

УПРАВЛЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНЫМИ ЭКОНОМИЧЕСКИМИ СИСТЕМАМИ: ФИНАНСОВЫЕ, МАРКЕТИНГОВЫЕ И ИННОВАЦИОННЫЕ АСПЕКТЫ

УДК 659.23; 338.46

СДЕРЖИВАЮЩИЕ И ДВИЖУЩИЕ СИЛЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Коды JEL: L84; M12; M31; M53; O3

*Алешникова В. И., доктор экономических наук, профессор, профессор кафедры маркетинга, Государственный университет управления, Москва, Россия
E-mail: vi_aleshnikova@guu.ru; SPIN-код: 5873-5029*

Поступила в редакцию 06.01.2025. Принята к публикации 20.01.2025

Аннотация

Актуальность темы. Роль управленческого консультирования в условиях внешних вызовов и угроз для российского бизнеса существенно возросла. Для формирования устойчивости поддержания конкурентных преимуществ компании ждут от профессиональных консультантов прорывных решений. Однако в условиях санкционного давления российские консалтинговые фирмы также оказались в сложной ситуации. Возникли проблемы кадрового обеспечения и поддержания компетенций консультантов, информационного обеспечения консультационной деятельности.

Цель исследования заключается в поиске решений для развития компетенций консультантов и повышения доверия клиентов.

Методология. В рамках проведенного исследования использовались методы системного анализа, статистического анализа, анализа и синтеза, графической интерпретации данных.

Результаты и выводы. Представлен состав и проведена оценка мощности влияния на рынок управленческого консалтинга основных движущих и сдерживающих сил в качестве основы для дальнейшего обсуждения профессиональным сообществом. Обоснованы четыре ключевые области, определяющие стабильности развития консалтинговых фирм: развитие ключевых компетенций консультантов по управлению в соответствии с международными стандартами профессии; внедрение систем управления знаниями; сетевое взаимодействие в консалтинговом сообществе; формирование бренда консалтинговой фирмы как надежного партнера клиента и работодателя.

Область применения. Управление консалтинговыми компаниями, подготовка и повышение квалификации консультантов по управлению, формирование систем управления знаниями, сетевое взаимодействие консалтинговых фирм, маркетинг консалтинговых услуг.

Ключевые слова: менеджмент консалтинг, управление знаниями, компетенции консультантов по управлению, подготовка консультантов, брендинг консалтинговых фирм, консалтинговые услуги университетов.

UDC 659.23; 338.46

CONSTRAINTING AND DRIVING FORCES OF THE DEVELOPMENT OF THE RUSSIAN MANAGEMENT CONSULTING MARKET

JEL Codes: L84; M12; M31; M53; O3

*Aleshnikova V. I., Doctor of Economics, Professor, Professor of Marketing Department, State University of Management, Moscow, Russia
E-mail: vi_aleshnikova@guu.ru; SPIN-код: 5873-5029*

Received by the editorial office 06.01.2025. Accepted for publication 20.01.2025

Abstract

Relevance of the topic. *The role of management consulting in the context of external challenges and threats to Russian business has increased significantly. To build sustainability and maintain competitive advantages, companies expect breakthrough solutions from professional consultants. However, under sanctions pressure, Russian consulting firms also found themselves in a difficult situation. Problems arose in staffing and maintaining competencies, information support for consulting activities.*

Objective of the study *is to find solutions to develop the competencies of consultants and increase client confidence.*

Methodology. *As part of the study, methods of system analysis, statistical analysis, analysis and synthesis, and graphical interpretation of data were used.*

Results and conclusions. *The composition of the main driving and restraining forces on the management consulting market is presented and an assessment is made as a basis for further discussion by the professional community. Four key areas that determine the stability of development of consulting firms are substantiated: development of key competencies of management consultants in accordance with international standards of the profession; implementation of knowledge management systems; networking in the consulting community; formation of the delusion of the consulting firm as a reliable partner of the client and employer.*

Scope. *Management of consulting companies, training and advanced training of management consultants, formation of knowledge management systems, networking of consulting firms, marketing of consulting services.*

Keywords: *management consulting, knowledge management, competencies of management consultants, training of consultants, branding of consulting firms, university consulting services.*

