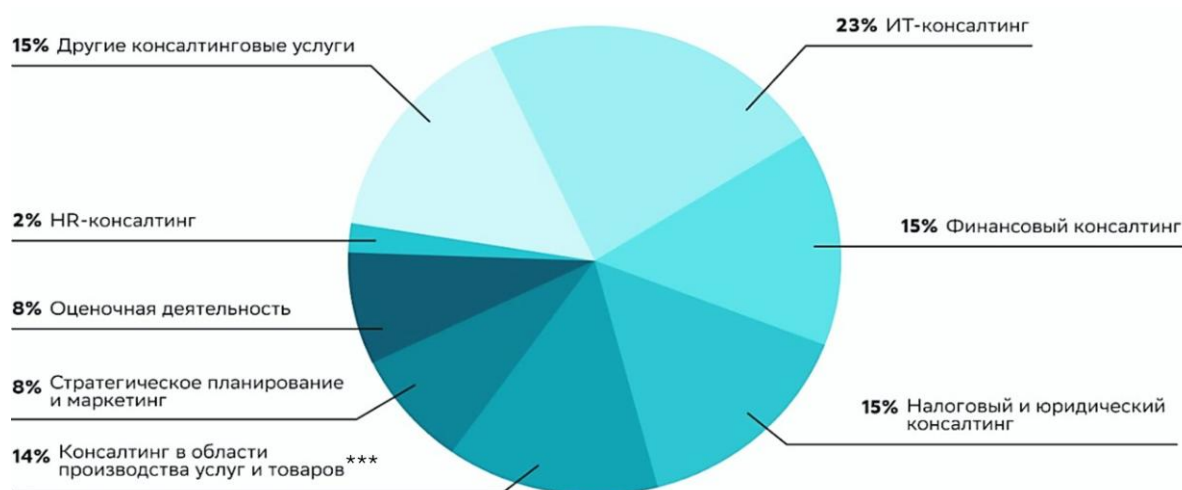


Рис. 4. Распределение выручки российских консалтинговых компаний по направлениям (доля, %)**

** Консалтинговые компании и группы: стратегический консалтинг (2024 год) Аналитика. URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/consulting_strategic_planning_and_development/2024 (дата обращения: 16.12.2024)

*** Включая выручку от строительного и технологического аудита и консалтинга

внедрению AI и цифровой трансформации бизнес-процессов.

Ключевые аспекты внедрения наиболее перспективных инновационных технологий в деятельность как самих консалтинговых компаний, так и в процессы их клиентов представлены в табл. 5.

Стоит заметить, что консалтинговая отрасль находится на пороге эпохи, когда инновационные технологии будут не только лишь дополнять традиционные методы работы, но и существенно изменят саму природу консалтинговых услуг. Компании, способные адаптироваться и интегрировать эти инструменты в свою деятельность, получают конкурентные преимущества ввиду предложения клиентам более эффективных и индивидуализированных решений, а также за счет оптимизации собственных процессов.

Специализация. Специализация также становится одним из ключевых факторов конкурентоспособности консалтинговых компаний. Основные направления специализации консалтинговых услуг – это отраслевые, функциональные и технологические взаимодополняющие подходы к удовлетворению потребностей клиентов. Отраслевая специализация фокусируется на глубоком понимании конкретного сектора экономики, функциональная – на совершенствовании внутренних процессов компании, а технологическая делает акцент на внедрении инновационных решений. Комбинация этих направлений позволяет создавать комплексные предложения консалтинговым фирмам, которые помогают клиентам достигать своих стратегических целей в условиях быстро меняющегося бизнес-ландшафта.

