

СТРУКТУРНЫЕ ПРЕОБРАЗОВАНИЯ И ТРАЕКТОРИЯ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО КОНСАЛТИНГА

С. Б. Баурина

Российский экономический университет имени Г. В. Плеханова,
Москва, Россия

На пути даже самого успешного бизнеса встречаются препятствия, которые могут вывести компанию из строя. Топ-менеджеры и владельцы, пытаясь минимизировать издержки и риски в период кризиса, ищут поддержку со стороны независимых экспертов. Именно специалисты по консалтингу помогают правильно рассредоточить ресурсы, наладить внутренние процессы, оптимизировать статьи расходов, предоставить ответы на другие важные вопросы. В отечественной литературе активно проявляется научный интерес к изменениям и преобразованиям сферы российского консалтинга. Однако на современном этапе весьма актуальны перспективы и направления развития рынка консалтинга, вопросы интеграции Российской Федерации в международный рынок консалтинговых услуг на условиях нового порядка международных отношений. Данные обстоятельства свидетельствуют о необходимости дальнейших научных исследований в рассматриваемой предметной области и актуализируют проблематику исследования. Цель статьи – анализ главных структурных преобразований и определение перспективной траектории развития российского рынка консалтинга в условиях глобальной трансформации мирохозяйственных связей. В статье показана перестройка сферы консалтинга в современных условиях, определены современные изменения и тренды, проведено исследование текущего состояния и сделана оценка тенденций развития рынка консалтинга в России. Автором осуществлен структурный анализ рынка предложений консалтинговых услуг в условиях происходящих изменений мировой политики и экономики; выявлены приоритеты и перспективы развития консалтинга в России; систематизированы современные процессы переустройства рынка российского консалтинга; конкретизированы показатели текущего состояния и определены главные тренды развития рынка консалтинговых услуг в России; представлена эшелонированная структура консалтингового предложения на рынке; обоснованы приоритеты и перспективы развития консалтинга на территории России в условиях глобальной трансформации мирохозяйственных связей. Научные выводы и результаты исследования могут быть полезны как менеджменту российских компаний при выборе потенциальных исполнителей консалтинговых проектов, так и представителям сферы консалтинга и иных профессиональных сообществ.

Ключевые слова: бизнес, компания, кризис, эксперт, ресурсы, процессы, оптимизация, структурные преобразования, управленческое консультирование, эффективность, перспективы, интеграция, рынок консалтинговых услуг, глобальная трансформация, эшелонированная структура, консалтинговое предложение.

STRUCTURAL TRANSFORMATIONS AND TRAJECTORY OF DEVELOPING RUSSIAN CONSULTING

Svetlana B. Baurina

Plekhanov Russian University of Economics,
Moscow, Russia

Even the most successful business could come across such obstacles that would put the company out of operation. Executives and owners try to minimize costs and risks during crisis and search for support on the part of independent experts. And it is specialists on consulting, who can help disperse resources, fix in-company processes, optimize costs and provide answers to other important questions. Home literature shows academic interest in changes and transformations in Russian consulting. However, today prospects and trends of the consulting market development are rather acute, as well as integration of the Russian Federation in international consulting service

market based on the new structure of international relations. These circumstances demonstrate the necessity of further academic research in this subject field and make research problems even more topical. The goal of the article is to analyze principle structural transformations and identify promising trajectories of developing Russian consulting market in conditions of global reformation of world economic links. The article shows transformation of the consulting field in current situation, highlights today's changes and trends, researches the present day standing and assesses lines in the development of consulting market in Russia. The authors conducted structural analysis of offers on consulting service market in conditions of current changes in global policy and economy and identified priorities and prospects of consulting development in Russia. Current processes of restructuring Russian consulting market were systematized, indicators of today's standing were specified, major trends of developing consulting service market in Russia were presented, echeloned structure of consulting offer on the market was described, priorities and prospects of developing consulting on the territory of Russia in conditions of global transformation of world economic links were grounded. Academic conclusions and findings of the research can be useful for management of Russian companies in choosing potential executors of consulting projects, at the same time they can be used by consulting company and other professional communities.

Keywords: business, company, crisis, expert, resources, processes, optimization, structural transformations, managerial consulting, efficiency, prospects, integration, consulting service market, global transformation, echeloned structure, consulting offer.

