

Трансформационные процессы консалтингового бизнеса в России

Transformational Processes of the Consulting Business in Russia

DOI 10.12737/2306-627X-2022-11-4-83-89

Получено: 30 октября 2022 г. / Одобрено: 10 ноября 2022 г. / Опубликовано: 28 декабря 2022 г.

Баурина С.Б.Канд. экон. наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Российский экономический университет
им. Г.В. Плеханова», г. Москва**Baurina S.B.**Candidate of Economic Sciences, Associate Professor,
Plekhnov Russian University of Economics, Moscow

Аннотация

Сегодня в силу формирования нового порядка международных отношений весьма актуальны направления развития и востребованность консалтинговых услуг в экономике России. Характер экономической среды и сами принципы ее развития определило резкое изменение геополитической ситуации. Сложившаяся на протяжении трех последних десятилетий модель встраивания в глобальный рынок никогда уже не будет прежней. В статье анализируются показатели промышленного производства РФ в 2022 г. Определен вклад секторов экономики в рост индекса промышленного производства добывающей и обрабатывающей промышленности России. Характеризуется структурная перестройка сферы консалтинга, описаны новшества от влияния социальных, политических и экономических перемен и определены современные тренды. Осуществлен структурный анализ рынка предложений консалтинговых услуг в условиях происходящих изменений. Выявлены приоритеты развития консалтингового бизнеса России на ближайшую перспективу.

Ключевые слова: консалтинг, бизнес, рынок, производственный сектор, геополитические перемены, индекс промышленного производства, процессы, оптимизация, структурные преобразования, консультирование, глобальная трансформация, тренды, консалтинговое предложение.

Abstract

Today, due to the formation of a new order of international relations, the directions of development and the demand for consulting services in the Russian economy are very relevant. The nature of the economic environment and the very principles of its development determined a sharp change in the geopolitical situation. The model of integration into the global market that has developed over the past three decades will never be the same. The article analyzes the indicators of industrial production of the Russian Federation for the current 2022. The contribution of economic sectors to the growth of the index of industrial production of the mining and manufacturing industries of Russia was determined. The structural restructuring of the consulting sphere is characterized, innovations from the influence of social, political and economic changes are described and modern trends are determined. A structural analysis of the market for consulting services offers was carried out in the context of ongoing changes. Priorities for the development of Russia's consulting business for the near future have been identified.

Keywords: consulting, business, market, production sector, geopolitical changes, industrial production index, manufacturing, mining, processes, optimization, structural transformations, consulting, directions, development, global transformation, trends, consulting offer.

Введение

Рынок и динамизм внешней среды предъявляют все новые требования к эффективной и устойчивой работе организаций, вне зависимости от сферы и масштаба их деятельности, однако, именно в результате этого аспекта проявляется ряд проблем различного характера, решению которых помогают многопрофильные консалтинговые компании. Потребность в консалтинговых услугах в последние годы выросла и стала толчком для развития уникального направления профессиональной деятельности, в рамках которого решаемыми становятся многие корпоративные проблемы.

В отечественной литературе активно проявляется научный интерес к проблематике исследования: это труды Блинова А.О. [4; 5], Дресвянникова В.А. [4], Григорьевой Н.Н. [8], Еременко Е.С. [9], Лищук Е.Н. [9], Кузнецовой Н.В. [13], Литвака Б.Г. [15]; и последние работы российских исследователей в области становления и развития рынка консалтинга в РФ [3; 14 и пр.] и проблем реализации управленческого консультирования [2; 24 и пр.]. При написании работы были задейство-

ваны материалы интернет-источников [6; 11; 12; 16 и пр.].

Цель статьи: исследование главных структурных преобразований российского рынка консалтинга в условиях глобальной трансформации мирохозяйственных связей.

Методы исследования

Научно-методический инструментарий исследования представлен общенаучными, специальными методами и приемами: сравнительный и системный анализ, качественный и количественный подходы.

Научная новизна данной статьи состоит в четком обосновании причин и условий структурной перестройки и трансформационных процессов консалтингового бизнеса в России.

