

**ШИРИНКИН Константин Владимирович**

*Пермский государственный аграрно-технологический ун-т им. ак. Д.Н. Прянишникова (Пермь, РФ)  
аспирант; e-mail: unique-01@mail.ru*

## **НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В СОВРЕМЕННЫХ МАКРОЭКОНОМИЧЕСКИХ УСЛОВИЯХ**

*Актуальность исследования обусловлена тем, что в современных условиях экспертное консультирование оказывает влияние на эффективность финансово-хозяйственной деятельности компаний в различных видах экономической деятельности. Формирование рынка консалтинговых услуг находится под влиянием ключевых направлений спроса, обусловленных тенденциями управления, финансового сопровождения бизнеса, информационно-коммуникационных технологий и виртуальной среды. Консалтинговые компании активно адаптируют модели и технологии услуг лидирующих субъектов, которые как показывает ситуационный анализ, обладают устойчивостью к негативным кризисным влияниям. В сложных динамично меняющихся условиях внешней среды необходимость обращения к специалистам по ключевым функциональным направлениям способствует оптимизации деятельности и получению финансовых выгод. В статье рассматриваются основные виды и услуги консалтинговой деятельности, а также факторы, оказывающие влияние на данную сферу бизнеса. Приведены показатели развития рынка консалтинговых услуг в России. Раскрыты ключевые проблемы и преимущества сферы консалтинга, представлены перспективные направления диверсификации данного вида деятельности. Проведён анализ нового современного вида консалтинговой деятельности – интернет-консалтинга, его классификаций и характерных особенностей. Преимуществами интернет-консалтинга является возможность руководителей предприятий активно использовать в производстве современные технологии осуществления бизнес-процессов, способствующие эффективному развитию и повышению уровня конкурентоспособности. Сделаны выводы, что эффективное развитие рынка консалтинговых услуг напрямую связано с внедрением современных информационных технологий.*

**Ключевые слова:** рынок консалтинговых услуг, консалтинговые компании, диверсификация услуг, бизнес-процессы, интернет-консалтинг



**Для цитирования:** 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.

**Дата поступления в редакцию:** 5 мая 2023 г.  
**Дата утверждения в печать:** 15 июня 2023 г.

UDC 330.101 EDN: URYTHX  
DOI: 10.5281/zenodo.8156849

**Konstantin V. SHIRINKIN**

*Perm State Agrarian and Technological University named after ak. D. N. Pryanishnikov (Perm, Russia)  
PhD student; e-mail: unique-01@mail.ru*

## DEVELOPMENT DIRECTIONS OF THE CONSULTING SERVICES MARKET IN MODERN MACROECONOMIC CONDITIONS

**Abstract.** *The relevance of the study is due to the fact that in modern conditions expert consulting has an impact on the efficiency of financial and economic activities of companies in various types of economic activity. The formation of the consulting services market is influenced by key areas of demand due to trends in management, financial support of business, information and communication technologies and the virtual environment. Consulting companies are actively adapting models and technologies of services of leading entities, which, as the situational analysis shows, are resistant to negative crisis influences. In complex dynamically changing environmental conditions, the need to contact specialists in key functional areas contributes to the optimization of activities and obtaining financial benefits. The article discusses the main types and services of consulting activities, as well as factors affecting this area of business. The indicators of the development of the consulting services market in Russia are given. The key problems and advantages of the consulting sphere are revealed, promising directions of diversification of this type of activity are presented. The analysis of a new modern type of consulting activity – Internet consulting, its classifications and characteristic features is carried out. The advantages of Internet consulting are the ability of business managers to actively use modern technologies for business processes in production, contributing to effective development and increasing the level of competitiveness. It is concluded that the effective development of the consulting services market is directly related to the introduction of modern information technologies.*

**Keywords:** *consulting services market, consulting companies, service diversification, business processes, internet consulting*



**Citation:** Shirinkin, K. V. (2023). Development directions of the consulting services market in modern macroeconomic conditions. *Servis v Rossii i za rubezhom [Services in Russia and Abroad]*, 17(3), 167–176. doi: 10.5281/zenodo.8156849. (In Russ.).

### Article History

Received 5 May 2023  
Accepted 15 June 2023

### Disclosure statement

No potential conflict of interest  
was reported by the author(s).