В последние два десятилетия российская отрасль стратегического и операционного консультирования была на подъеме. Работы для консультантов было достаточно много: сотрудничество с нефтегазовыми и горнорудными холдингами, разработка экосистемных стратегий для госбанков или завоевание рынков Юго-Восточной Азии. В настоящее время сфера консалтинга претерпела серьезные перемены.

Во-первых, переход в онлайн. За последние годы консалтинг стал удаленным и цифровым. Еще пять-шесть лет назад идея о проведении консалтинговых встреч через Zoom казалась нереальной, в первую очередь потому, что клиенты не были к этому готовы. Сегодня онлайн-встречи – это норма для всех. Люди не готовы тратить время на долгие поездки и переговоры. И вообще оказалось, что в онлайн можно делать все. Даже если нужно своими глазами увидеть, что происходит у клиента в офисе, можно попросить человека прийти туда с камерой и посмотреть все в реальном времени. Это менее удобно, но экономит время.

Во-вторых, конкуренция со всем миром. Данное изменение негативно сказалось на большей части консультантов, но наиболее талантливым позволило больше зарабатывать. Это цифровой маркетинг, социальные сети. Большое количество опытных консультантов пока не могут с этим спра-

виться, ведь живут старой парадигмой. Благодаря цифровой трансформации можно работать не только с лучшими консультантами страны, но и мира. Поэтому те, у кого есть методики, которые дают большую пользу клиентам, начали быстро взлетать, зарабатывать, расширяться.

В-третьих, автоматизация. Видео, курсовые платформы, возможность проводить мозговые штурмы онлайн привели к изменению консалтинговых методик. За сильным консалтинговым продуктом всегда стоит методика, которую нужно менять под бурно развивающийся цифровой мир.

Также важная черта последних лет – стремление все автоматизировать. Появилось даже понятие EdTech, совмещающее технологии и образование. У компаний появляются новые платформы по автоматизации инструментов управления, благодаря которым быстрее и эффективнее можно получить требуемый результат.

Отток иностранных продуктов и их замещение отечественными аналогами выступают ключевыми факторами, которые влияют на развитие IT-услуг и цифровизации. Тренд на переход в онлайн усиливается, при этом у клиентов уже сформированы высокие требования как к функционалу IT-продуктов, так и к его качеству. В связи с этим разработчикам необходимы усилия для представления достойной альтернативы зарубежным решениям.

Нужно отметить, что рынок консалтинга демонстрировал в последнее десятилетие переменные темпы роста: это были и

периоды всплеска (2012, 2013, 2018, 2021 гг.), и периоды сдержанного развития (рис. 1).

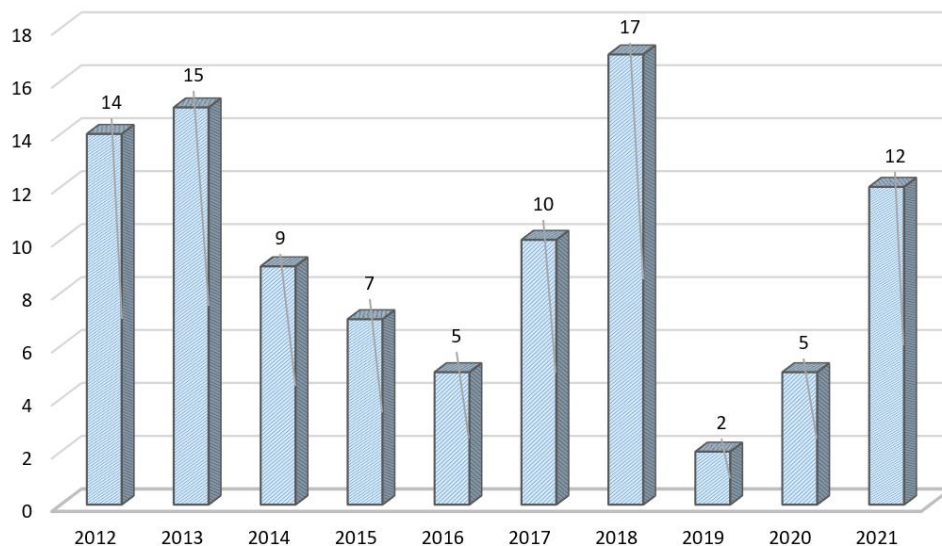


Рис. 1. Темпы роста выручки российского рынка консалтинга (в %)

Анализ деятельности участников рынка показывает, что рост интереса к услугам консультантов прослеживается в последнее время по всем основным направлениям (рис. 2). Сфера IT-консалтинга остается самой масштабной – почти 40% общей выручки рынка (22,609 млрд руб.). Велик

спрос на цифровизацию процессов и сервисов и технологичные автоматизированные решения. Кроме этого, спрос укрепляется благодаря востребованности кибербезопасности и повсеместного импортозамещения.