Научные выводы и результаты исследования могут быть полезны как представителям сферы консалтинга и иных профессиональных сообществ, так и менеджменту российских компаний при выборе потенциальных исполнителей консалтинговых проектов.

Результаты исследования

Характер среды, в которой теперь функционирует российская экономика, и сами принципы ее развития определило резкое изменение геополитической и геоэкономической ситуации весной 2022 г. Сложившаяся на протяжении трех последних десятилетий модель встраивания в глобальный рынок, интеграция с мировой экономикой вступила в фазу затяжного кризиса и, вероятнее всего, никогда не будет прежней.

По прошествии более чем полгода после начала специальной военной операции ее экономические последствия для многих перестали казаться катастрофичными. В июне 2022 г. индекс промышленного производства (ИПП) экономики РФ снизился на 1,8% в сравнении с июнем 2021 г.

Средний уровень загрузки производственных мощностей промышленных предприятий РФ на данный момент составляет порядка 58% в добывающих производствах и 59% — в обрабатывающих отраслях.

В отрицательной зоне находится индекс предпринимательской уверенности: в сырьевом секторе — 0,3%, а в обрабатывающих производствах — 3% [22].

Рост промышленного производства тормозят экономическая неопределенность, недостаточный спрос на продукцию предприятий на внутреннем рынке, а также высокий уровень налогообложения.

Предприятия по добыче полезных ископаемых (+4,2%), обрабатывающие производства (+0,7%) и тепло- и электроэнергетика (+0,7%) продемонстрировали рост по итогам 9 месяцев 2022 г. [23].

В секторе обеспечения электрической энергией, газом и паром наблюдается увеличение квартального показателя (+2%) [18].

Рост индекса промышленного производства демонстрирует только сырьевой сектор. Восстановле-

ние объемов добычи нефти и улучшение показателей нефтепереработки увеличили ИПП на 2,3%.

В целом, рост индекса промышленного производства в секторе добычи обусловлен увеличением объемов добычи полезных ископаемых, а также масштабов сервиса сырьевого сектора (рис. 1).

За первое полугодие 2022 г. добыто нефти (с учетом газового конденсата) на 3,3% больше, чем в 2021 г. В натуральном выражении объем добытого сырья составил 263 млн тонн. Однако стоит отметить, что добыча природного газа и производство СПГ в этот период снизились соответственно на 6,6% и 7,7% [20].

В ближайшем будущем Россия продолжит развитие сотрудничества на восток, увеличивая экономическое взаимодействие со странами Азии, в первую очередь, с Китаем и Индией. При условии роста цен на нефть уже в текущем году реально получить дополнительный доход от продажи углеводородов в размере 1,5 трлн рублей (рост в 1,5 раза) [18].

Страны Азии, Индия и Китай могут стать выгодными партнерами, несмотря на солидный дисконт, занимая 30%-ную долю мирового спроса на нефть.

Неоднозначная ситуация наблюдается в обрабатывающей промышленности. Из-за переориентации производства на внутренний спрос произошел рост индекса промышленного производства в ряде отраслей. Рост индекса промышленного производства обрабатывающей отрасли обеспечили следующие секторы экономики (рис. 2).

Из-за сложной геополитической обстановки производственные секторы, ориентированные на экспорт, пострадали больше всего химическая отрасль, деревообработка, металлургия [7]. Кроме того, существенное сокращение объемов производства зафиксировано в отраслях, зависимых от импортных материалов, машин, оборудования, комплектующих.