© 2023 the Author(s)

This work is licensed under the Creative Commons Attribution 4.0 International (CC BY-SA 4.0).

To view a copy of this license, visit <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>



Исследование направлено на анализ особенностей и тенденций развития рынка консалтинговых услуг, оценку их влияния на экономику и выявление актуальных трендов и ограничений, которые продолжают оказывать воздействие на эффективность финансово-экономической деятельности компаний отрасли. Рынок консалтинговых услуг России находился под влиянием негативных геополитических и макроэкономических тенденций, включая пандемию COVID-19. Темпы роста выручки крупных консалтинговых компаний существенно выросли за 2021–2022 гг. (рис. 1).

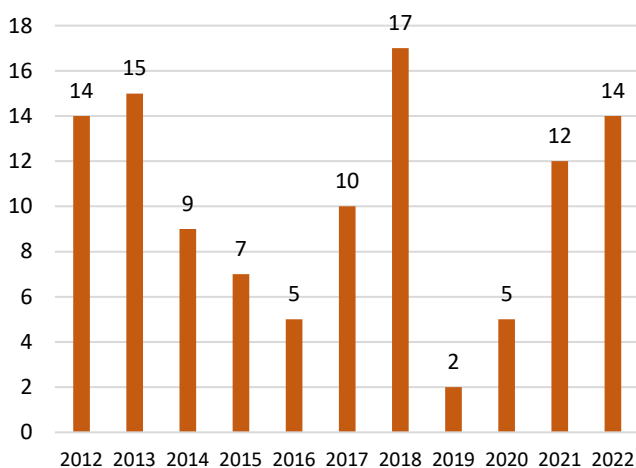


Рис. 1 – Темпы роста выручки крупнейших консалтинговых компаний России в 2012–2022 гг., %<sup>1</sup>

Среди компаний-лидеров всего 45 завершили 2022 год падением выручки. Рост оборота способствовал расширению штата экспертов и привлечённых консультантов (рис. 2).

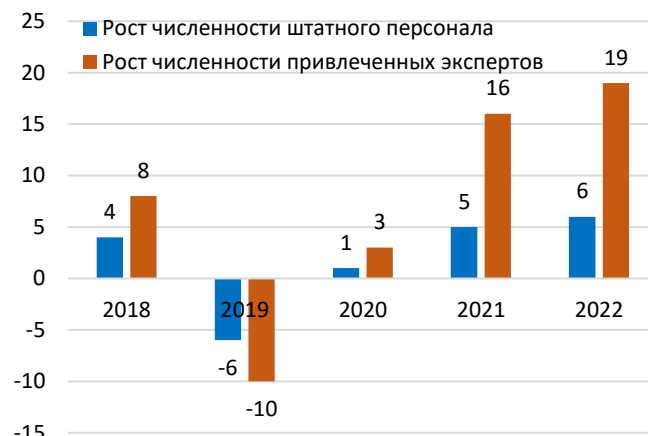


Рис. 2 – Темпы роста численности штатного персонала и привлечённых внешних специалистов консалтинговых компаний России в 2018–2022 гг., %

Среднесписочная численность штатного персонала в 2022 г. лидирующих консалтинговых компаний составила не менее 34 450 чел., внешних экспертов – 16 890 чел.

Основные сегменты консалтинга охватывают наиболее актуальные сферы экономической деятельности. На рис. 3 представлены основные виды консалтинга и консалтинговых услуг.



Рис. 3 – Основные виды и услуги консалтинговой деятельности (сост. на осн. [4, 21])

<sup>1</sup> Рис. 1 и 2 сост. по данным РА «Эксперт»

Функции управленческого (бизнес-)консалтинга заключаются в оказании консультационных услуг для административного аппарата компании, направленные на развитие и эффективную реализацию мер, которые компания планирует предпринять для достижения своих целей, а также на получение максимального эффекта управленческой деятельности и совокупности производственных операций. Управленческий консалтинг занимает до 50% до 55% от общей доли рынка консалтинга, благодаря широкому спектру услуг и профессионализму специалистов, оказывающих консультационные услуги. Управленческий консалтинг включает стратегический, операционный и кадровый консалтинг.

