

УДК 336.67:658
DOI 10.14258/epb202655

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ЭВОЛЮЦИЯ РЫНКА УПРАВЛЕНЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО КОНСАЛТИНГА В РФ

В. В. Чупахин, М. А. Серебрякова, А. В. Митенков

Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС» (Москва, Россия)

В статье исследуется экономическая эволюция и текущее состояние рынка управленческого и финансового консалтинга в Российской Федерации в условиях масштабной трансформации экономики. Основной целью исследования является анализ динамики спроса и выявление ключевых трендов для обеспечения конкурентоспособности консалтинговых компаний.

Авторами применен комплексный подход, включающий репутационно-позиционный анализ, метод экономической оценки внешних макроэкономических вызовов и статистический анализ отраслевых отчетов. Для оценки степени монополизации и структурных сдвигов на рынке использован индекс Херфиндаля — Хиршмана.

Несмотря на уход международных лидеров («Большой тройки» и «Большой четверки»), российский рынок продемонстрировал устойчивость и рост: совокупная выручка крупнейших компаний в начале 2024 года увеличилась на 9%. Ключевым фактором развития стал ИТ-консалтинг, стимулируемый процессами импортозамещения. Доля российского ПО в денежном выражении в закупках впервые превысила иностранное, достигнув 54,2%. Зафиксирована устойчивая тенденция к деконцентрации рынка — индекс Херфиндаля-Хиршмана снизился с 757,62 в 2020 году до 349,48 в 2024 году, что свидетельствует о росте конкуренции и выравнивании долей игроков.

Выявлено усиление роли государственного сектора и агропромышленного комплекса как новых высокоплатежных заказчиков консалтинговых услуг.

Полученные результаты позволяют компаниям более эффективно формировать добавленную стоимость продукта и корректировать стратегии распределения ресурсов на новых сегментах рынка.

Ключевые слова: рынок управленческого и финансового консалтинга, уникальное торговое предложение (УТП), ИТ-консалтинг, импортозамещение, индекс Херфиндаля — Хиршмана, финансовый консалтинг.

ECONOMIC EVOLUTION OF THE MANAGEMENT AND FINANCIAL CONSULTING MARKET IN THE RUSSIAN FEDERATION

V. V. Chupakhin, M. A. Serebriakova, A. V. Mitenkov

National Research Technological University "MISIS" (Moscow, Russia)

The article examines the economic evolution and current state of the management and financial consulting market in the Russian Federation in the context of a large-scale economic transformation. The main purpose of the study is to analyze the dynamics of demand and identify key trends to ensure the competitiveness of consulting companies.

The authors applied an integrated approach, including reputational and positional analysis, a method of economic assessment of external macroeconomic challenges, and statistical analysis of industry reports. The Herfindahl — Hirschman index was used to assess the degree of monopolization and structural shifts in the market.

Despite the departure of the international leaders (the "Big Three" and "Big Four"), the Russian market has demonstrated stability and growth: the total revenue of the largest companies increased by 9% at the beginning of 2024. IT consulting, stimulated by import substitution processes, has become a key factor in the development. For the first time, the share of Russian software in monetary terms in purchases exceeded foreign software,

reaching 54.2%. There is a steady trend towards market deconcentration — the Herfindahl-Hirschman index decreased from 757.62 in 2020 to 349.48 in 2024, indicating increased competition and an alignment of player shares.

The strengthening of the role of the public sector and the agro-industrial complex as new high-paying customers of consulting services is revealed.

The results obtained allow companies to more effectively generate the added value of the product and adjust resource allocation strategies based on the new opportunities.

Keywords: management and financial consulting market, unique trade offer (USP), IT consulting, import substitution, Herfindahl — Hirschman index, financial consulting.

Введение. В условиях меняющейся конкуренции на рынке управленческого и финансового консалтинга, где необходимо не только реагировать на динамику спроса, но и формировать ценностно-ориентированное предложение для обеспечения устойчивого роста компаний-провайдеров таких услуг, на первый план выходит задача формирования добавленной стоимости продукта. Уникальное торговое предложение (УТП) выступает основой дифференциации продуктов компаний, ее коммуникации с рынком и определяет ее конкурентные преимущества и рыночную устойчивость. Главной характеристикой УТП является рыночная добавленная стоимость продукта — как его сформировать и что лежит в его основе — это главные аспекты менеджмента в части распределения стратегических ресурсов и организационных способностей фирмы в области управленческого и финансового консалтинга.