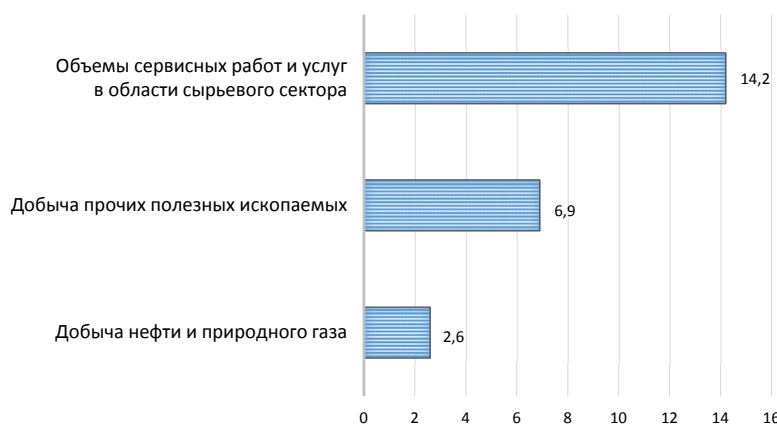


Рис. 1. Вклад секторов экономики в рост индекса промышленного производства добывающей промышленности РФ, %*

Составлено автором.

* Прочие полезные ископаемые: сырье и материалы для строительной отрасли.

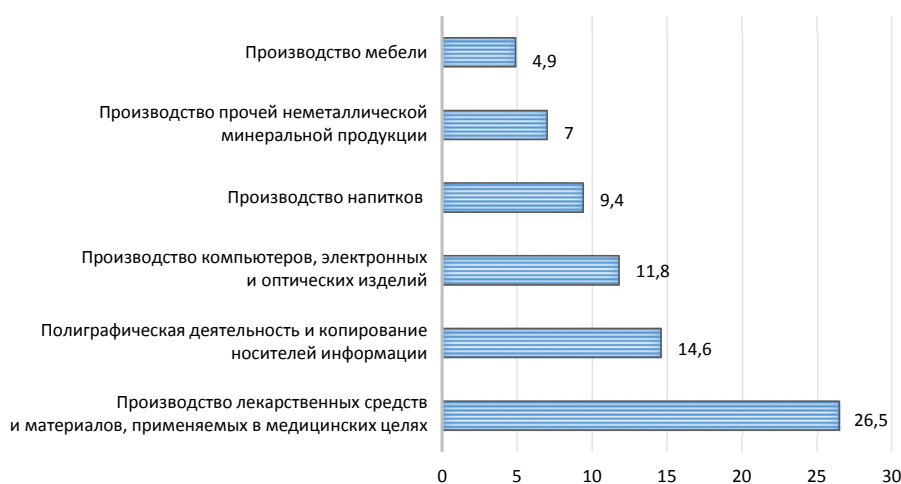


Рис. 2. Вклад секторов экономики в рост индекса промышленного производства обрабатывающей промышленности РФ, %

Составлено автором.

Это, в первую очередь, легкая промышленность и автомобилестроение [19].

Индекс промышленного производства тепло- и электроэнергетического сектора вырос в I полугодии 2022 г. на 0,7% по сравнению с результатами 2021 г. Так, выросло производство электроэнергии на 2,1% в сравнении с аналогичным периодом 2021 г. Объемы производства тепловых электростанций, которые остаются главным поставщиком электроэнергии для единой энергосистемы страны, выросли на 3,6%. Выработка электроэнергии посредством возобновляемых источников энергии увеличилась на 28,3% [21].

Несмотря на санкции, сложную геополитическую ситуацию и экономическую неопределенность, объемы промышленного производства демонстрируют более положительную динамику, чем можно было бы ожидать.

Российские производители вынуждены оперативно адаптироваться к новым реалиям санкций, геополитической ситуации и экономической неопределенности, искать других, не менее надежных, поставщиков материалов, комплектующих и оборудования и новые рынки сбыта.

Помимо этого, российские бизнес-структуры активно переориентируют собственные производства на удовлетворение внутреннего потребительского спроса. Первоочередной задачей является устранение дефицита на внутреннем рынке, и только потом — поиск новых иностранных партнеров.

Текущие события структурно меняют российский рынок консалтинга.

Первый эшелон: «Большая тройка» — наиболее престижные «чисто консалтинговые» компании с самыми дорогими проектами и самыми значимыми клиентами.

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

В «Большую тройку» входят следующие компании.