Рис. 2. Динамика выручки (темпы роста) рынка консалтинга по направлениям в 2021 г. (в %)

Спрос на финансовый анализ и услуги финансовых *due diligence* обусловлен посткарантинным восстановлением экономики. Также востребованы новые финансовые модели, пересмотр действующих программ *cost-cutting*. Весьма популярны услуги по переходу на новые стандарты бухучета – ФСБУ. Лидирующее положение занимают финансовый учет и методология. Растет интерес к устойчивому развитию, нефинансовой отчетности и оценке рисков. Помимо прочего, увеличивается спрос на работу аутсорсинг-провайдеров (расчет зарплат, бухгалтерский и налоговый учет, кадровое делопроизводство) и объединенных центров обслуживания, продвигающих различные инструменты оптимизации.

Определенную роль сыграли изменения закона в части электронного документооборота и бухучета. Федеральный закон от 22 ноября 2021 г. № 377-ФЗ «О внесении изменений в Трудовой кодекс Российской Федерации» закрепил механизмы использования документов кадрового делопроизводства в электронном виде. Интерес к аутсорсингу связан с изменениями учета в части новых ФСБУ, основных средств, капитальных вложений и пр.

Юридический и налоговый консалтинг суммарно принес участникам рынка в 2021 г. 5,132 млрд рублей (+6% по сопоставимым данным к 2020 г.).

Велика доля обращений по нормативному сопровождению сдерживания распространения вируса среди населения и по государственной поддержке бизнес-структур. Востребованы услуги по корпоративному праву: экспертиза систем управления, разработка рекомендаций по их улучшению и пр. Зафиксирован рост спроса на юридический *due diligence* при сопровождении сделок M&A, на услуги защиты бизнеса от банкротства, защиты интеллектуальной собственности. Снижение международной экономической активности российского бизнеса в ближайшей перспективе сместит тренды: уменьшится спрос на услуги по сопровождению

внешнеэкономической деятельности и трансграничных сделок слияния и поглощения; возрастет потребность в реструктуризации бизнеса, в структурировании и сопровождении сделок по выходу иностранных компаний из российского бизнеса, сопровождению банкротств и пр.

Новации ФНС России по системам налогового мониторинга (Концепция-2020) требуют от клиентов-заказчиков обязательного перехода на цифровой документооборот, что обуславливает повышенный спрос на налоговые консультации. Много запросов на применение налоговых льгот и пониженных ставок страховых взносов, сопровождение налоговых проверок, оценку налоговых рисков. Вероятнее всего, сложившаяся геополитическая ситуация только укрепит уровень востребованности юридических и налоговых консультаций.

Перемены конъюнктуры рынка явно увеличат количество сделок M&A, для которых важна качественная экспертиза в части работы с проблемными активами, банковского кредитования, оценки недвижимости и прав требования и пр. В связи с этим можно предположить, что потребность в услугах оценочной деятельности останется, а требования к их качеству продолжат повышаться.

Проекты по комплексной экспертизе и оценке бизнеса интересны и частному бизнесу, и государственным структурам: компаниям добывающих отраслей, энергохолдингам, лизинговым компаниям.

Устойчиво растут темпы строительства и вовлечения в оборот государственных объектов недвижимости, что напрямую влияет на увеличение объема заказов от госструктур в целях приватизации, изъятия и передачи их в аренду.

Крупный сектор консалтинговых услуг – консалтинг в области производства товаров и услуг. Здесь и управление строительством, и финансово-технический мониторинг, и технические экспертизы, и строительный аудит. Растут объемы запросов от собственников недвижимости, связанных с возрождением санаторно-ку-

портной отрасли Российской Федерации. Техничко-технологический консалтинг переплетается с финансово-экономическим (обоснование размера инвестиций, окупаемость и пр.).