Сегмент управленческого и финансового консалтинга на рынке консалтинга можно рассматривать как индустрию специальных услуг. «Консалтинговая индустрия», сущность которой заключается в предоставлении компаниям экспертных оценок для поддержки решений на основе профессионального анализа, стала в развитых странах полноправным и высокодоходным сектором экономики, сопоставимым по масштабам с технологичными сферами бизнеса [1, 2, 3].

Если сам консалтинг зародился еще в ходе промышленной революции, в период появлений первых фабрик, — тогда фокус анализа лежал в сфере повышения эффективности и сокращения издержек, то в постсоветской России рынок консалтинговых услуг является относительно молодым: первые консультанты появились в начале 90-х годов, во время перехода к рыночной экономике [4]. С появлением частного бизнеса спрос на управленческое и финансовое консультирование вы-

рос — в первую очередь востребованными стали налоговое и бухгалтерское консультирование [5]. По мере своего развития рынок консалтинга достиг более зрелого уровня.

Однако шоки пандемии и геополитического развития ставят новые вызовы [6], требуя от организаций консалтинговой сферы пересмотра своих подходов [7] и процессов оказания услуг [8] на фоне исхода зарубежных брендов.

Объектом исследования выступает экономическая деятельность компаний на рынке управленческого и финансового консалтинга.

Методологические основы. Применен метод экономической оценки внешних макроэкономических и технологических вызовов, а также внутренних возможностей консалтинговых компаний на основе полученных данных о состоянии рынка.

Результаты и обсуждение. Анализ динамики спроса на рынке консалтинговых услуг. Пандемия COVID-19 стала «черным лебедем» экономики, клиенты начали массово откладывать и отменять запланированные проекты. Ситуацию дополнительно усложнили геополитические события 2022 года, повлиявшие как на структуру рынка, так и на требования клиентов.

Несмотря на пессимистичные прогнозы, в начале 2024 года рынок управленческого консалтинга продемонстрировал резкий рост. Результаты исследования рейтингового агентства RAEX подтверждают сохранение положительных тенденций в 2025 году. За первый квартал совокупная выручка 112 компаний из рэнкинга крупнейших в России продемонстрировала рост на 9% по сравнению с аналогичным периодом 2024 года, составив 9,7 млрд рублей. Кроме того, консалтинговые компании увеличили общую численность сотрудников на 13% до 18 446 человек¹.

Спрос на управленческий и финансовый консалтинг зависит от комплекса экзогенных и эндогенных факторов. Факторы его формирования

¹ Опубликованы итоги проекта «Российский консалтинг» // Сайт рейтинговой группы RAEX. URL: https://raex-rr.com/news/press-reliz/consulting_2025 (дата обращения: 30.03.2026).

обусловлены необходимостью преодоления информационной асимметрии, минимизации рис-

ков и достижения стратегических целей компаний-клиентов (рис. 1).

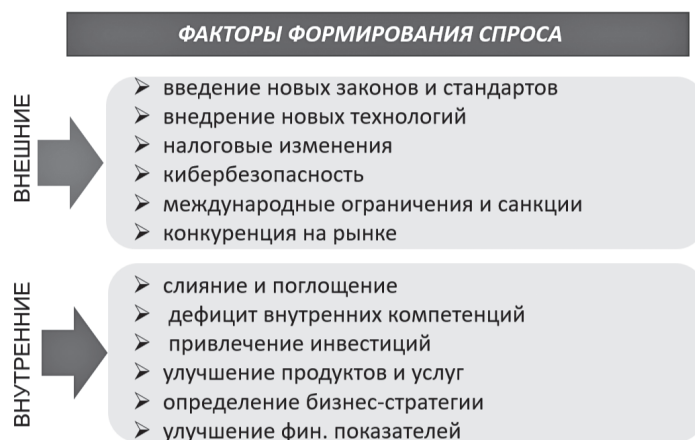


Рис. 1. Факторы формирования спроса на услуги финансового консалтинга.
Источник: составлено авторами на основе [9]

На данный момент спрос обусловлен двумя ключевыми факторами: реализация отложенного спроса и возникновение новых потребностей. В первом случае можно отметить, что замороженные проекты начали реализовываться компаниями в ходе пересмотра стратегии и реализации новых цифровых технологий. Во втором случае условия хозяйствования стремительно меняются и компании вынуждены искать новые: чтобы извлечь максимальную пользу из резко ограниченных инвестиций в развитие в условиях кризиса, собственники бизнеса вступают в сотрудничество с консультантами.