- 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, ритейле. В IT-секторе — цифровое подразделение BCG Gamma.
- Bain&Company («Бейн») имеет свои сильные центры компетенций. В России у Bain&Company серьезный опыт сотрудничества с крупными банками, нефтяной сферой, энергетикой, ритейлом и лакшери-сегментом, 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.

Международный эшелон. Ко «второму международному эшелону» причисляют глобальные фирмы,

которые чуть не дотягивают до «Большой тройки» по размеру практик и стоимости проектов. Компании второго эшелона специализируются либо на конкретной индустрии, либо на отдельной корпоративной функции / типе проектов.

Яркий пример — компания Oliver Wyman с сильной практикой в области рисков работает по проектам банковского сектора, финансовой отрасли, ритейла и нефтянки. На сегодняшний день компания ушла с рынка России.

Kearney («Карни») (специализация — закупки и цепочки поставок) в этой области занимает лидирующие позиции. Компания пока формально не закрыла российское юрлицо, но сотрудники уже переехали в другие офисы.

Roland Berger (Германия), специализируясь на машиностроении и автопроме, покинула рынок консалтинга РФ.

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

Accenture («Аксенчер», «Аксы») весной 2022 г. отделила свой российский бизнес. Остались проекты на стыке консалтинга и ИТ.

Strategy& («Стретеджи Энд») работает в сфере корпоративных инноваций, стартап-экосистем. В России Strategy& больше не представлен.

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 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.

Важный нюанс: хотя компании «второго эшелона» обычно имеют фокус, они легко могут выходить за его контур.

Российский эшелон. Среди крепких компаний, которые уверенно попадают в российский эшелон, можно выделить Neman Group, O2 Consulting, SBS Consulting, НЭО Центр, S+ Consulting, One Story Consulting и пр. Здесь также представлена российская фирма Strategy Partners, реализующая широкий спектр стратегических и операционных проектов в различных отраслях, преимущественно в госсекторе и в оборонной промышленности, которая подпадает под критерии «международного эшелона». Компанию выкупил Сбер.

BIG4 — «Большая четверка». В результате текущих событий российский бизнес «Большой четверки» отпочковался от глобальных брендов и про-

должает работу: PWC превратился в «Технологии Доверия», E&Y называется «Б1», KPMG стал «КЕРТ» (Knowledge — Excellence — Professionalism — Technology), Deloitte — «ДРиТ» (Деловые решения и технологии).

Моноотраслевые и монофункциональные делают широкий комплекс задач исключительно в одной индустрии/функции. Зачастую это деятельность на стыке консалтинга, научных центров и инжиниринговых компаний.

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

IBM Interactive Experience (IBM iX) решает задачи цифровых улучшений: ИТ-стратегии, цифровые трансформации, внедрение отдельных digital-инструментов и пр.

IQVIA Consulting работает в фармацевтике и коммерциализации фармацевтических препаратов.

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

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

Обсуждение

Последние два десятилетия российская отрасль стратегического и операционного консультирования была на подъеме [1]. Работы для консультантов было достаточно много: сотрудничество с нефтегазовыми и горнорудными холдингами, разработка экосистемных стратегий для госбанков или завоевания рынков Юго-Восточной Азии. В последние годы сфера консалтинга претерпела серьезные перемены [17].

Первое: переход в онлайн. За последние годы консалтинг стал удаленным и цифровым [25]. Еще пять-шесть лет назад идея проведения 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, увидеть все в реальном времени. Это менее удобно, но экономит время.

Второе: 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 и классных консультантов пока не могут с этим справиться, ведь живут старой парадигмой. Благодаря цифровой трансформации можно работать не только с лучшими консультантами страны, но и мира. Поэтому те, у кого есть классные методики, кто дают большую пользу клиентам, начали быстро «взлетать», зарабатывать, расширяться.

Третье: автоматизация. Видео, курсовые платформы, возможность проводить мозговые штурмы онлайн привели к изменению консалтинговых методик. За сильным консалтинговым продуктом всегда стоит методика. И ее нужно менять под 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 возможно получить требуемый результат.