Рост сложности бизнес-среды, высокие темпы технологических изменений и всё более узкая направленность потребностей клиентов требуют от консультантов глубоких знаний в определенных областях. Универсальный подход, характерный для консалтинговых услуг прошлого, постепенно уступает место узконаправленной экспертизе. Например, консалтинг в сфере финансовых технологий, устойчивого развития, кибербезопасности или управления цепочками поставок требует от консультантов не только знаний в области общего менеджмента, но и владения специфическими инструментами и методологиями. Такая специализация позволяет создавать более ценные и индивидуализированные решения, удовлетворяющие уникальные запросы клиентов. Кроме того, специализация способствует формированию экспертных сообществ внутри консалтинговых компаний. Это позволяет не только повышать компетенции сотрудников, но и строить долгосрочные отношения с клиентами, которые ценят глубокое понимание их бизнеса. В контексте исследования переход от универсальных решений к узкой экспертизе в консалтинговом бизнесе – это стратегический шаг, который поможет компаниям выделяться среди

конкурентов, увеличивать ценность своих услуг и укреплять позиции на рынке консалтинга. В условиях растущей конкуренции как со стороны крупных игроков, так и нишевых фирм специализация позволяет сосредоточиться на конкретной области, где можно стать лидером. Клиенты всё чаще ищут специалистов с глубоким пониманием своей отрасли, технологий или бизнес-моделей, а не универсальных консультантов. Узкая экспертиза вызывает большее доверие: специалист, который понимает детали конкретной проблемы, воспринимается как более компетентный.

Таким образом, переход к специализации можно признать глубокой трансформацией бизнеса, требующей анализа, дополнительных вложений и готовности отказаться от универсальных подходов.

Одним из ключевых катализаторов усиления специализации предложения консалтинговых компаний выступают экономические колебания, что обуславливается возрастанием потребностей бизнеса в узкоспециализированной экспертизе для решения специфических проблем, возникающих вследствие экономических шоков (табл. 6). При этом циклические колебания деловой активности, соответственно и ее результатов, демонстрируют трансформации в спросе на консалтинговые услуги в ответ как на общие изменения в глобальной или национальной экономике, так и на неустойчивость отдельных рынков.

Ключевые аспекты этого влияния представлены в табл. 6.

Таким образом, анализ циклических колебаний экономики выявляет дифференцированную реакцию спроса на консалтинговые услуги: в периоды экономического роста, когда компании стремятся к активному расширению и оптимизации бизнес-процессов, отмечается востребованность услуг, связанных с разработкой долгосрочных стратегий, проведением маркетинговых исследований и реализацией цифровой трансформации; в условиях экономического спада компании вынуждены переходить к жесткой политике сокращения расходов и повышению операционной эффективности, что поднимает спрос на экспертизу по вопросам оптимизации затрат и антикризисного управления. Стоит отметить, что синхронизация востребованности определенного рода услуг с фазами экономического цикла на практике может приобретать нелинейную зависимость ввиду отраслевой специфики бизнеса.

Усиление специализации сферы также тесно связано с ростом востребованности стратегического консалтинга, обусловленным возрастающей скоростью модификации бизнес-среды. Поскольку разработка и внедрение эффективной стратегии представляет собой комплексную задачу, требующую специализированных компетенций, участники бизнеса активно формируют спрос на услуги фирм, сфокусированных на конкретных отраслях.