DOI: 10.22394/1997-4469-2025-68-1-187-193

Введение

Управленческое консультирование как один из видов консалтинговых услуг, направленное на поиск ключевых управленческих проблем клиентских организаций, разработку альтернатив их решения и имплементацию предложенных решений, особенно активно стало развиваться в Российской Федерации, начиная с 90-х годов XX столетия. В основе оценки масштабов и структуры консалтинговой индустрии, ее основных сегментов и прогнозов лежат различные классификации видов консалтинга. Так, в актуальной версии Европейской федерации ассоциаций консультантов по управлению (FEACO) в менеджмент консалтинге выделены основные сегменты: стратегия, операции, продажи и маркетинг, финансы и управление рисками, персонал и изменения, технологии и другие услуги¹. Отечественные консультанты предлагают своим клиентам услуги по всем сегментам.

Важно подчеркнуть, что к концу первой четверти XXI века в России отсутствует официальная статистика о количестве и специализации консалтинговых фирм и индивидуальных консультантов, объемах и видах оказываемых ими услуг. Развернутые исследования размера и структуры российского рынка консалтинга, проблем и перспектив его развития отсутствуют. Анализы и прогнозы рынка консалтинга,

в том числе управленческого, строятся на основе рейтингов (например, рейтингового агентства RAEX, Motton Pik), экспертных оценок, исследования сайтов консалтинговых компаний, опросов клиентов и т. п.

В условиях санкционных ограничений и давления российские консалтинговые фирмы оказались в сложной ситуации. И не только по причине ухода компаний-клиентов из России. Возникли проблемы кадрового обеспечения и поддержания компетенций консультантов, информационного обеспечения консультационной деятельности.

Исследование адаптационных возможностей консалтинговых компаний к требованиям рынка

На начало 2022 года российский рынок управленческого консультирования характеризовался ежегодными темпами прироста в 15 %²

² По разным оценкам, темпы роста глобального рынка менеджмент консалтинга находятся в интервале 4,5—8 %. См. Management Consulting Services Global Market Report 2021: COVID 19 Impact and Recovery to 2030 [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://www.reportlinker.com/p06025353/Management-Consulting-Services-Global-Market-Report-COVID-19-Impact-and-Recovery-to.html?utm_source=GNW; Management Consulting Services Market 2022, Industry Size, Trends, Share, Growth, Analysis and Forecast to 2028 [Электронный ресурс]. Режим доступа: <https://www.benzinga.com/pressreleases/22/02/ab25590159/management-consulting-services-market-2022-industry-size-trends-share-growth-analysis-and-forecas> (дата обращения 20.11.2024).

¹ FEACO Survey of the European Management Consultancy Market 2020/2021// https://feaco.org/sites/default/files/documents/files/REPORT_FEACO_2021-22.pdf.

и представлял собой сформировавшуюся структуру игроков, в которой четко выделялись крупные менеджмент консалтинговые компании, консалтинговые подразделения бухгалтерско-аудиторских групп, небольшие нишевые фирмы (консалтинговые бутики¹) и значительное количество индивидуальных (независимых) консультантов.

Согласно оценкам специалистов, 80 % объема рынка приходилось на долю зарубежных консультантов из «большой тройки» менеджмент-консалтинговых компаний (McKinsey & Company, BCG, Bain) с большим разнообразием обслуживаемых индустрий и предлагаемых услуг; «большой четверки» бухгалтерско-аудиторских компаний (PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG, Deloitte); консалтинговых бутиков². Доля отечественных компаний была незначительной, поскольку они являются, главным образом, нишевыми игроками или индивидуальными консультантами, имеют узкую специализацию, обслуживают малый и средний бизнес.

Важно отметить, что все эти годы наблюдался переток консультантов между зарубежными и отечественными консалтинговыми фирмами. Так, российские специалисты разной квалификации заполняли вакансии в международных компаниях, а, впоследствии, по мере развития компетенций, уходили на высшие должности уже в существующие отечественные консалтинговые фирмы или открывали собственные. Доступ к лучшим практикам управленческого консалтинга, к базам знаний существенно обогащал профессиональный инструментарий, развивал консультантов.