Выручка от услуг стратегического планирования и маркетинг-консалтинга возросла за 2021 г. на 28% (рис. 3).

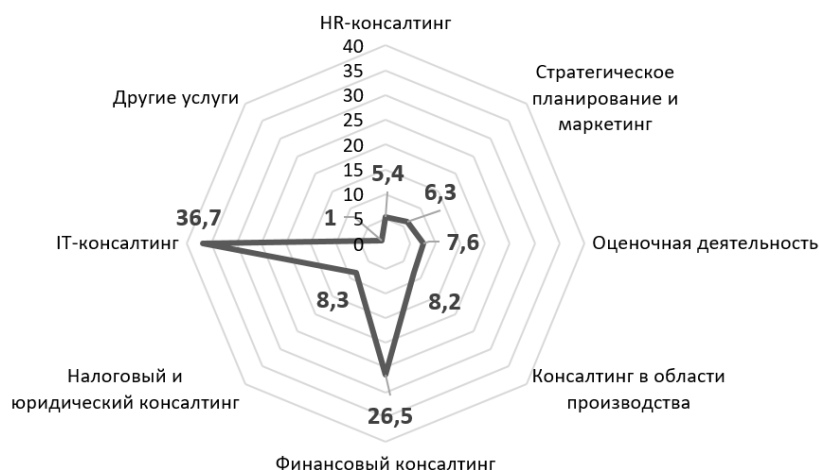


Рис. 3. Распределение выручки по направлениям на рынке консалтинга (в %)

Появился дополнительный спрос со стороны клиентов на разработку стратегических решений по цифровой трансформации компаний и их процессов. Росту спроса на консалтинг способствовали как государственная политика по цифровизации и цифровой трансформации, так и поддержка приоритетных отраслей экономики Российской Федерации. Соответствующий пересмотр целей, рынков, производственных цепочек требует качественного экспертного сопровождения. Популярны проекты макроэкономических исследований и сферы федеральной инфраструктурной политики.

Сохранились объемы заявок по маркетинговым и медиапланам, маркетинговой аналитике. При этом существенно увеличилось количество технических заданий (цифровые сервисы, CRM-системы, веб-базируемые решения, интерфейсы и пр.), возросли запросы на разработку martech-стеков и интеграций, CX-анализ, разработку управленческих дашбордов. Кроме этого, были востребованы следующие запросы: диагностика зрелости бизнеса (CX, уровень цифровизации, business

agility) и бизнес-математика. Маркетинговый консалтинг интересен строительству и девелопменту.

Укрепившийся спрос на стратегии и планы развития в текущем периоде и ближайшей перспективе имеет все шансы увеличиться, поскольку требуется их адаптация к новым условиям быстро меняющейся макроэкономической и геополитической ситуации. Популярность приемлема для антикризисных сценариев развития транспортной инфраструктуры, существенной переориентации грузопотоков на восток.

Современный стратегический консалтинг требует глубинных знаний и понимания предметной области. На первый план выходят скорость принятия решений и быстрота оценки инвестиционных активов. Важным аспектом сегодня является повышенное доверие к отечественным консультантам.

Текущие события структурно меняют российский рынок консалтинга.

В первый эшелон входит «большая тройка» – наиболее престижные, чисто консалтинговые компании с самыми доро-

гими проектами и самыми значимыми клиентами.

Компании «большой тройки» реализуют успешные практики фактически во всех типах задач, продуктовых сегментах и пр.

«Большая тройка» состоит из следующего триумвирата:

- McKinsey&Company – самая известная консалтинговая империя. На февраль 2022 г. московский офис представлен порядком 700 консультантов различных грейдов, реализующих проекты во всех индустриях. Отдельное подразделение McKinsey Digital работает по направлению Advanced Analytics и в IT-сфере. Банковскую сферу обслуживает бенчмарк-агентство Finalta;

- Boston Consulting Group (BCG – «БиСиДжи») с мощными индустриальной и банковской практиками – имеет хорошие позиции в государственном секторе, машиностроении, ретейле. В IT-секторе – цифровое подразделение BCG Gamma;

- Bain&Company («Бейн») – имеет свои сильные центры компетенций. В России у Bain&Company имеется опыт сотрудничества с крупными банками, нефтяной сферой, энергетикой, ретейлом и лакшерисегментом, довольно сильна авиационная практика. Вариативность индустриального калейдоскопа Bain&Company в России чуть ниже других игроков «большой тройки».