Применение инновационных технологий в деятельности консалтинговых компаний

Технологии	Преимущества	Недостатки	Риски
Искусственный интеллект и машинное обучение (ИИ/МО)	<ul style="list-style-type: none"> – Автоматизация рутинных задач; – повышение точности анализа; – персонализация услуг; – ускорение процесса принятия решений 	<ul style="list-style-type: none"> – Высокая стоимость внедрения; – сложность интеграции; – необходимость качественных данных; – проблема «черного ящика» 	<ul style="list-style-type: none"> – Зависимость от технологии; – этические проблемы; – риск некорректных выводов
	<p>Механизм внедрения технологии:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Подготовка данных: необходимо обеспечить сбор, очистку и подготовку данных высокого качества. • Выбор подходящих алгоритмов: выбор алгоритмов МО должен основываться на специфике задачи и типе данных. Необходимо провести эксперименты и сравнить различные алгоритмы, чтобы выбрать наиболее эффективный. • Обучение моделей: процесс обучения моделей МО требует значительных вычислительных ресурсов и времени, для реализации которого следует использовать соответствующие инструменты и инфраструктуру. • Мониторинг и настройка моделей: Модели МО требуют постоянного контроля и обновлений, чтобы обеспечить их точность и эффективность 		
Инструменты Big Data и Data Analytics	<p>Преимущества</p> <ul style="list-style-type: none"> – Глубокий анализ рынка; – оптимизация операционной деятельности; – выявление скрытых закономерностей 	<p>Недостатки</p> <ul style="list-style-type: none"> – Высокая стоимость; – сложность анализа; – качество данных; – требуется специализированная инфраструктура 	<p>Риски</p> <ul style="list-style-type: none"> – Ошибка интерпретации; – недостаток квалифицированных специалистов; – зависимость от данных
	<p>Механизм внедрения технологии:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выбор подходящих инструментов: выбор инструментов для хранения, обработки и анализа больших данных должен основываться на объеме и типе данных. • Разработка стратегии анализа данных: следует определить, какие данные нужно анализировать и какие вопросы нужно решить с помощью анализа. • Визуализация данных: выбор эффективного способа визуализации результатов анализа данных крайне важен для принятия обоснованных решений 		
Цифровые платформы для онлайн-консультирования	<p>Преимущества</p> <ul style="list-style-type: none"> – Расширение географического охвата; – увеличение эффективности; – снижение затрат; – улучшение коммуникации 	<p>Недостатки</p> <ul style="list-style-type: none"> – Зависимость от интернета; – защита данных; – технические сложности; – обучение персонала 	<p>Риски</p> <ul style="list-style-type: none"> – Кибератаки; – технический сбой; – несоответствие ожиданиям клиентов
	<p>Механизм внедрения технологии:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Выбор архитектуры платформы: выбор подходящей архитектуры (облачная, локальная, гибридная) зависит от масштаба проекта, требований к безопасности и доступных ресурсов. • Разработка пользовательского интерфейса (UI) и пользовательского опыта (UX): платформа должна быть интуитивно понятной и удобной для использования как консультантами, так и клиентами. Важно обеспечить удобный доступ к данным, инструментам и функциям. • Интеграция с существующими системами: платформа должна «бесшовно» интегрироваться с существующими системами управления данными, CRM-системами и другими инструментами, используемыми в консалтинговой компании. • Обеспечение безопасности данных: защита конфиденциальной информации клиентов является первостепенной задачей. Необходимо использовать современные средства шифрования, контроля доступа и защиты от кибератак 		

Источник: составлено авторами

Таблица 6

Основные направления спроса на консалтинговые услуги в контексте циклических колебаний экономики

Фаза экономического цикла	Направление общей стратегии деятельности экономических субъектов	Направление консалтинговых услуг
Экономический рост (экспансия)	Характеризуется стремлением компаний к активному расширению сферы влияния и увеличению доли рынка, а также к качественной оптимизацией бизнес-процессов: фокус на агрессивном росте, направленность на сокращение издержек при сохранении высокого темпа роста, инвестиции в новые технологии с целью повышения конкурентоспособности	– стратегическое планирование; – консультирование и проведение сделок в области слияний и поглощений (M&A); – управление масштабными проектами; – разработка и внедрение цифровых решений, автоматизация бизнес-процессов; – маркетинговые исследования
Пик	Наблюдается стабильный высокий спрос на консалтинговые услуги с плавным смещением акцента на превентивные меры в ожидании рецессии рынка	– управление рисками; – оптимизация цепочек поставок
Экономический спад (рецессия)	Переход к оборонительной стратегии с фокусом на максимальном сокращении издержек и повышении эффективности процессов	– антикризисное управление; – консалтинг по оптимизации затрат; – финансовый консалтинг
Депрессия (застой)	Стремление сохранить уровень активности поддерживающий существование бизнеса	– антикризисное управление; – реструктуризация бизнеса; – ведение проектов банкротства и ликвидации бизнеса
Оживление	Наблюдается постепенное восстановление экономической активности субъектов: плавное увеличение инвестиций и формирование долгосрочной стратегии в направлении расширения бизнеса	– стратегическое планирование; – оптимизация бизнес-процессов с учетом крайней ограниченности ресурсов; – управление рисками

Источник: составлено авторами

Например, стремительное развитие цифровых технологий стимулирует спрос на услуги, связанные с кибербезопасностью, большими данными и искусственным интеллектом [16].