Функции стратегического консалтинга заключаются в разработке и совершенствовании плана управления компании, содержащей основные деловые принципы, направления оптимизации организационной структуры предприятия, а также определение дальнейшего вектора развития и перспектив [20].

Цели операционного консалтинга направлены на повышение общей эффективности компании, качественное улучшение механизма управления, оценку текущего состояния предприятия, решение финансовых и маркетинговых вопросов.

Функции кадрового консалтинга состоят в оказании консультационных услуг по вопросам кадрового обеспечения, содействию в создании кадрового резерва компании, повышении эффективности управления персоналом [14].

Основные цели финансового консалтинга включают реализацию следующих задач: оказание консалтинговых услуги на основе финансового анализа, изменение финансовой и управленческой политики компании, повышение финансовой эффективности деятельности, управление структурой капитала и прочие [7].

Информационный (технологический) консалтинг направлен на оказание услуг по информационной поддержке бизнес-процессов

компании, оценку эффективности использования информационных технологий, содействие в приобретении и установке необходимого оборудования и программного обеспечения [15].

В крупнейших мировых консалтинговых фирмах задействованы специалисты широкого профиля, обладающие профессиональными навыками и компетенциями в разных сферах экономической деятельности, постоянно повышающие свой уровень квалификации, что, в целом, является основой эффективности деятельности данного сегмента экономики [1].

Развитию консалтинговых компаний в современном мире способствуют следующие факторы: рост конкуренции, колебания уровня инфляции, изменения темпов экономического развития, политическая нестабильность, стремительное развитие *транснациональных* корпораций, внедрение современных технологий и прочее.

При этом в данном сегменте экономики наблюдается ряд проблем внешнего и внутреннего характера, негативно влияющих на развитие. Основные внешние факторы, оказывающие влияние на развитие мирового и отечественно рынка консалтинговых услуг, включают:

- факторы политического характера;
- факторы, влияющие на покупательскую способность потребителей и структуру потребления;
- нормативные и регуляторные факторы;
- факторы научно-технической среды;
- факторы социального и организационного характера;
- социально-психологические факторы.

В настоящее время наблюдается рост спроса на услуги консалтинговых компаний, что, в первую очередь, связано с количественным увеличением и качественным совершенствованием общественного продукта и факторов его производства, а также комплексом мер, направленных на создание эффективной системы органов исполнительной власти на основе регламентации их функции в сфере

экономико-хозяйственной деятельности [10].

При этом деятельность консалтинговых компаний осложняется в результате развития совокупности природных и социальных условий, также проблема усугубляется интеграционными тенденциями сферы консалтинга. Множество консалтинговых компаний сотрудничают с зарубежными партнёрами и предприятиями. Кроме того, поддержание имиджа компании, предоставляющей консалтинговые услуги, требует реализации маркетинговых мер в максимально короткие сроки с наименьшими затратами, удовлетворив при этом потребности заказчика, что является довольно сложной миссией.

В настоящее время в сфере консалтинговых услуг сформировалось новое инновационное направление – интернет (онлайн) консультирование. Интернет-консалтинг – это комплекс работ по вопросам интернет-маркетинга, выявлению и оценке текущих проблем сайта, созданию рекомендаций по их решению и помощи в их реализации. Интернет-консалтинг позволяет управляющей структуре компании функционировать на основе современных принципов и условий [2].

В России в последнее время данное направление сферы консалтинга приобретает все большую популярность.

Основные функции интернет-консалтинга включают: разработку и совершенствования процессов, повышающих эффективность деятельности заказчика, а также достижение для компании заказчика наибольшего экономического эффекта при минимальном уровне затрат на консультационные услуги [9].

Интернет-консалтинг можно классифицировать по следующим видам: экспертный, проектный, обучающий и процессный. Специалисты, работающие в данной области, предоставляют следующий спектр консультационных услуг: интернет-консультирование по стратегическим вопросам компании, оценку и проверку удобства работы с сайтом, практическую интерпретацию на основе данных систем аналитики, выявление проблем в навигации,

посредничество между подрядчиком и клиентом, подготовка организованных торгов и прочие.