Сложившаяся за последние три десятилетия структура стала стремительно меняться в 2022 году: ушли крупные зарубежные консалтинговые структуры, а вместе с ними крупные международные клиенты и проекты. По некоторым оценкам, рынок управленческого консультирования, объем которого в 2021 году составлял 50–60 млрд рублей (выручка российского подразделения McKinsey & Company

в 2021 году — 22,97 млрд рублей³), в 2022 году испытал двукратное падение⁴.

После ухода с российского рынка зарубежных игроков, к числу крупных российских менеджмент консалтинговых компаний относятся Strategy Partners (119 консультантов в 2024 году; с 2010 г. входит в экосистему Сбера, <https://strategy.ru/>); SBS (число консультантов в 2024 году — 66, <https://www.sbs-consulting.ru/>), предоставляющих услуги в области стратегического консалтинга для всех секторов экономики. Созданная в 2022 году бывшими сотрудниками McKinsey, BCG и Bain компания «Яков и партнеры» насчитывала в 2024 году 182 консультанта (<https://yakovpartners.ru/>). Продолжают оказывать консалтинговые услуги подразделения аудиторских компаний, в том числе Технологии Доверия (ранее *PricewaterhouseCoopers*), Б1 (ранее Ernst&Young), Кефт (Кэпт, ранее KPMG), Деловые решения и технологии (ДРТ, ранее Deloitte). О глубине проблем игроков российского рынка управленческого консалтинга можно судить по приросту выручки в период 2022—2023 гг. (рис.).

На рисунке отражены результаты рейтинга RAEX, составленного на основе сведений, представленных крупными менеджмент консалтинговыми и аудиторско-консалтинговыми компаниями. (Данные по компаниям «Яков и партнеры» и SBS за 2022 г. отсутствуют). Только Strategy Partners удается безболезненно переживать период внешних вызовов и угроз, поскольку большие возможности развития консалтинговой практики и продуктового портфеля открывает участие в экосистеме Сбера. Динамика развития нишевых игроков российского рынка консалтинга разнонаправленная, но в целом можно утверждать, что им удалось справиться с внешними шоками, поскольку, во-первых, их клиенты находились внутри страны, а, во-вторых, у клиентов появились новые запросы на консалтинговые услуги из-за санкционных ограничений. Хорошие перспективы в силу неоспоримых конкурентных преимуществ в части научных разработок имеются у российских вузов. Если обратиться к советскому прошлому, то можно убедиться, что именно университеты и институты, их научно-исследовательские институты и лаборатории были проводниками между наукой и практикой.

¹ Консалтинговая фирма-бутик фокусируется на относительно узком сегменте, на конкретной проблеме или услуге и имеет узкую клиентскую базу. Бутики редко выходит за пределы своих регионов, как правило, имеют репутацию профессионалов по конкретным проблемам управления. Они привлекают клиентов доступностью и способностью развивать личные отношения с клиентами.

² Рынок управленческого консалтинга в России [Электронный ресурс]. Режим доступа: https://tv.rbc.ru/archive/rbs_plus_inv/626934562ae5966968e997c4?form=newsfeed (дата обращения 20.11 2024).

³ McKinsey продала российский бизнес своим местным управляющим партнерам// <https://www.forbes.ru/finansy/465735-mckinsey-prodala-rossijskij-biznes-svoim-mestnym-upravlausim-partneram> (дата обращения 20.11 2024).

⁴ Новые игроки, рынки, перспективы: как выглядит рынок управленческого консалтинга в 2023 году// <https://economics.hse.ru/ecjourn/news/846473938.html> (дата обращения 20.11 2024).