Кроме того, стратегические решения требуют уникальности и учета специфики не только сферы деятельности организации-клиента, но и ее рыночного, конкурентного, окружения. Следовательно, в таком контексте стандартизированные подходы, предлагаемые универсальными консультантами, теряют преимущество, уступая индивидуальным решениям, разрабатываемым специализированными компаниями.

Таким образом, ввиду высокой конкуренции на рынке консалтинговых услуг специализация является наиболее значимым фактором дифференциации услуг отдельных компаний, позволяя им занять устойчивую нишу и максимально точно удовлетворить потребности и запросы клиентов за счет глубокой экспертизы и профильных уникальных методологий.

Наконец, в качестве особенно специфического драйвера усиления специализации предложения в сфере консалтинга следует выделить цифровиза-

цию бизнеса, поскольку взаимодействие эти двух тенденций в отрасли оказывает взаимное влияние, обуславливая друг друга. С одной стороны, цифровизация стимулирует курс на углубление специализации консалтинга, поскольку возрастающая потребность в интеграции передовых технологий генерирует спрос на узкопрофильную экспертизу в области управления цифровыми инновациями, в ответ на который консалтинговые компании развивают глубокие компетенции в отдельных направлениях с целью предложения таргетированного решения клиентам.

Специализация, в свою очередь, вызывает дальнейшее развитие цифровых инструментов и платформ, адаптированных к потребностям отдельных ниш, за счет инвестиций в разработку профильных программных продуктов и аналитических моделей для определенных отраслей бизнеса или функциональных областей, на которых фокусируется консалтинговая компания. Описанный способ взаимного влияния возможно представить в виде петли положительной обратной связи, где каждый из процессов усиливает и ускоряет развитие другого (рис. 5).

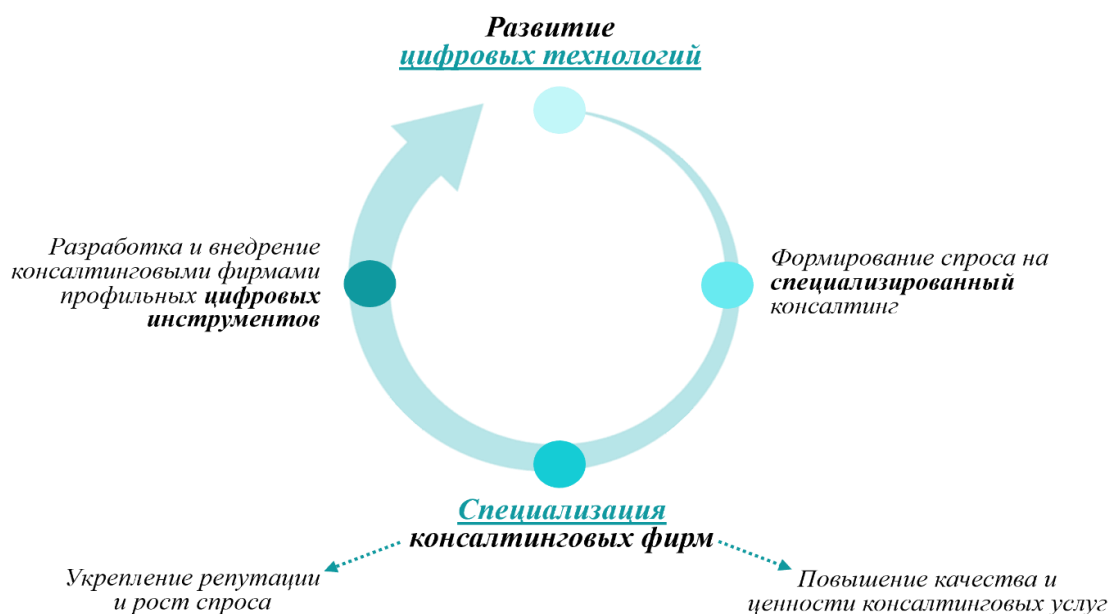


Рис. 5. Петля положительной обратной связи процессов цифровизации и специализации в контексте консалтинговых услуг
Источник: составлено авторами

Таким образом, цифровизация и специализация консалтинговых услуг представляют собой два взаимозависимых и взаимосвязанных направления развития, формирующих современный ландшафт отрасли консалтинга. При этом следует акцентировать внимание на том, что описанный синергетический эффект ведет к трансформации не только рынка консалтинговых услуг, но также является активатором изменений на уровне глобального бизнеса, поскольку консалтинговые компании оказывают влияние на все его сферы, запуская цепную реакцию преобразований.