Отток иностранных продуктов и их замещение отечественными аналогами выступают ключевыми факторами, которые влияют на развитие ИТ-услуг и цифровизации [25]. Тренд на переход в онлайн при этом серьезно усиливается, при этом у клиентов уже сформированы высокие требования как к функционалу ИТ-продуктов, так и к его качеству. В связи с этим разработчикам необходимы усилия для представления достойной альтернативы зарубежным решениям [12].

Нужно отметить, что рынок бизнес-консалтинга 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 серьезное влияние социальные, политические, экономические перемены [6]. Так, что 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 [10]. Существенно изменились запросы иностранных компаний-клиентов. Ранее популярные стратегии выхода на российский рынок, рыночная аналитика, вопросы регистрации юридического лица, открытия офиса и пр., в своем большинстве, сменились на решение вопроса «как оптимально продать российскую компанию».

Стали популярны запросы на внедрение культуры бережливого производства, что свидетель-

ствует о перспективном мышлении руководства компаний; ранее были востребованы краткосрочные программы, дающие оперативный результат.

Рынок недвижимости также сменил приоритеты: стали популярны рекреационные проекты, оценка целесообразности, разработка концепций. Сегодня инвесторы вкладывают в недвижимость по дистресс-сценариям, рассчитывая на большой выбор, в то время как он ограничен [11].

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

Заключение

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

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 серьезное влияние социальные, политические, экономические перемены. Несмотря ни на что, участники рынка ждут его восстановления и с оптимизмом смотрят в будущее. Имеет место 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.

Стратегический консалтинг и оценка, сегменты управления недвижимостью и строительными проектами показывают стабильные результаты и ожидается возобновление транзакционной активности в секторе покупки объектов коммерческой недвижимости.

Многие компании в бизнес-среде сейчас столкнулись со сложнорешаемыми задачами, не все могут разобраться с ними самостоятельно, поэтому консультанты, как и прежде, при работе.

Литература

1. 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.
2. Баурина С.Б., Худяков С.В. Реализация бизнес-процессов на промышленных предприятиях: от теории к практике: монография. Саранск: Полиграф, 2018. 152 с.
3. Берченко В.С. Особенности развития современного мирового рынка управленческого консалтинга: учебное пособие. М., 2019. 70 с.
4. Блинов А.О., Дресвянников В.А. Управленческое консультирование: учебник. М.: Дашков и К^о, 2017. 212 с.
5. Блинов А.О. Управление изменениями: учебник / А.О. Блинов, Н.В. Угрюмова. М.: Дашков и К^о, 2018. — 474 с.
6. 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: 19.10.2022).
7. Власова Т.В., Капустина М.Д. Проблемы экономики России в 2022 году и их решение // Исследования молодых ученых: материалы XXXIX международной научной конференции. Казань: Молодой ученый, 2022. С. 27–30.
8. Григорьева Н.Н. Организационное консультирование. М.: Изд-во МГГУ, 2018. 213 с.
9. Еременко Е.С., Лишчук Е.Н. Управленческий аудит и консалтинг // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. 2019. № 1 (4). С. 62–74.
10. Завалько Н.А. Эффективность управленческого консультирования // Экономика и управление народным хозяйством. 2020. № 4. С. 181–184.
11. Зуев А. Что будет с экономикой России в 2022–2030. URL: <https://dzen.ru/> (дата обращения: 19.10.2022).
12. Кукулина 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: 19.10.2022).
13. Кузнецова Н.В. Методы принятия управленческих решений: учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2018. 222 с.
14. Лапенков В.Ю. Факторы конкурентоспособности российских компаний на рынке консалтинговых услуг // Креативная экономика. 2019. № 8. С. 1549–1562.
15. Литвак Б.Г. Управленческие решения. Практикум. М.: Московская финансово-промышленная академия, 2018. 371 с.
16. 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: 19.10.2022).
17. Пахомов Ю.В., Мингачева Г.Р. Построение классификации услуг в сфере управленческого консультирования // Электронный научный журнал. 2018. № 2 (2). С. 642–749.
18. Пирогов С. Как промышленность проходит трудности 2022 года. URL: <https://smart-lab.ru/blog/805004.php> (дата обращения: 10.10.2022).
19. Резванова А. Российской экономике предстоит серьезное испытание на рубеже 2022–2023 гг. URL: <https://kazanfirst.ru/> (дата обращения: 01.10.2022).
20. Сидорина И. Россия может проскочить мимо глобальной рецессии. URL: <https://expert.ru/turbopages.org/expert.ru/s/2022/10/8/a-nam-pmi/> (дата обращения: 10.10.2022).
21. Сидорина И. У России появился шанс восстановить собственное производство. URL: <https://expert.ru/turbopages.org/expert.ru/s/2022/03/18/u-rossii-poyavilsya-shans->