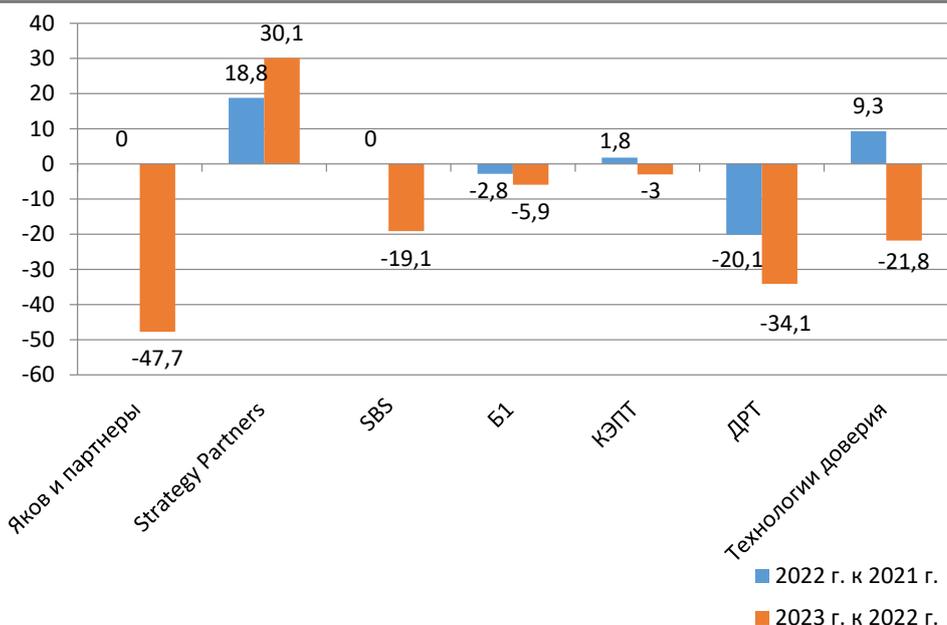


Рис. Темпы прироста выручки крупных российских консалтинговых компаний в 2022 и 2023 гг. Составлено автором по: Список крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2023 год) // https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2023/; Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2024 год) — Аналитика // https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2024/analytics/.

В экспертном сообществе идет интенсивное обсуждение проблем развития консалтинговой России, предпринимаются попытки предложить способы выхода из кризиса [1, 2, 3]. Степень интенсивности и качество восстановления российского рынка управленческого консультирования будет зависеть от мощности и силы влия-

ния двух групп факторов, определяемых спросом и предложением. Анализ обзоров состояния отрасли управленческого консультирования, экспертных оценок, научных исследований и других материалов из открытых источников позволил систематизировать сдерживающие и движущие силы рынка менеджмент консалтинга (таблица).

Таблица

Сдерживающие и движущие силы рынка управленческого консультирования в Российской Федерации

| Сдерживающие силы | Движущие силы |
|--|---|
| 1 | 2 |
| Спрос | |
| — уход международных компаний-клиентов после 2022 года | — рост спроса со стороны российских клиентов на услуги по повышению устойчивости компаний в условиях внешних угроз и вызовов, перестройки поставок, диверсификации рынков/поиск и выход на новые зарубежные рынки |
| | — рост спроса на комплексные услуги по разным областям и видам консалтинга |
| | — появление новых потенциальных клиентов: формируется спрос на разработку мастер-планов развития территорий, комплексное развитие территорий |
| | — рост спроса на консультационные и оценочные услуги, сопровождающие слияния и поглощения |
| — отказ зарубежных клиентов от сотрудничества с российскими консалтинговыми фирмами из-за санкционных угроз | — формирование спроса со стороны компаний из дружественных стран |
| — отсутствие средств на оплату услуг консультантов | |
| — недоверие к консультантам (опасение утечки конфиденциальной информации, опасение нанять дилетантов, временной лаг в получении результата, сложность оценки качества услуг и результата, отсутствие гарантий и т. п.) | |

Окончание табл.

| 1 | 2 |
|---|---|
| Предложение | |
| — нехватка профессионалов, обладающих компетенциями менеджмент-консультанта из-за релокации опытных специалистов после 2022 года или перехода их в другие отрасли | — активизация сотрудничества ведущих российских консалтинговых компаний с университетами в части разработки новых методологий, технологий консалтинга; подготовки молодых кадров консультантов, повышения квалификации действующих консультантов и привлечения квалифицированных преподавателей в качестве аналитиков, экспертов, консультантов |
| — отсутствие системной подготовки консультантов по управлению | |
| — отсутствие исследовательских подразделений | |
| — отсутствуют ноу-хау, не сформированы современные консалтинговые технологии и базы знаний, аналитические инструменты | |
| — ограниченный доступ к международным базам знаний | — активизация ведущих китайских, ближневосточных консалтинговых компаний на российском рынке |
| — отсутствие систем управления знаниями в отечественных консалтинговых фирмах | |
| — ограниченный накопленный опыт и недостаточное количество успешных практик решения проблем клиента | — поиск новых рынков в дружественных странах |
| — слабый брендинг (особенно новых консалтинговых компаний) и репутация отечественных консалтинговых фирм | — крупные компании развивают бренд работодателя — активизация высокорейтинговых российских университетов в качестве управленческих консультантов |
| — слабый потенциал для развития у локальных консалтинговых фирм и индивидуальных консультантов | |
| — продуктовые предложения формируются исходя из возможностей консалтинговой фирмы, а не проблем клиента | |