Обсуждения и выводы

Предположение авторов о том, что в условиях цифровой трансформации и углубленной специализации экономики развитие консалтингового бизнеса оказывает большое влияние на эффективность стратегических задач потребителей услуг, оказалось обоснованным. В данном контексте ключевые характеристики специализированных консалтинговых компаний проявляются как способность адаптироваться к изменениям, выстраивая стратегии через цифровизацию и специализацию оказываемых услуг. Консалтинговый бизнес способен адаптироваться к изменениям и может продемонстрировать свою полезность на рынке услуг, активно используя современные тренды, что позволит занимать лидирующие позиции, предвосхищая потребности клиентов и формируя ценность в условиях текущих экономических вызовов.

Научная новизна результатов исследования, полученных авторами, заключается в следующих аспектах:

1. Проведён анализ взаимосвязи и влияние та-

ких глобальных трендов современной экономики, как цифровизация и специализация, на развитие рынка консалтинговых услуг. Исследование выявляет синергетический эффект от их совместного действия, что позволяет создать более полную картину современных трансформаций в отрасли.

2. Определены принципы взаимодействия между заказчиками и консалтинговыми компаниями, которые эволюционируют под влиянием цифровых технологий и глобальных процессов. Особое внимание уделено тому, как специализация позволяет компаниям эффективнее адаптироваться к этим изменениям, предлагая уникальные решения для конкретных задач клиентов. Выделены основные направления специализации (отраслевая, функциональная, технологическая) и описаны их особенности. Исследование демонстрирует, как выбор узкой ниши может стать ключевым фактором успешности в условиях насыщенного рынка.

3. На основе проведённого анализа сформулированы рекомендации, направленные на повышение эффективности внедрения цифровых решений и усиление специализированных компетенций.

4. На основе анализа текущих трендов предложены прогнозные сценарии эволюции рынка консалтинговых услуг для подготовки участников рынка к будущим вызовам и возможностям.

Анализ трендов на рынке консалтинговых услуг показывает, что ключевые направления развития – глобальная цифровизация и специализация экономики – оказывают существенное влияние на формирование современного ландшафта отрасли. Эти тенденции не только определяют новые требования к участникам рынка, но и создают уникальные возможности для роста и инноваций.

Цифровизация выступает драйвером трансформации, где цифровые технологии выступают основой для создания новых моделей взаимодействия между компаниями и их клиентами. Консалтинговые фирмы все чаще сосредотачиваются на решении задач, связанных с внедрением технологий анализа данных, искусственного интеллекта, автоматизации процессов и кибербезопасности. Это требует от консультантов глубокого понимания цифровых инструментов и способности адаптировать их под специфику бизнеса заказчика.

Специализация проявляется как стратегия конкурентного преимущества, которая, фокусируясь на узких нишах, предлагает специализированные решения для конкретных отраслей или функциональных областей. Такой подход позволяет обеспечить более высокое качество сервиса и удовлетворять уникальные потребности клиентов. Особенно актуальной становится специализация в таких сферах, как устойчивое развитие, ESG-стратегии, блокчейн-технологии и управление цепочками поставок.

Эффективное использование потенциала циф-

ровизации, глобализации и специализации предполагает их интеграцию. Современные консалтинговые услуги должны быть ориентированы на комплексную поддержку клиентов, сочетая глубокую экспертизу в конкретной области с возможностями цифровых технологий и опытом работы на международном уровне.