References

1. Baurina S.B., Doroshenko A.A. Metodologiya dostizheniya rezul'tativnosti v konsaltinge / Aktual'nye voprosy ekonomiki promyshlennosti: poisk i vybor resheniy: sbornik materialov Natsional'noy nauchno-prakticheskoy konferentsii. M., 2021. S. 141–145.
2. Baurina S.B., Khudyakov S.V. Realizatsiya biznes-protsessov na promyshlennykh predpriyatiyakh: ot teorii k praktike: monografiya. Saransk: Poligraf, 2018. 152 s.
3. Berchenko V.S. Osobennosti razvitiya sovremennogo mirovogo rynka upravlencheskogo konsaltinga: uchebnoe posobie. M., 2019. 70 s.
4. Blinov A.O., Dresvyannikov V.A. Upravlencheskoe konsul'tirovanie: uchebnik. — M.: ITK «Dashkov i Ko», 2017. 212 s.
5. Blinov A.O. Upravlenie izmeneniyami: uchebnik / A.O. Blinov, N.V. Ugryumova. — M.: Izdatel'sko-torgovaya korporatsiya «Dashkov i K^o», 2018. — 474 s.
6. Bushueva E.A. Sostoyanie sistemy konsaltinga v Rossiyskoy Federatsii // Mezhdunarodnyy zhurnal prikladnykh nauk i tekhnologiy «Integral». 2020. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/sostoyanie-sistemy-konsaltinga-v-rossiyskoy-federatsii> (data obrashcheniya: 19.10.2022). — Tekst: elektronnyy.
7. Vlasova T.V., Kapustina M.D. Problemy ekonomiki Rossii v 2022 godu i ikh reshenie // Issledovaniya molodykh uchennykh: materialy XXXIX mezhdunarodnoy nauchnoy konferentsii. — Kazan': Molodoy uchenyy, 2022. S. 27–30.
8. Grigor'eva N. N. Organizatsionnoe konsul'tirovanie. M.: Izd-vo MGGU, 2018. 213 s.
9. Eremenko E.S., Lishchuk E.N. Upravlencheskiy audit i konsalting // Vestnik Sibirskogo universiteta potrebitel'skoy kooperatsii. 2019. № 1(4). S. 62–74.
10. Zaval'ko N.A. Effektivnost' upravlencheskogo konsul'tirovaniya // Ekonomika i upravlenie narodnym khozyaystvom. 2020. № 4. S. 181–184.
11. Zuev A. Chto budet s ekonomikoy Rossii v 2022–2030 godu URL: [https://dzen.ru/\(data obrashcheniya: 19.10.2022\)](https://dzen.ru/(data obrashcheniya: 19.10.2022)). — Tekst: elektronnyy.
12. Kuklina E.A., Korshunova A.A. Konsalting kak element infrastruktury podderzhki malogo i srednego predprinimatel'stva v Rossii. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konsalting-kak-element-infrastruktury-podderzhki-malogo-i-srednego-predprinimatelstva-v-rossii> (data obrashcheniya: 19.10.2022). — Tekst: elektronnyy.
13. Kuznetsova N.V. Metody prinyatiya upravlencheskikh resheniy: uchebnoe posobie. M.: NITs INFRA-M, 2018. 222 s.
14. Lapenkov V.Yu. Faktory konkurentosposobnosti rossiyskikh kompaniy na rynke konsaltingovykh uslug // Kreativnaya ekonomika. 2019. № 8. S. 1549–1562.
15. Litvak B.G. Upravlencheskie resheniya. Praktikum. M.: Moskovskaya finansovo-promyshlennaya akademiya, 2018. 371 s.
16. Muratova E.A. Analiz rossiyskogo rynka konsaltingovykh uslug // Aktual'nye voprosy otraslevykh rynkov i mezhdunarodnoy kommertsii. 2020. № 2 (3). URL: <https://tiec.mgimo.ru/2020/2020-03/analysis-of-russian-market-of-consulting-services> (data obrashcheniya: 19.10.2022). — Tekst: elektronnyy.
17. Pakhomov Yu.V., Mingacheva G.R. Postroenie klassifikatsii uslug v sfere upravlencheskogo konsul'tirovaniya // Elektronnyy nauchnyy zhurnal. 2018. № 2 (2). S. 642–749.
18. Pirogov S. Kak promyshlennost' prokhodit trudnosti 2022 goda. URL: <https://smart-lab.ru/blog/805004.php> (data obrashcheniya: 10.10.2022). — Tekst: elektronnyy.
19. Rezvanova A. Rossiyskoy ekonomike predstoit ser'eznoe ispytanie na rubezhe 2022–2023 godov URL: <https://kazanfirst.ru/> (data obrashcheniya: 01.10.2022). — Tekst: elektronnyy.
20. Sidorina I. Rossiya mozhet proskochit' mimo global'noy retsessii URL: <https://expert.ru/turbopages.org/expert.ru/s/2022/10/8/a-nam-pmi/> (data obrashcheniya: 10.10.2022). — Tekst: elektronnyy.