Оценим мощность влияния на рынок управленческого консалтинга основных движущих и сдерживающих сил, рассмотрим способы нивелирования влияния сдерживающих сил и усиления движущих.

Анализ спроса свидетельствует о его росте в связи с тем, что отечественным компаниям необходимы изменения, позволяющие обеспечить выживание в долгосрочной перспективе и получить положительную динамику развития. Причем спрос появился и со стороны клиентов из дружественных стран. Например, компания «Яков и партнеры» открыла офисы в Индии, Китае, ОАЭ, ЮАР. Важно подчеркнуть, что, во-первых, клиенты начинают использовать более жесткие критерии отбора консультантов. Тем не менее им все еще достаточно сложно оценить компетенции и опыт консультантов. В связи с чем, считаем необходимым активизировать подготовку материалов, направленных не только на популяризацию управленческого консультирования, но, самое главное, на разработку рекомендаций по поиску и выбору консультантов, организации последующего взаимодействия по проекту [4]. Подобная информация дает возможность распрощаться с многочисленными мифами в отношении консалтинга, снять опасения потенциальных клиентов. Эту функцию, как показывает зарубежная практика, берут на себя консалтинговые компании, ассоциации кон-

сультантов. Во-вторых, крупные клиенты проявляют заинтересованность в использовании модели сотрудничества (процессное консультирование), то есть совместное участие в консалтинговом проекте под руководством консультантов. В основе эффективности этой модели лежит полная реализация функций управленческого консультирования как единого процесса исследования, обучения и консультирования.

Анализ предложений консультантов позволил выявить главные аспекты, обеспечивающие эффективность и качество консалтинговых услуг, удовлетворенность клиентов: развитие ключевых компетенций консультантов по управлению в соответствии с международными стандартами профессии; внедрение систем управления знаниями; сетевое взаимодействие в консалтинговом сообществе; формирование бренда консалтинговой фирмы как надежного партнера клиента и работодателя. Рассмотрим подробнее каждое направление. В настоящее время опытные российские консультанты могут повысить квалификацию и пройти процедуру добровольной сертификации в соответствии с международным стандартом «Основы профессиональной компетенции»¹

¹ Разработан Международным советом институтов по управленческому консультированию (ICMCI - CMC-Global, <https://www.cmc-global.org/>)

в Национальном институте сертифицированных консультантов (НИСКУ). Более подробно этот аспект рассмотрен нами в работе [5].

Что касается подготовки начинающих консультантов, то на данный момент разработаны и реализуются совместные программы в магистратурах: «Яков и партнеры» и **Высшая школа менеджмента Санкт-Петербургского университета**; МГУ и SBS Consulting; Финансовый университет и его стратегический партнер КЕРТ; НИСКУ и РЭУ им. Г. В. Плеханова¹. Кроме того, консалтинговые компании (например, ДРТ, «Яков и партнеры») предлагают стажировки для студентов последних курсов и выпускников.

Российские и зарубежные исследователи уделяют много внимания разработке и внедрению систем управления знаниями [6, 7, 8]. Они также акцентируют внимание на то, что формировать хабы знаний способны не только крупные консалтинговые группы, но и указывают на массу способов организации этой работы в небольших консалтинговых фирмах и бутиках [9, 10]. Анализ сайтов российских крупных консалтинговых фирм показывает наличие у некоторых из них доступа к международным хабам знаний, они разрабатывают собственные консалтинговые методики и ноу-хау, создают исследовательские подразделения.