Основными пользователями услуг интернет-консалтинга в настоящее время являются следующие субъекты экономической деятельности: производственные компании, агентства по разработке и продвижению сайтов, компании по привлечению целевой аудитории на страницы сайта, предоставляющие специализированные рекламные и маркетинговые услуги в интерактивной среде, оказывающие услуги для онлайн-бизнеса в сфере цифровых технологий и другие [16].

Также необходимо отметить, что если услуги экспертного консалтинга предоставляют многие производственные компании, то на данном сегменте рынка, функционирует очень мало субъектов, реализующих услуги по процессному, проектному и обучающему консалтингу. Это связано с отсутствием таких специальных компетенций, как аналитика бизнес-данных, навыки, необходимые руководителям для проведения собеседований с кандидатами, техники структурированного интервью по компетенциям и прочие [13].

Таким образом, можно сделать выводы, что руководству компании уместно использовать услуги интернет-консалтинга предприятий, обладающих практическим положительным опытом в данной сфере. При заключении договора с одной из производственных компаний, оказывающей услуги интернет-консалтинга, заказчик может оговорить условия по прерыванию взаимоотношений в части предоставленной консалтинговой услуги на необходимый срок [6].

Агентства, оказывающие услуги онлайн-бизнесу в сфере цифровых технологий на мировом и региональном рынках, формировались, как правило, на основе компаний-производителей, постепенно развивая навыки по определению спроса заказчиков и их покупателей, процесса сбора первичного материала с помощью метода интервью, оценки эффективности системы экономических институтов и

организаций по обеспечению доступности продукта компании потребителям. Эти агентства относительно подготовлены для организации и предоставлению услуг по процессному, проектному, стратегическому и обучающему консалтингу [19].

На сегодняшний день на мировом рынке интернет-консалтинга можно выделить четыре крупнейших сети компаний, предоставляющих аудиторские и консалтинговые услуги, а также тройку ведущих организаций. Среди ведущих мировых консалтинговых компаний особое место принадлежит McKinsey & Company, BCG, и Bain & Company, являющиеся лидерами по доходу от своей экономической деятельности, работать в которых считается весьма респектабельно и солидно [8].

Крупнейшие международные корпорации, известные во всем мире, включают следующие транснациональные консалтинговые компании: DTTL, Price water house Coopers, Ernst & Young и Klynveld Peat Marwick Goerdeler. Эта группа консалтинговых компаний специализируется на предоставлении юридических услуг практически всем фирмам, котирующимся на фондовой бирже. Представленные компании занимают лидирующие позиции на рынке консалтинговых и аудиторских услуг, и заслуженно могут относиться к модели рынка, при которой аналогичную продукцию предлагают лишь несколько производителей. Большая четвёрка обслуживает 99% компаний FTSE-100, 96% компаний FTSE250 и 95% компаний из списка Fortune 500. Индекс FTSE-100 рассчитывается Британской фондовой биржей и основывается на стоимости акций ста крупнейших компаний по рыночной капитализации. Их общая рыночная капитализация превышает 80% всех перечисленных предприятий.

Представленные компании занимают стабильное и весомое положение на международном рынке консалтинговых услуг. У компании есть заказчики, сотрудничество с которыми длится на протяжении долгих лет. К примеру, корпорация Klynveld Peat Marwick Goerdeler на протяжении 110 лет оказывает

аудиторские услуги *Дженерал электрик*, а Price water house Coopers предоставляет консалтинговые услуги *Barclays Bank* в течение 120 лет [5, 18].

Рассмотрим реализацию продукта интернет-консалтинга, а также разработку и реализацию специализированного программного обеспечения в компании Klynveld Peat Marwick Goerdeler. За последние годы компания запустила разные облачные сервисы – комплекс, состоящий из функциональных модулей, взаимодополняющих друг друга, основанных на модели предоставления программного обеспечения, которая доставляет приложения конечным пользователям в интернет-браузере.

Разработки, связанные с решением какой-либо задачи в области *информационных технологий*, спроектированные и протестируемые корпорацией Klynveld Peat Marwick Goerdeler при взаимодействии с партнерами по стратегическому союзу, предлагаются клиентам в формате облачных сервисов на основе подписки. Консалтинговая корпорация Klynveld Peat Marwick Goerdeler предоставляет свои программные продукты на мировой рынок по новой концепции через модель продажи и доставки приложений пользователям – Software as a Service. Использование данной модели позволяет компании разнообразить клиентскую модель использования предоставляемой квалифицированной поддержки в области информационных технологий, а также разрабатывать новые методы поддержки заказчиков, помогая решать различные задачи из области организационно-управленческого проектирования.