Импортозамещение поставило перед бизнесом задачу перенастраивать все бизнес-процессы, выстраивать взаимодействие с локальными поставщиками и подрядчиками, искать альтернативные логистические маршруты и аналогичные задачи.

После ухода с российского рынка лидерских брендов большой семерки управленческого и финансового консалтинга — компании McKinsey, BCG, Bain, Deloitte, Pricewaterhouse Coopers, E&Y и KPMG — их бывшие российские подразделения провели ребрендинг и стали успешно работать самостоятельно (рис. 2).

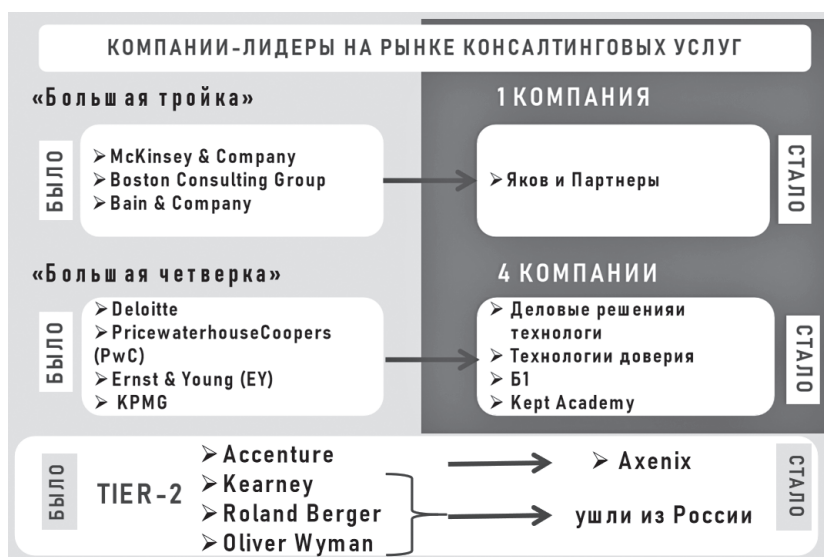


Рис. 2. Структура компаний-лидеров до и после 2022 года на рынке консалтинговых услуг.
Источник: составлено авторами

Период кризиса, отмеченный уходом международных партнеров, оттоком кадров и внутрен-

ней демотивацией сотрудников, завершился и сменился фазой активного экономического развития:

можно отметить тенденции к перестройке рынков на более позитивные тренды.

В основе современного управленческого и финансового консалтинга лежит запрос компании-клиента, который можно охарактеризовать как потребность в глубоком, профессиональном и объективном взгляде «со стороны» на свой бизнес. Это не просто применение метода финансовых коэффициентов и дисконтированных денежных потоков, а стремление к созданию интеллектуального продукта — уникального набора решений и реко-

мендаций, адаптированного под специфику рынка и самой компании.

Можно отметить, что ключевым фактором, влияющим на спрос на управленческий консалтинг, стало импортозамещение, прежде всего в ИТ-сфере. Данный процесс затрагивает обширный перечень направлений, начиная от промышленной автоматизации (SCADA, MES)² и корпоративных систем (ERP, CRM)³ до обеспечения оборудованием уровня СЧПУ (рис. 3).

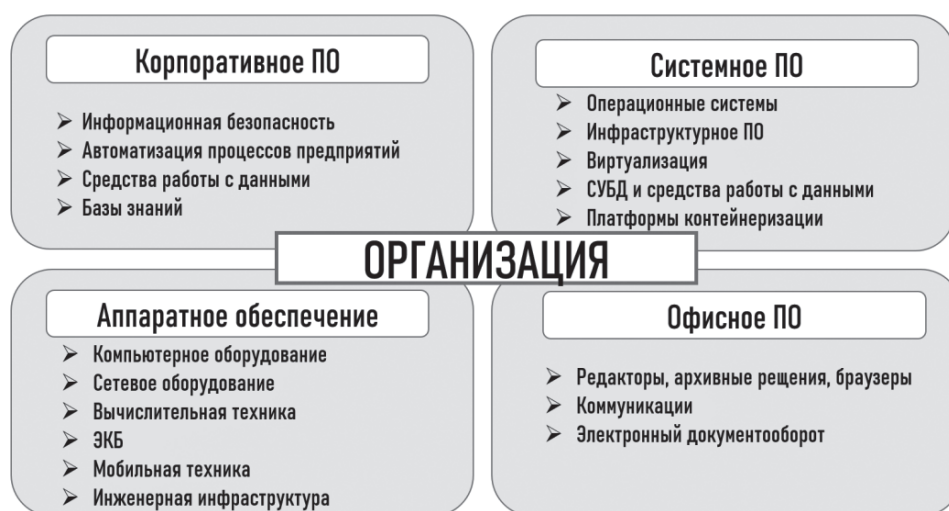


Рис. 3. Структура цифровых решений предприятия
Источник: составлено авторами на основе источника⁴