Перспективы развития консалтинга отражаются в дальнейшем усилении вышерассмотренных трендов. Развитие технологий, увеличение масштабов глобального сотрудничества и рост спроса на специализированные решения будут определять эволюцию консалтингового рынка. Компании, которые смогут оперативно адаптироваться к этим изменениям, получат значительное конкурентное преимущество. Таким образом, успешность консалтинговых фирм в современных условиях зависит от их способности гибко реагировать на меняющиеся запросы рынка, внедрять инновационные подходы и предоставлять клиентам высококачественные, персонализированные услуги, учитывающие как глобальные, так и локальные особенности бизнеса.

Список литературы

1. Аналитическое исследование. Консалтинговые компании и группы: стратегический консалтинг. URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/consulting_strategic_planning_and_organizationaldevelopment/2024/analytics/ (дата обращения: 8.12.2024).
2. Царева В.А. Консалтинговые услуги как инструмент развития бизнеса // Бизнес-образование в экономике знаний. 2019. № 3 (14).
3. Пахомов Ю.В., Мингачева Г.Р. Построение классификации услуг в сфере управленческого консультирования // Электронный научный журнал. 2018. № 2(2). С. 642–649. DOI: 10.18534/enj.2015.02.642. EDN: VKHNIF.
4. Руденко М.Н. Принципы и методы организации консалтинговой деятельности в деловой инфраструктуре предпринимательства // Вестник ТГУ. 2009. № 9. С. 45–51.
5. Ковалев В.Е., Антинескул Е.А., Соларева А.И. Выстраивание цифровой архитектуры консалтинга для малого и среднего бизнеса в России // Цифровые модели и решения. 2024. Т. 3, № 4. С. 47–68. DOI: 10.29141/2949-477X-2024-3-4-3. EDN: MZKCZE.
6. Смоляк В.Н. Развитие рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях // Известия СПбГЭУ. 2023. № 5 (143).
7. Новиков В.А., Струнникова С.Е. Консалтинговая деятельность как форма осуществления научно-технического труда // Вестник Ивановского государственного университета. Серия: Экономика. 2021. № 1(47). С. 8–14. EDN: TMTYLO.
8. Sharpe M.E., Wylie N., Wright C. Management Consultancy and Organizational Uncertainty: The Case of Internal Consultancy // Int. Studies of Mgt. & Org. 2013. Vol. 43, no. 3. P. 58–73. DOI: 10.2753/IMO0020-8825430304.
9. Luca Collina. What are the implications of virtualisation for building trust during the management consultancy lifecycle? Management Consulting Journal. June 2021. P. 38. DOI:10.2478/mcj-2021-0015.
10. Simon Haslam. Management Consulting: The Road Ahead // Management Consulting Journal. 2021. Vol. 4(1). P. 1–4. DOI: 10.2478/mcj-2021-0001.
11. Turner A.N. Consulting is more than giving advice // Harvard Business Review. 1982. No. 60(5). P. 120–129.
12. Котов К.С. Современные тенденции и перспективы развития рынка консалтинговых услуг в России // Universum: экономика и юриспруденция. 2024. № 5 (115). DOI: 10.32743/UniLaw.2024.115.5.17258.
13. Розанова Н.М. Индустрия 5.0: золотой век или прыжок в темноту? // Вестник Института экономики Российской академии наук. 2023. № 6. С. 61–77. DOI: 10.52180/2073-6487_2023_6_61_77.
14. Цормутян Л.С. Эволюция консалтинговой деятельности // Вестник ГУУ. 2015. № 6. С. 254–256.

15. Ширинкин К.В. Направления развития рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т. 17. № 3. С. 167–176. DOI: 10.5281/zenodo.8156849.

16. Бочкарев М.Р., Ульянова С.А. Анализ и систематизация методов стратегического прогнозирования рынка в современных условиях // Финансовая экономика. 2023. № 12. С. 159–162. EDN: DUMOVO.

References

1. *Analiticheskoe issledovanie. Konsaltingovye kompanii i gruppy: strategicheskii konsalting* [Analytical research. Consulting companies and groups: strategic consulting]. URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/consulting_strategic_planning_and_organizational_development/2024/analytics/ (accessed: 12/8/2024).