Сфера консалтинга построена на основе высокого уровня специализации и успешного практического опыта, который заложен в методологиях компаний и навыков консалтинговых специалистов. Внедряя передовой опыт и методологии профильных экспертов в глобальные решения Software as a Service, у интернет-консультантов появляется возможность обмена знаниями и опытом быстрыми темпами на основе характерной способности

информационной системы адаптироваться к резкому изменению показателей задач и повышению требований. Активное распространение обмена знаниями и опытом способствует созданию эффекта информационного рычага, при котором специализированные запросы и взаимодействие между заказчиками и консультантами стимулирует дальнейшую оптимизацию на основе их отзывов, что обеспечивает продвижение на международном и региональном уровне.

Экспертная оценка, заложенная в технологическом решении, становится намного доступней для заказчиков в отличие от привлечения специалиста консалтинговых услуг или предложенной рекомендации. Как только клиент получает соответствующие технологические инструменты, он может беспрепятственно использовать полученные знания для развития и реализации своих бизнес-проектов. Благодаря полученным знаниям и техническим инструментам заказчик может самостоятельно совершенствовать свою деятельность без привлечения специалиста, предоставляющего профессиональные консультационные услуги.

Благодаря доступным технологическим решениям, позволяющим активно реализовывать свои бизнес-проекты, у интернет-консультантов появляется возможность предоставления консультационных услуг заказчикам международного и регионального уровня значительно быстрее [17]. При этом многие агентства имеют собственные производства или заинтересованность в следующей услуге, к примеру, реализации разработанной стратегии. По этой причине на эти агентства прямо влияет обязательство указывать в контракте независимость консалтинговых услуг.

Мы полагаем, что у маркетинговых и консалтинговых агентств четко организована сфера интернет-консалтинга в части повышенного интереса в трансформировании услуг в область производства. Эти агентства относительно подготовлены для организации и предоставлению услуг по процессному и

проектному консалтингу [12].

Сфера интернет-консалтинга характеризуется и некоторыми пробелами в своей деятельности. К примеру, одной из актуальных проблем международных и региональных маркетинговых агентств, является отсутствие профессиональных знаний и специальных навыков в сфере интернет-консалтинга. Сфера интернет-консалтинга находится в постоянном процессе развития, что предполагает непрерывное развитие и практику в направлении интернет консультирования. К тому же было бы целесообразно заказчику, представителю компании при обращении в консалтинговое агентство навести соответствующие справки об опыте организации в направлении интернет-консалтинга [3].

Кроме того, значительным преимуществом для агентства было бы взаимодействие на постоянной основе со специалистами международных и региональных рынков с предприятиями производства различной специализации с целью сотрудничества в случае необходимости получения технологических решений в сфере процесса производства товара или продукта.

Как правило, внешние консультанты в прошлом являлись сторонними специалистами и экспертами в технологиях и производстве, обладают навыками в сфере экспертного консалтинга, но не имеют достаточно компетенций в области процессного консультирования. Внешние консультанты также имеют практический опыт работы в международных и региональных маркетинговых компаниях, обладают профессиональными знаниями в области проектного консалтинга, но при этом слабо разбираются в экспертном консультировании [11]. Внешние консультанты, деятельность которых в основном сосредоточена на интернет-маркетинге, легко справляются с задачами, касающимися процессного консалтинга, не имея достаточного опыта и знаний для реализации себя в экспертном консультировании [22].

Таким образом, мы видим, что внешние

консультанты являются специалистами узкого профиля, поскольку обладают профессиональными знаниями в каком-то одном или нескольких направлениях, агентства же, напротив, за счёт привлечения консультантов разного уровня, экономят бюджет компании при привлечении новых экспертов. При этом для крупных международных и региональных корпораций практичнее и экономнее сформировать штат персонала, чьи функции будут заключаться непосредственно в реализации консалтинговой деятельности. Интернет-консалтинг в большей степени ориентирован на стартапы и отрасли, которым не хватает определённых ресурсов, чтобы иметь собственный персонал на этапе развития.