- vosstanovit-sobstvennoye-proizvodstvo/ (дата обращения: 19.10.2022).
22. Смирнов А. Перспективы России 2022 URL: <https://road2riches.ru/> (дата обращения: 19.10.2022).
23. ТОП-5 главных проблем российской экономики 2022 года и их решение. URL: <https://offshoreview.eu/2018/11/14/top-5-glavnyih-problem-rossiyskoy-ekonomiki-i-ih-reshenie/> (дата обращения: 01.10.2022).
24. Щелкунова С.А. Проблемы реализации управленческого консультирования в России // Вестник СамГУПС. 2018. 97 с.
25. Юссуф А.А., Тимохина Д.С., Гребенюк Е.А. Цифровое консультирование: особенности цифровой трансформации в сфере консалтинга // Вестник университета. 2020. № 9. С. 77–84.
21. Sidorina I. U Rossii poyavilsya shans vosstanovit' sobstvennoye proizvodstvo. URL: <https://expert-ru.turbopages.org/expert.ru/s/2022/03/18/u-rossii-poyavilsya-shans-vosstanovit-sobstvennoye-proizvodstvo/> (data obrashcheniya: 19.10.2022). — Tekst: elektronnyy.
22. Smirnov A. Perspektivy Rossii 2022. URL: <https://road2riches.ru/> (data obrashcheniya: 19.10.2022). — Tekst: elektronnyy.
23. TOP-5 glavnykh problem rossiyskoy ekonomiki 2022 goda i ikh reshenie. URL: <https://offshoreview.eu/2018/11/14/top-5-glavnyih-problem-rossiyskoy-ekonomiki-i-ih-reshenie/> (data obrashcheniya: 01.10.2022). — Tekst: elektronnyy.
24. Shchelkunova S.A. Problemy realizatsii upravlencheskogo konsul'tirovaniya v Rossii // Vestnik SamGUPS. 2018. 97 s.
25. Yussuf A.A., Timokhina D.S., Grebenyuk E.A. Tsifrovoe konsul'tirovanie: osobennosti tsifrovoy transformatsii v sfere konsaltinga // Vestnik universiteta. 2020. № 9. S. 77–84.