Сложность задачи создает текущая структура ИТ-ландшафта страны: по оценкам, около 75% решений в российских компаниях — иностранные, в то время как доля отечественных аналогов не превышает 25%. В сегменте критической информационной инфраструктуры показатель использования зарубежного программного обеспечения (ПО) составляет 30–40%.

Согласно данным Центра компетенций по импортозамещению в сфере ИКТ (АНО «ЦКИТ») и Центра развития и внедрения промышленного программного обеспечения («ЦРВ ППО»), в 2022 году в России впервые за всю историю госу-

дарственных закупок программного обеспечения доля российского ПО в денежном выражении превысила долю иностранного. На российское ПО пришлось 54,2% (102,46 млрд руб.), а на иностранный — 27,8% (52,51 млрд руб.). Доля же закупок российского ПО в целом составила 87,08%, что говорит о его массовом внедрении для решения широкого круга задач, при этом часто менее сложных и дорогих⁵. Чтобы оценить эффективность и темпы импортозамещения, следует рассмотреть насыщенность рынка по данным выручки крупнейших компаний (табл. 1).

² SCADA, MES — системы для автоматизации производства, ориентированы на оперативное управление технологическими процессами.

³ ERP — система планирования ресурсов предприятия, CRM — система управления взаимоотношениями с клиентами.

⁴ Импортозамещение: CNewsAnalytics опубликовал 4 карты отечественных решений // Сетевое издание «CNews». URL: https://www.cnews.ru/reviews/importozameshchenie_2024_itogi_i_plany/articles/importozameshchenie_cnews_analytics_opublikoval (дата обращения: 30.03.2026).

⁵ ЦКИТ опубликовал годовой отчет по закупкам ПО для государственных и муниципальных нужд // Центр компетенций по импортозамещению в сфере ИКТ. URL: <https://ru-ikt.ru/tpost/d4iv478nf1-tskit-opublikoval-godovoi-otchet-po-zaku> (дата обращения: 30.03.2026).

Таблица 1

**Крупнейшие поставщики российских продуктов и связанных с ними услуг
по импортозамещению иностранных ПО, 2022–2023 гг.**

Название организации	Общая выручка компании в 2023 г., с НДС, млн руб.	Общая выручка компании в 2022 г., млн руб. с НДС	Абсолютное изменение выручки 2023–2022, млн руб. с НДС	Темп роста выручки (2023 / 2022 * 100), %	Темп прироста выручки ((2023–2022) / 2022 * 100), %
1. Лаборатория Касперского	61 040	50 730	10 310	120,3	20,3
2. Isource	48 159	15 948	32 211	302,0	202,0
3. СКБ Контур	32 600	26 400	6 200	123,5	23,5
4. 3Logic Group	110 640	65 523	45 117	168,9	68,9
5. Positive Technologies	22 633	13 991	8 642	161,8	61,8
6. Бифорком Тек	20 972	5 166	15 806	406,0	306,0
7. Сигма	22 633	13 991	8 642	161,8	61,8
8. СберТех	18 288	14 084	4 204	129,8	29,8
9. Скалар	17 000	12 000	5 000	141,7	41,7
10. Тензор	14 220	10 900	3 320	130,5	30,5

Примечание. Составлено автором на основе источника⁶.

Все компании демонстрируют положительный прирост выручки за год, который многие считают переломным. Рост выражен неоднородно: от умеренного (20–30%) до очень высокого (100–300%). Это свидетельствует о расширении рынка импортозамещения ПО и повышении спроса на отече-

ственные решения, а следовательно, о росте рынка управленческого консалтинга по внедрению такого ПО.