Преимуществом интернет-консалтинга является возможность руководства предприятий активно использовать в производстве передовые технологии реализации бизнес-процессов, что способствует оптимизации функциональных параметров деятельности, повыше-

нию уровня конкурентоспособности и так далее. Также интернет-консалтинг позволяет организовать согласованное взаимодействие между подразделениями международных и региональных компаний, которые далеко расположены друг от друга.

Таким образом, в настоящее время наблюдается тенденция, когда крупные компании целенаправленно взаимодействуют с консалтинговыми организациями и это сотрудничество приносит необходимый рыночный и финансово-экономический эффект. Непрерывный процесс развития рынка консалтинговых услуг обусловлен динамикой научно-технического прогресса, сервисными и продуктовыми инновациями. На глобальных рынках стремительно формируются и внедряются новейшие консалтинговые технологии, методы и подходы, что способствует диверсификации деятельности отечественных компаний, предоставляющих консалтинговые услуги.

### Список источников

1. Белаш В.Е. Перспективы развития консалтинговых услуг в России // Будущее науки. 2019. №1. С.45-48.
2. Берченко В.С. Особенности развития современного мирового рынка управленческого консалтинга // Инновации и инвестиции. 2019. №6. С. 66-70.
3. Воронцова М.А. Маркетинговые коммуникации на рынке ИТ-консалтинга // Молодой учёный. 2019. №5. С. 108-110.
4. Гаврилов Г.А. Управленческий консалтинг как объективная необходимость развития организаций сферы образования // Экономика и предпринимательство. 2019. №2(103). С. 829-833.
5. Гарнов А.П. Рынок консалтинговых услуг в условиях цифровой экономики // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. 2019. Т.8. №1. С. 36-39.
6. Гергиев И.Э., Железова А.Е., Позмогов А.И. Необходимость управленческого консалтинга в условиях цифровизации российского бизнеса // Вопросы управления. 2019. №2(38). С. 182-188.
7. Гужина Г.Н., Ежкова В.Г. Трансформация рынка труда под влиянием цифровой экономики // Инновации и инвестиции. 2021. №2. С. 220-224.
8. Демишкевич Г.М., Санду И.С., Мурая Л.И. Государственная поддержка сельскохозяйственной консультационной деятельности в России // АПК: Экономика, управление. 2021. №11. С. 10-18.
9. Кадомцева М.Е., Осовин М.Н. Перспективы развития национальной системы сельскохозяйственного консультирования в условиях перехода к цифровой аграрной экономике // Вестник НГИЭИ. 2019. №2(93). С. 83-95.
10. Кириллова В.Э., Закирова А.Р. Развитие методического инструментария управленческого консультирования // Казанский педагогический журнал. 2018. №2(127). С. 213-219.
11. Кожевников М.В., Двинянинов А.А. Концептуальная модель организации российского инжиниринга в энергетике // ЭКО. 2022. №5. С. 131-156.



12. Лапенков В.Ю. Факторы конкурентоспособности российских компаний на рынке консалтинговых услуг // Креативная экономика. 2019. №8. С. 1549-1562.
13. Лукина В.Г. ИТ-консалтинг как инструмент поддержки инновационной экономики // Наукосфера. 2021. №2-1. С. 196-200.
14. Мельчекова О.Г., Кочергина Т.В., Рябцев А.Ю. Диагностика управления и управленческое консультирование: актуальность и проблемы реализации // Управление экономическими системами. 2019. №4(122). С. 10-17.
15. Оборин М.С. Проблемы стандартизации сервисного сектора в условиях инновационной цифровой среды развития экономики // Инновационное развитие экономики. 2019. №4(52). С. 95-101.
16. Оборин М.С. Повышение эффективности промышленного производства на основе наукоёмких технологий // Научный вестник: финансы, банки, инвестиции. 2019. №2(47). С. 59-68.
17. Оборин М.С. Влияние интеллектуального потенциала на развитие промышленности // Вестник Южно-Российского гос. технич. ун-та (Новочеркасского политехнического института). Сер.: Социально-экономические науки. 2018. №5. С. 21-26.
18. Староверова О.В. Некоторые вопросы ИТ-консалтинга в условиях цифровой трансформации бизнеса // Образование. Наука. Научные кадры. 2020. №4. С. 237-239.
19. Труш В.Р., Зайнуллина Г.Р., Герасимова А.В., Сафин Д.А., Базаров Р.Т. Виды консалтинга в России // Вестник ТИСБИ. 2021. №1. С. 94-105.
20. Шамахов В.А., Межевич Н.М. Тенденции развития в глобальной экономике как предпосылка для изменений на рынке труда // Управленческое консультирование. 2019. №5(125). С. 9-17.
21. Шешукова Т.Г., Баленко Д.В. Сущность налогового консультирования предприятий и оценка его регулирования // Международный бухгалтерский учёт. 2019. №11. С. 15-19.
22. Юссуф А.А. Цифровое консультирование: особенности цифровой трансформации в сфере консалтинга // Вестник университета. 2020. №9. С. 77-84.