Компании «большой тройки» объявили об уходе с рынка. При этом несколько российских партнеров McKinsey остались в стране, продолжая бизнес под рабочим именем «РУБиКон» («Российский управленческий бизнес-консалтинг»). Вероятнее всего, по мере роста проектов новосозданная компания займет вершину Олимпа новой консалтинговой отрасли в России.

Ко второму (международному) эшелону причисляют глобальные фирмы, которые немного не дотягивают до «большой тройки» по размеру практик и стоимости проектов. Они специализируются либо на конкретной индустрии, либо на отдельной корпоративной функции (типе проектов).

Яркий пример – компания Oliver Wyman с отличной практикой в области рисков, которая работает по проектам банковского сектора, финансовой отрасли, ретейла и нефтянки. На сегодняшний день компания ушла с рынка России.

Компания Kearney (специализация – закупки и цепочки поставок) в этой области занимает лидирующие позиции. Пока она формально не закрыла российское юрлицо, но сотрудники уже переехали в другие офисы.

Компания Roland Berger (Германия), специализируясь на машиностроении и автопроме, покинула рынок консалтинга Российской Федерации.

Часть партнеров компании Arthur D. Little (ADL), одной из старейших на мировом рынке, планирует развивать свою деятельность на территории России.

Компания Accenture весной 2022 г. отделила свой российский бизнес. Остались проекты на стыке консалтинга и IT.

Компания Strategy& работает в сфере корпоративных инноваций, стартап-экосистем. В России Strategy& больше не представлена.

Компания Alvarez&Marsal ушла из России и активно помогает глобальным брендам сворачивать (или продавать) российский бизнес.

Российский бизнес Partners in Performance (PiP) (Австралия) также решил отделиться и продолжить работать самостоятельно под новым брендом Partners in Efficiency (PiEff). Компания имеет проработанные методологии почти для любого производственного процесса или промышленного оборудования. Спрос на эти услуги довольно велик.

Следует отметить, что хотя компании второго эшелона обычно и имеют фокус, они легко могут выходить за его контур.

Среди крепких компаний, которые уверенно попадают в третий, российский эшелон, можно выделить Neman Group, O2 Consulting, SBS Consulting, НЭО Центр, S+Consulting, One Story Consulting и пр. Здесь также представлена российская фир-

ма Strategy Partners, реализующая широкий спектр стратегических и операционных проектов в различных отраслях, преимущественно в госсекторе и в оборонной промышленности, которая попадает под критерии международного эшелона. Компанию окончательно выкупил «Сбер».

Четвертый эшелон – «большая четверка» (BIG4). В результате текущих событий российский бизнес «большой четверки» отпочковался от глобальных брендов и продолжает работу: PWC превратился в «Технологии Доверия», E&Y – в «Б1», KPMG – в КЕРТ (Knowledge – Excellence – Professionalism – Technology), Deloitte – в «ДРиТ» («Деловые решения и технологии»).

Моноотраслевые и монофункциональные решают широкий комплекс задач исключительно в одной индустрии. Зачастую это деятельность на стыке консалтинга, научных центров и инженеринговых компаний.

Бизнес известной платежной системы Mastercard Advisors объявил об уходе с рынка России.

Компания IBM Interactive Experience (IBM iX) решает задачи цифровых улучшений, таких как IT-стратегии, цифровые трансформации, внедрение отдельных digital-инструментов и пр.

Компания IQVIA Consulting работает в фармацевтике и коммерциализации фармацевтических препаратов.

Компания «Экопси» ориентирована на улучшение HR-функции. Среди ее проектов – повышение эффективности процессов управления персоналом, системы автоматизации HR, корпоративная культура под ключ, программы обучения и развития персонала.

Компания VYGON Consulting работает в ресурсно-энергетической отрасли. Она реализует проекты корпоративных стратегий, аналитической поддержки и проведения профильных мероприятий.

Нужно отметить, что рынок бизнес-консалтинга все еще находится в стадии формирования: есть компании со слабыми

методиками и прекрасным маркетингом; есть те, у кого продукты хорошие, но о них никто не знает, на рынок оказывают влияние социальные, политические, экономические перемены, поэтому можно сказать, что этот процесс будет продолжаться еще долгое время.