Сетевое взаимодействие фирм управленческого консультирования дает возможность объединиться своими ресурсами (специализированными консультантами, технологиями и ноу-хау) для комплексного и качественного обслуживания клиентов в крупных сложных проектах, а кроме того, обмениваться знаниями и совершенствовать свой методический инструментарий. Вековая практика управленческого консультирования доказала, что объединение усилий конкурирующих консалтинговых фирм (кооперенция) обеспечивает выгоды как клиенту, так и работает на развитие консалтинговой практики.

Заключение

Исследование показало возрастающую роль профессиональных консультантов в оказании прорывных решений, способных сформировать адаптационные системы, обеспечивающие устойчивость клиентских организаций в условиях растущих рисков и не-

определенности. В сложившейся ситуации вырос спрос на консалтинг в области стратегического управления и маркетинга. Формируется спрос по вопросам развития разного типа территорий.

Появляются новые игроки на рынке управленческого консультирования: высокую конкурентоспособность демонстрируют университеты.

Мировая практика управленческого консалтинга доказала эффективность партнерства менеджмент консалтинговых компаний с ведущими вузами и исследовательскими институтами для разработки инновационных консалтинговых технологий.

Очевидно, что конкурентной силой любой консалтинговой фирмы являются профессиональные компетенции консультантов, наличие и качество системы управления знаниями. В процессе анализа установлено, что этот аспект находится в центре внимания российских консалтинговых компаний. В стране активно идет процесс подготовки молодых консультантов через реализацию совместных магистерских программ консалтинговых фирм и ведущих университетов. Опытные консультанты имеют возможность повысить квалификацию и пройти сертификацию по международным стандартам.

Придать глубину и качество организации управления знаниями, формирования фондов методов управленческого консультирования способно сетевое взаимодействие профессиональных консультантов. Сети, партнерства позволяют решать сложные комплексные проблемы клиентов.

Важным аспектом для компаний, оказывающих деловые услуги, является формирование позитивного образа, надежной репутации. Брендинг способствует повышению доверия к консалтинговой фирме не только у клиентов, но и работает на привлечение и закрепление консультантов.

Таким образом, несмотря на текущую драматичность ситуации на отечественном рынке управленческого консалтинга, существует большой потенциал для развития спроса и предложения и возможности для его реализации.

Информация о конфликте интересов

Мы, авторы данной статьи, со всей ответственностью заявляю о частичном и полном отсутствии фактического или потенциального конфликта интересов с какой бы то ни было третьей стороной, который может возникнуть вследствие публикации данной статьи.

¹ Подробнее см.: <https://do.rea.ru/povyshenie-kvalifikatsii/praktiki-i-metody-upravlencheskogo-konsaltinga>; <https://mgubs.ru/v-vshb-startuet-novyy-kurs-trendy-i-praktika-v-upravlencheskom-konsaltinge/>; <https://magistratura.fa.ru/fakultet-vyshaya-shkola-upravleniya-17/management-consulting/>

ЛИТЕРАТУРА

LITERATURE

1. Сорокин А. В. Рынок управленческого консалтинга в условиях нестабильности / А. В. Сорокин, О. В. Сагинова // Экономика, предпринимательство и право. — 2023. — Т. 13, № 4. — С. 995—1006. — DOI: 10.18334/epp.13.4.117479

2. Плотникова В. Технологии, гибкость, персонал. Перспективы и тренды консалтинга в России и мире / В. Плотникова. — URL: <https://sber.pro/publication/tehnologii-gibkost-personal-perspektivi-i-trendi-konsaltinga-v-rossii-i-mire/> (дата обращения: 17.12.2024)

3. Новые игроки, рынки, перспективы: как выглядит рынок управленческого консалтинга в 2023 году. — URL: <https://economics.hse.ru/ecjournal/news/846473938.html> (дата обращения: 17.12.2024)

4. Лузин А. Консалтинг управленческий: профессиональная помощь или её имитация?: ликбез для управленца / А. Лузин // Business Excellence. Деловое совершенство. — 2021. — № 7. — С. 92—96; № 8. — С. 88—92.

5. Формирование компетенций специалистов в области управленческого консультирования как фактор повышения качества деловых услуг / В. И. Алешникова, В. С. Ивановский, А. Д. Межевов, Н. А. Зайцева // Экономика строительства. — 2023. — № 11. — С. 37—39.