### References

1. Belash, V. E. (2019). Perspektivy razvitiya konsaltingovyh uslug v Rossii [Prospects for the development of consulting services in Russia]. *Budushchee nauki [The Future of science]*, 1, 45-48. (In Russ.).
2. Berchenko, V. S. (2019). Osobennosti razvitiya sovremennogo mirovogo rynka upravlencheskogo konsaltinga [Features of the development of the modern world market of management consulting]. *Innovacii i investicii [Innovation and investment]*, 6, 66-70. (In Russ.).
3. Vorontsova, M. A. (2019). Marketingovye kommunikacii na rynke IT-konsaltinga [Marketing communications in the IT consulting market]. *Molodoj uchenyj [Young Scientist]*, 5, 108-110. (In Russ.).
4. Gavrillov, G. A. (2019). Upravlencheskij konsalting kak ob'ektivnaya neobhodimost' razvitiya organizacij sfery obrazovaniya [Management consulting as an objective necessity for the development of educational organizations]. *Ekonomika i predprinimatel'stvo [Economics and entrepreneurship]*, 2(103), 829-833. (In Russ.).
5. Garnov, A. P. (2019). Rynok konsaltingovyh uslug v usloviyah cifrovoj ekonomiki [Consulting services market in the digital economy]. *Nauchnye issledovaniya i razrabotki. Ekonomika firmy [Scientific research and development. The economics of the firm]*, 8(1), 36-39. (In Russ.).
6. Gergieva, I. E., Zhelezova, A. E., & Pozmogov, A. I. (2019). Neobhodimost' upravlencheskogo konsaltinga v usloviyah cifrovizacii rossijskogo biznesa [The need for management consulting in the conditions of digitalization of Russian business]. *Voprosy upravleniya [Management issues]*, 2(38), 182-188. (In Russ.).
7. Guzhina, G. N., & Yezhkova, V. G. (2021). Transformaciya rynka truda pod vliyaniem cifrovoj ekonomiki [Transformation of the labor market under the influence of the digital economy]. *Innovacii i investicii [Innovations and Investments]*, 2, 220-224. (In Russ.).
8. Demishkevich, G. M., Sandu, I. S., & Muraya, L. I. (2021). Gosudarstvennaya podderzhka