На рисунке 6 представлено распределение выручки консалтинговых компаний в России по четырем направлениям консалтинга в 2021–2024 гг., %

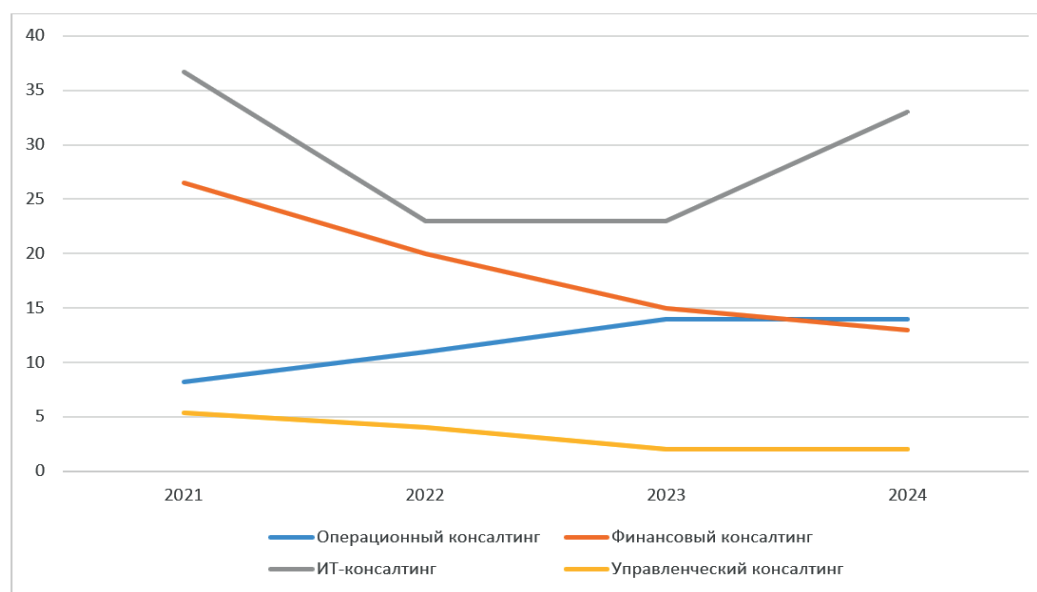


Рис. 6. Распределение выручки консалтинговых компаний в России по направлениям консалтинга в 2021–2024 гг., %. Составлено авторами на основе источника⁷

⁶ CNewsAnalytics: Крупнейшие поставщики российских продуктов и связанных с ними услуг 2023 // Сетевое издание «CNews». URL: https://www.cnews.ru/reviews/importozameshchenie_2024_itogi_i_plany/table_detail/307784f139151bc6c5ec33d33925b0d065ba1e81/ (дата обращения: 30.03.2026).

⁷ Крупнейшие консалтинговые компании и/или группы (2000–2025 гг.) // Сайт рейтинговой группы RAEX. URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2025/ (дата обращения: 30.03.2026).

Динамика показателей свидетельствует о том, что сегмент ИТ-консалтинга демонстрирует устойчивый и значительный рост доли в общей структуре, что позволяет говорить о его переходе в категорию драйверов развития рынка. Эта динамика является прямым следствием процессов ускоренной цифровизации экономики и роста спроса на внедрение аналитических систем.

Доли операционного и финансового консалтинга демонстрируют умеренное сокращение. Подобная динамика может указывать на насыщение базового спроса в этих сегментах, а также на частичное поглощение их функций специализированными ИТ-решениями, например, внедрение систем бюджетирования и управленческого учета сокращает потребность в классическом финансовом консалтинге.

Рассматривая клиентов управленческого и финансового консалтинга, необходимо отметить, что в последние годы наблюдается усиление роли государственного сектора в качестве заказчика на рынке таких услуг. В отличие от предыдущих периодов, когда взаимодействие могло ограничиваться только регулятивными вопросами, в настоящее время данные барьеры снижены. В декабре 2024 года были опубликованы результаты комплексного исследования креативной экономики России, проведенного Агентством стратегических инициатив в партнерстве с НИУ ВШЭ, Росстатом и «Бюро К22», которые отмечают, что государственный сектор сохраняет статус высокоплатежеспособного клиента с предложениями долгосрочного сотрудничества⁸.

Специфика российского консалтинга во многом зависит от тяжелых отраслей экономики: ме-

таллургии, добычи ископаемых и нефтегаза. Однако теперь у него появляется еще один новый крупный клиент — агропромышленная отрасль. В 2024 году Россия собрала 130 млн тонн зерна и экспортировала агропродукцию на сумму \$ 10,4 млрд в первом квартале, при этом государственная поддержка отрасли составила 682 млрд рублей. К 2030 году планируется увеличить экспорт зерна до 81 млн тонн⁹. Благодаря этой динамике агробизнес становится для консультантов новым источником крупных проектов и доходов.