Грядут серьезные перемены в запросах клиентов. Если до кризиса 2022 г. были популярны разработка стратегий, организационное проектирование, оптимизация, выход на новые рынки, то сегодня клиентов интересует глобальный вопрос: что делать? Существенно изменились запросы иностранных компаний-клиентов. Ранее популярные стратегии выхода на российский рынок, рыночной аналитики, вопросы регистрации юридического лица, открытия офиса и пр. сменились на решение вопроса, как оптимально продать российскую компанию. Стали популярны запросы на внедрение культуры бережливого производства, что свидетельствует о перспективном мышлении руководства компаний; в то время как ранее были затребованы краткосрочные программы, дающие оперативный результат.

Рынок недвижимости также сменил приоритеты: стали популярны рекреационные проекты, оценка их целесообразности, разработка концепций. Сегодня инвесторы вкладывают в недвижимость по дистресс-сценариям, рассчитывая на большой выбор, в то время как он ограничен.

Ожидания клиентов связаны с оперативностью, снижением цен, скидками, что обосновано фактом ребрендинга. Все находится в тяжелых условиях. При этом цены на рынке консалтинга выросли незначительно. После ухода зарубежных брендов российский консалтинг загружен достаточно плотно, особенно в блоке профессиональных услуг.

Ковидные ограничения ввели рынок консалтинга в основательный нокдаун: клиенты массово отменяли проекты. Одновременно появился спрос на проекты антикризисного управления, адаптации оргструктур под удаленку и развитию сер-

висов доставки товаров. Консалтинговая отрасль в своем большинстве успешно адаптировалась к новым условиям и массово стала осваивать новые практики. Некоторые компании даже заметно выросли на ковидной суете.

Как будет развиваться консалтинг? Вероятнее всего, будет появляться больше малых продуктов, ориентированных на быстрое решение проблем: воронки продаж, цифровая реклама, работа с социальными сетями. Будущее консалтинга в том, чтобы клиент получал решение всех проблем из одних рук. Клиенты должны быть

уверены, что получают желаемое, при этом автоматизируя все процессы в компании.

На рынок оказывают большое влияние социальные, политические, экономические перемены. Несмотря ни на что участники рынка ждут его восстановления после весеннего 2022 г. провала и с оптимизмом смотрят в будущее. Имеется большое количество запросов со стороны средних и малых предприятий, которые готовы расширяться или создавать производства в смежных отраслях, из которых уходят зарубежные компании. Есть надежда, что сегмент инвестиционного проектирования не сократится.

Список литературы

1. Баурина С. Б., Агаева А. М. Современный консалтинг: проблемы профессионального консультирования // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2016. – Т. 5. – № 1. – С. 49–51.
2. Баурина С. Б., Дорошенко А. А. Методология достижения результативности в консалтинге // Актуальные вопросы экономики промышленности: поиск и выбор решений : сборник материалов национальной научно-практической конференции. – М., 2021. – С. 141–145.
3. Баурина С. Б., Худяков С. В. Реализация бизнес-процессов на промышленных предприятиях: от теории к практике : монография. – Саранск : Полиграф, 2018.
4. Бушуева Е. А. Состояние системы консалтинга в Российской Федерации // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». – 2020. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-sistemy-konsaltinga-v-rossiyskoy-federatsii> (дата обращения: 08.09.2022).
5. Григорьева Н. Н. Организационное консультирование. – М. : Изд-во МГТУ, 2018.
6. Еременко Е. С., Лищук Е. Н. Управленческий аудит и консалтинг // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2019. – № 1 (4). – С. 62–74.
7. Завалько Н. А. Эффективность управленческого консультирования // Экономика и управление народным хозяйством. – 2020. – № 4. – С. 181–184.
8. Копанева О. Н., Юмашева Е. В. Оценка эффективности управленческого консультирования: проблемы и направления решения // Инновационная экономика: перспективы развития и совершенствования. – 2018. – № 2 (12). – С. 112–117.
9. Куклина Е. А., Коршунова А. А. Консалтинг как элемент инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства в России. – URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konsalting-kak-element-infrastruktury-podderzhki-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-rossii> (дата обращения: 08.09.2022).
10. Лапенков В. Ю. Факторы конкурентоспособности российских компаний на рынке консалтинговых услуг // Креативная экономика. – 2019. – № 8. – С. 1549–1562.
11. Муратова Е. А. Анализ российского рынка консалтинговых услуг // Актуальные вопросы отраслевых рынков и международной коммерции. – 2020. – № 2 (3). – URL: <https://tiec.mgimo.ru/2020/2020-03/analysis-of-russian-market-of-consulting-services> (дата обращения: 08.09.2022).