6. Андриянова М. В. Управление знаниями в менеджмент-консалтинге // Экономика: вчера, сегодня, завтра. — 2018. — Т. 8, № 4А. — С. 5—11.

7. Corinne J. Knowledge Management Strategies Combinations: A Typology Based on the Case of Audit and Consulting Firms / J. Corinne, S. Mignon, A. Gratacap // Journal of Innovation Economics & Management. — 2021. — Vol. 34, No. 1. — Pp. 197—227.

8. Ivanova E. An Applied Knowledge Framework to Enable Knowledge Reuse in Consulting Firms / E. Ivanova // Journal of Entrepreneurship and Business Development. — 2022 Aug. — No. 2 (2). — Pp. 25—31. — DOI: 10.18775/jebd.2806-8661.2021.22.5003/ — URL: <https://doi.org/10.18775/jebd.2806-661.2021.22.5003>

9. Особенности управления знаниями на малых предприятиях рынка консалтинговых услуг / В. И. Алешникова, В. С. Ивановский, А. Д. Межевов [и др.] // Экономика строительства. — 2023. — № 12. — С. 16—18.

10. Brant L. An Application of Knowledge Management for Knowledge Distribution within a Small Consulting Firm / L. Brant, A. Färnström. — URL: https://www.tlog.lth.se/fileadmin/tlog/Utbildning/Examensarbete/2005/Artiklar/art_5544_Brant-Faernstroem.pdf (дата обращения: 17.12.2024)

1. Sorokin A. V. Management consulting market in an unstable environment / A. V. Sorokin, O. V. Saginova // Economics, Entrepreneurship and Law. — 2023. — V. 13, No. 4. — Pp. 995—1006. — doi: 10.18334/epp.13.4.117479

2. Plotnikova V. Technologies, flexibility, personnel. Prospects and trends of consulting in Russia and the world / V. Plotnikova. — URL: <https://sber.pro/publication/tehnologii-gibkost-personal-perspektivi-i-trendi-konsaltinga-v-rossii-i-mire/> (access date: 17.12.2024)

3. New players, markets, prospects: what the management consulting market looks like in 2023. — URL: <https://economics.hse.ru/ecjournal/news/846473938.html> (access date: 17.12.2024)

4. Luzin A. Management consulting: professional assistance or its imitation?: educational program for managers / A. Luzin // Business Excellence. Business Excellence. — 2021. — No. 7. — Pp. 92—96; No. 8. — Pp. 88—92.

5. Andriyanova M. V. Knowledge management in management consulting / M. V. Andriyanova // Economics: Yesterday, Today and Tomorrow. — 2018. — V. 8, No 4A. — Pp. 5—11.

6. Peculiarities of knowledge management in small enterprises of the consulting services market / V. I. Aleshnikova, V. S. Ivanovsky, A. D. Mezhevov [etc.] // Construction Economics. — 2023. — No. 12. — Pp. 16—18.

7. Corinne J. Knowledge Management Strategies Combinations: A Typology Based on the Case of Audit and Consulting Firms / J. Corinne, S. Mignon, A. Gratacap // Journal of Innovation Economics & Management. — 2021. — Vol. 34, No. 1. — Pp. 197—227.

8. Ivanova E. An Applied Knowledge Framework to Enable Knowledge Reuse in Consulting Firms / E. Ivanova // Journal of Entrepreneurship and Business Development. — 2022 Aug. — No. 2 (2). — Pp. 25—31. — DOI: 10.18775/jebd.2806-8661.2021.22.5003. — URL: <https://doi.org/10.18775/jebd.2806-661.2021.22.5003>

9. Formation of competences of specialists in the field of management consulting as a factor in improving the quality of business services / V. I. Aleshnikova, V. S. Ivanovsky, A. D. Mezhevov, N. A. Zaitseva // Construction Economics. — 2023. — No. 11. — Pp. 37—39.

10. Brant L. An Application of Knowledge Management for Knowledge Distribution within a Small Consulting Firm / L. Brant, A. Färnström. — URL: https://www.tlog.lth.se/fileadmin/tlog/Utbildning/Examensarbete/2005/Artiklar/art_5544_Brant-Faernstroem.pdf (access date: 17.12.2024)