2. Tsareva V.A. Consulting services as a business development tool. *Business education in the knowledge economy*, 2019, no. 3 (14). (In Russ.)

3. Pakhomov Yu.V., Mingacheva G.R. Building a classification of services in the field of management consulting. *Electronic scientific journal*, 2018, no. 2(2), pp. 642–649. (In Russ.) DOI: 10.18534/enj.2015.02.642. EDN: VKHNIF.

4. Rudenko M.N. Principles and methods of organization of consulting activities in the business infrastructure of entrepreneurship. *Bulletin of TSU*, 2009, no. 9, pp. 45–51. (In Russ.)

5. Kovalev V.E., Antineskul E.A., Solareva A.I. Building a digital consulting architecture for small and medium-sized businesses in Russia. *Digital models and solutions*, 2024, vol. 3, no. 4, pp. 47–68. (In Russ.) DOI: 10.29141/2949-477X-2024-3-4-3. EDN: MZKCZE.

6. Smolyak V. N. Development of the consulting services market in modern macroeconomic conditions. *Izvestiya SPbGEU*, 2023, no. 5 (143). (In Russ.).

7. Novikov V.A., Strunnikova S.E. Consulting activity as a form of scientific and technical work. *Bulletin of the Ivanovo State University. Series: Economics*, 2021, no. 1(47), pp. 8–14. (In Russ.) EDN: TMTYLO.

8. Sharpe M.E., Wylie N., Wright C. Management Consultancy and Organizational Uncertainty: The Case of Internal Consultancy. *Int. Studies of Mgt. & Org.*, 2013, vol. 43, no. 3, pp. 58–73. DOI: 10.2753/IMO0020-8825430304.

9. Luca Collina. What are the implications of virtualisation for building trust during the management consultancy lifecycle? *Management Consulting Journal*, June 2021, p. 38. DOI: 10.2478/mcj-2021-0015.

10. Simon Haslam. Management Consulting: The Road Ahead. *Management Consulting Journal*, 2021, vol. 4(1), pp. 1–4. DOI: 10.2478/mcj-2021-0001.

11. Turner A.N. Consulting is more than giving advice. *Harvard Business Review*, 1982, no. 60(5), pp. 120–129.

12. Kotov K.S. Modern trends and prospects for the development of the consulting services market in Russia. *Univsum: economics and jurisprudence*, 2024, no. 5 (115). (In Russ.) DOI: 10.32743/UniLaw.2024.115.5.17258.

13. Rozanova N.M. Industry 5.0: golden age or leap into darkness? *Bulletin of the Institute of Economics of the Russian Academy of Sciences*, 2023, no. 6, pp. 61–77. (In Russ.) DOI: 10.52180/2073-6487_2023_6_61_77.

14. Tsormutyan L.S. Evolution of consulting activity. *Bulletin of GUU*, 2015, no. 6, pp. 254–256. (In Russ.)

15. Shirinkin K.V. Trends in the development of the consulting services market in modern macroeconomic conditions. *Service in Russia and abroad*, 2023, vol. 17, no. 3, pp. 167–176. (In Russ.) DOI: 10.5281/zenodo.8156849.

16. Bochkaev M.R., Ulyanova S.A. Analysis and systematization of methods of strategic forecasting of the market in modern conditions. *Financial Economics*, 2023, no. 12, pp. 159–162. (In Russ.) EDN: DUMOVO.

Информация об авторах

Ульянова Светлана Анатольевна, к.э.н., доцент кафедры общего и проектного менеджмента, Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации, Москва, Россия; saulyanova@fa.ru

Платицына Алиса Юрьевна, сотрудник научного исследовательского объединения, alisa.yurievna.platitsyna@mail.ru

Information about the authors

Svetlana A. Ulyanova, PhD in Economics, Associate Professor of the Department of General and Project Management, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia; saulyanova@fa.ru

Alisa Yu. Platitsyna, employee of a scientific research association, Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia; alisa.yurievna.platitsyna@mail.ru

Статья поступила в редакцию 15.02.2025

The article was submitted 15.02.2025