12. Пахомов Ю. В., Мингачева Г. Р. Построение классификации услуг в сфере управленческого консультирования // Электронный научный журнал. – 2018. – № 2 (2). – С. 642–649.
13. Пригожин А. И. Что такое глубокое консультирование? // Консультант по управлению. – 2017. – № 1. – С. 10–21.
14. Рагулина Ю. В. Моделирование процессов разработки и принятия управленческого решения // Микроэкономика. – 2019. – № 2. – С. 4–9.
15. Роздольская И. В., Ледовская М. Е., Однорал Н. А. Инновационная направленность кадрового консультирования в условиях реального экономического пространства: альтернативные способы формирования и поиск новых возможностей развития : монография. – М. : ИТК «Дашков и К°», 2019.
16. Щелкунова С. А., Метлин С. В., Казеева Е. М. Проблемы реализации управленческого консультирования в России // Вестник СамГУПС. – 2016. – № 2 (32). – С. 95–97.
17. Юссуф А. А., Тимохина Д. С., Гребенюк Е. А. Цифровое консультирование: особенности цифровой трансформации в сфере консалтинга // Вестник университета. – 2020. – № 9. – С. 77–84.

References

1. Baurina S. B., Agaeva A. M. Sovremennyy konsalting: problemy professionalnogo konsultirovaniya [Today's Consulting: Challenges of Professional Consulting]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy* [Academic Research and Development. Economics of Company], 2016, Vol. 5, No. 1, pp. 49–51. (In Russ.).
2. Baurina S. B., Doroshenko A. A. Metodologiya dostizheniya rezultativnosti v konsaltinge [Methodology of Attaining Results in Consulting]. *Aktualnye voprosy ekonomiki promyshlennosti: poisk i vybor resheniy: sbornik materialov natsionalnoy nauchno-prakticheskoy konferentsii* [Acute Issues of Industry Economics: Searching and Selecting Solutions: collection of materials of the National Conference]. Moscow, 2021, pp. 141–145. (In Russ.).
3. Baurina S. B., Khudyakov S. V. Realizatsiya biznes-protsessov na promyshlennykh predpriyatiyakh: ot teorii k praktike: monografiya [Implementing Business-Processes at Industrial Enterprises: from Theory to Practice: monograph]. Saransk, Poligraf, 2018. (In Russ.).
4. Bushueva E. A. Sostoyanie sistemy konsaltinga v Rossiyskoy Federatsii [Consulting System in the Russian Federation]. *Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh nauk i tekhnologiy «Integral»* [International Journal of Applied Science and Technologies 'Integral'], 2020. (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-sistemy-konsaltinga-v-rossiyskoy-federatsii> (accessed 08.09.2022).
5. Grigoreva N. N. Organizatsionnoe konsultirovanie [Organization Consulting]. Moscow, Izd-vo MGGU, 2018. (In Russ.).
6. Eremenko E. S., Lishchuk E. N. Upravlencheskiy audit i konsalting [Managerial Audit and Consulting]. *Vestnik Sibirskogo universiteta potrebitelskoy kooperatsii* [Bulletin of the Siberian University of Customer Cooperation], 2019, No. 1 (4), pp. 62–74. (In Russ.).
7. Zavalko N. A. Effektivnost upravlencheskogo konsultirovaniya [Effectiveness of Managerial Consulting]. *Ekonomika i upravlenie narodnym khozyaystvom* [Economics and Managing Economic System], 2020, No. 4, pp. 181–184. (In Russ.).
8. Kopaneva O. N., Yumasheva E. V. Otsenka effektivnosti upravlencheskogo konsultirovaniya: problemy i napravleniya resheniya [Assessing the Effectiveness of Managerial Consulting: Challenges and Lines of Solution]. *Innovatsionnaya ekonomika: perspektivy razvitiya i sovershenstvovaniya* [Innovation Economy: Development Prospects and Upgrading], 2018, No. 2 (12), pp. 112–117. (In Russ.).