- sel'skohozyajstvennoj konsul'tacionnoj deyatel'nosti v Rossii [State support of agricultural consulting activities in Russia agro-industrial complex]. *APK: Ekonomika, upravlenie [APK: Economics, Management]*, 11, 10-18. (In Russ.).
9. Kadomtseva, M. E., & Osovin, M. N. (2019). Perspektivy razvitiya nacional'noj sistemy sel'skohozyajstvennogo konsul'tirovaniya v usloviyah perekhoda k cifrovoj agrarnoj ekonomike [Prospects for the development of the national system of agricultural consulting in the conditions of transition to a digital agrarian economy]. *Vestnik NGIEI [Bulletin of the NGIEI]*, 2(93), 83-95. (In Russ.).
  10. Kirillova, V. E., & Zakirova, A. R. (2019). Razvitie metodicheskogo instrumentariya upravlencheskogo konsul'tirovaniya [Development of methodological tools for management consulting]. *Kazanskij pedagogicheskij zhurnal [Kazan Pedagogical Journal]*, 2(127), 213-219. (In Russ.).
  11. Kozhevnikov, M. V., & Dvinyaninov, A. A. (2022). Konceptual'naya model' organizacii rossijskogo inzhiniringa v energetike [Conceptual model of the organization of Russian engineering in the energy sector]. *ECO*, 5, 131-156. (In Russ.).
  12. Lapenkov, V. Yu. (2019). Faktory konkurentosposobnosti rossijskih kompanij na rynke konsaltingovyh uslug [Factors of competitiveness of Russian companies in the market of consulting services]. *Kreativnaya ekonomika [Creative Economy]*, 8, 1549-1562. (In Russ.).
  13. Lukina, V. G. (2021). IT-konsalting kak instrument podderzhki innovacionnoj ekonomiki [It-consulting as a tool to support innovative economy]. *Naukosphere*, 2-1. 196-200. (In Russ.).
  14. Melchekova, O. G., Kochergina, T. V., & Ryabtsev, A. Yu. (2019). Diagnostika upravleniya i upravlencheskoe konsul'tirovanie: aktual'nost' i problemy realizacii [Diagnostics of management and management consulting: relevance and problems of implementation]. *Upravlenie ekonomicheskimi sistemami [Management of Economic Systems]*, 4(122), 10-17. (In Russ.).
  15. Oborin, M. S. (2019). Problemy standartizacii servisnogo sektora v usloviyah innovacionnoj cifrovoj sredy razvitiya ekonomiki [Problems of standardization of the service sector in the conditions of innovative digital environment of economic development]. *Innovacionnoe razvitie ekonomiki [Innovative Development of the Economy]*, 4(52), 95-101. (In Russ.).
  16. Oborin, M. S. (2019). Povyshenie effektivnosti promyshlennogo proizvodstva na osnove naukoemkih tekhnologij [Improving the efficiency of industrial production based on high-tech technologies]. *Nauchnyj vestnik: finansy, banki, investicii [Scientific Bulletin: finance, banks, investments]*, 2(47), 59-68 (In Russ.).
  17. Oborin, M. S. (2018). Vliyanie intellektual'nogo potenciala na razvitie promyshlennosti [The influence of intellectual potential on the development of industry]. *Vestnik Yuzhno-Rossijskogo gosudarstvennogo tekhnicheskogo universiteta (Novocherkasskogo politekhnicheskogo instituta). Seriya: Social'no-ekonomicheskie nauki [Bulletin of the South Russian State Technical University (Novocherkassk Polytechnic Institute). Series: Socio-economic Sciences]*, 5, 21-26. (In Russ.).
  18. Staroverova, O. V. (2020). Nekotorye voprosy IT-konsaltinga v usloviyah cifrovoj transformacii biznesa [Some issues of IT consulting in the context of digital business transformation]. *Obrazovanie. Nauka. Nauchnye kadry [Education. The science. Scientific personnel]*, 4, 237-239. (In Russ.).
  19. Trush, V. R., Zainullina, G. R., Gerasimova, A. V., Safin, D. A., & Bazarov, R. T. (2021). Vidy konsaltinga v Rossii [Types of consulting in Russia]. *Vestnik TISBI [Bulletin of TISBI]*, 1, 94-105. (In Russ.).
  20. Shamakhov, V. A., & Mezhevich, N. M. (2019). Tendencii razvitiya v global'noj ekonomike kak predposylka dlya izmenenij na rynke truda [Development trends in the global economy as a prerequisite for changes in the labor market]. *Upravlencheskoe konsul'tirovanie [Managerial consulting]*, 5(125), 9-17. (In Russ.).
  21. Sheshukova, T. G., & Balenko, D. V. (2019). Sushchnost' nalogovogo konsul'tirovaniya predpriyatij i ocenka ego regulirovaniya [The essence of tax consulting of enterprises and assessment of its regulation]. *Mezhdunarodnyj buhgalterskij uchët [International accounting]*, 11, 15-19. (In Russ.).
  22. Yussuf, A. A. (2020). Cifrovoe konsul'tirovanie: osobennosti cifrovoj transformacii v sfere konsaltinga [Digital consulting: features of digital transformation in the field of consulting]. *Vestnik universiteta [Bulletin of the University]*, 9, 77-84. (In Russ.).