9. Kuklina E. A., Korshunova A. A. Konsalting kak element infrastruktury podderzhki malogo i srednego predprinimatelstva v Rossii [Consulting as a Component of Infrastructure Support for Small and Medium Business in Russia]. (In Russ.). Available at: <https://cyberleninka.ru/article/n/konsalting-kak-element-infrastruktury-podderzhki-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-rossii> (accessed 08.09.2022).
10. Lapenkov V. Yu. Faktory konkurentosposobnosti rossiyskikh kompaniy na rynke konsaltingovykh uslug [Factors of Russian Company Competitiveness on Consulting Service Market]. *Kreativnaya ekonomika* [Creative Economy], 2019, No. 8, pp. 1549–1562. (In Russ.).
11. Muratova E. A. Analiz rossiyskogo rynka konsaltingovykh uslug [Analyzing Russian Consulting Service Market]. *Aktualnye voprosy otraslevykh rynkov i mezhdunarodnoy kommertsii* [Acute Issues of Industry Markets and International Commerce], 2020, No. 2 (3). (In Russ.). Available at: <https://tiec.mgimo.ru/2020/2020-03/analysis-of-russian-market-of-consulting-services> (accessed 08.09.2022).
12. Pakhomov Yu. V., Mingacheva G. R. Postroenie klassifikatsii uslug v sfere upravlencheskogo konsultirovaniya [Building Service Classification in the Field of Managerial Consulting]. *Elektronnyy nauchnyy zhurnal* [E-Academic Journal], 2018, No. 2 (2), pp. 642–649. (In Russ.).
13. Prigozhin A. I. Chto takoe glubokoe konsultirovanie? [What does Deep Consulting Mean?]. *Konsultant po upravleniyu* [Management Consultant], 2017, No. 1, pp. 10–21. (In Russ.).
14. Ragulina Yu. V. Modelirovanie protsessov razrabotki i prinyatiya upravlencheskogo resheniya [Modeling Processes of Devising and Making Managerial Decision]. *Mikroekonomika* [Micro-Economics], 2019, No. 2, pp. 4–9. (In Russ.).
15. Rozdolskaya I. V., Ledovskaya M. E., Odnoral N. A. Innovatsionnaya napravlennost kadrovogo konsultirovaniya v usloviyakh realnogo ekonomicheskogo prostranstva: alternativnye sposoby formirovaniya i poisk novykh vozmozhnostey razvitiya: monografiya [Innovation Trends in HR Consulting in Conditions of Real Economic Space: Alternative Methods of Shaping and Searching for New Opportunities for Growth: monograph]. Moscow, ITK «Dashkov i K°», 2019. (In Russ.).
16. Shchelkunova S. A., Metlin S. V., Kazeeva E. M. Problemy realizatsii upravlencheskogo konsultirovaniya v Rossii [Implementation of Managerial Consulting in Russia]. *Vestnik SamGUPS* [Bulletin of SamGUPS], 2016, No. 2 (32), pp. 95–97. (In Russ.).
17. Yussuf A. A., Timokhina D. S., Grebenyuk E. A. Tsifrovoye konsultirovanie: oso-bennosti tsifrovoy transformatsii v sfere konsaltinga [Digital Consulting: Specific Features of Digital Transformation in the Field of Consulting]. *Vestnik universiteta* [Bulletin of University], 2020, No. 9, pp. 77–84. (In Russ.).

Сведения об авторе

Светлана Борисовна Баурина

кандидат экономических наук, доцент
кафедры экономики промышленности
РЭУ им. Г. В. Плеханова.

Адрес: ФГБОУ ВО «Российский экономический
университет имени Г. В. Плеханова», 117997,
Москва, Стремянный пер., д. 36.

E-mail: baurinaaa@yandex.ru

Information about the author

Svetlana B. Baurina

PhD, Assistant Professor
of the Department for Industrial
Economics of the PRUE.

Address: Plekhanov Russian University
of Economics, 36 Stremyanny Lane,
Moscow, 117997, Russian Federation.

E-mail: baurinaaa@yandex.ru