Для оценки уровня концентрации консалтинговых услуг и полноты предложения в рамках рынка целесообразно оценить динамику и распределение выручки по четырем направлениям консалтинга и проанализировать предложения по отраслям экономики восьми компаний — пяти лидеров (АО «Кэпт», «Яков и Партнеры», «Б1», Группа ДРТ, Группа IBS) и трех менее крупных компаний («Деловой профиль», «Корус консалтинг», инженеринговая компания «Элемент»). Данный подход позволяет структурировать услуги по ключевым направлениям.

Оценка выполняется по трехбалльной шкале, где

+ — небольшое количество представленных услуг консалтинговых направлений, услуга не представлена в портфеле компаний или встречается редко;

++ — среднее количество представленных услуг консалтинговых направлений, чаще встречается у крупных игроков рынка;

+++ — значительное количество представленных услуг консалтинговых направлений, направление развито полностью, услуга является ключевой компетенцией компаний (табл. 2).

Таблица 2

Оценка концентрации консалтинговых услуг среди компаний разных отраслей

Отраслевая принадлежность компаний	Типы консалтинговых услуг			
	Операционный консалтинг	Финансовый консалтинг	ИТ-консалтинг	Управленческий консалтинг
Энергетика	++	++	+++	++
Металлургия	+++	+++	+++	+
Финансовый сектор	++	+++	+++	++
Строительство	++	+++	+++	++
Промышленность	+++	+++	++	+
Агропромышленность	+++	+++	+++	+
Телекоммуникации	+	++	++	+

Примечание. Составлено авторами.

⁸ НИУ ВШЭ представил результаты рейтингового исследования креативных индустрий в регионах России // Национальный исследовательский университет Высшая школа экономики. URL: <https://www.hse.ru/news/expertise/1028419616.html> (дата обращения: 30.03.2026).

⁹ Агроэкспорт России 2025: Анализ и цифры // Данные Московской области. URL: <https://mosregdata.ru/article/russian-agroexport-2025-analysis-figures> (дата обращения: 06.12.2025).

На основе проведенного анализа можно сделать следующие выводы. Подтверждается важность и большой спрос на ИТ-консалтинг в энергетике, металлургии, финансовом секторе, строительстве и агропромышленности. Финансовый консалтинг является востребованным практически во всех от-

раслях ввиду своей универсальности и требований по аудиту отчетности. Управленческий консалтинг, в свою очередь, демонстрирует относительно низкую востребованность.

Динамика выручки крупнейших игроков российского консалтинга представлена в таблице 3.

Таблица 3

Крупнейшие консалтинговые компании России в 2024 г.

Название компании	Суммарная выручка от консалтинговых услуг за 2024 год, тыс. руб.	Суммарная выручка от консалтинговых услуг за 2023 год, тыс. руб.	Годовой прирост, %	Рыночная доля, %
1. Группа IBS	11881052	10557700	12,53	8,5
2. Б1	11699071	12216341	-4,23	8,4
3. АО «Кэпт»	9132448	9764118	-6,47	6,5
4. «Технологии Доверия» (ТеДо)	9038629	9704575	-6,86	6,5
5. «Газпром ЦПС»	8514949	6623934	28,55	6,1
6. «Спектр-Холдинг»	5206247	4067987	27,98	3,7
7. ITPS	3930030	2861396	37,35	2,8
8. «Яков и Партнеры»	3692028	3008748	22,71	2,6
9. Группа ДРТ	3427355	3592002	-4,58	2,4

Примечание. Рассчитано авторами по данным источника¹⁰.

Чтобы охарактеризовать степень монополизации консалтингового рынка, применяется индекс Херфиндаля — Хиршмана (табл. 4). Он находится как сумма квадратов долей продаж каждой фирмы в отрасли, представленном в формуле 1:

$$HHI = S_1^2 + S_2^2 + \dots + S_n^2, \quad (1)$$

где S_1, S_2 — доли продаж фирм в отрасли, определяемые как отношение объема продаж фирмы к объему всех продаж отрасли.

Таблица 4

Показатели рыночной концентрации на российском рынке консалтинговых услуг в 2020–2024 гг.

Год	Индекс Херфиндаля-Хиршмана	Дисперсия рыночных долей	Абсолютный индекс энтропии	Относительный индекс энтропии
2020	757,62	6,60	-131,79	-28,62
2021	529,52	2,65	-87,27	-16,47
2022	439,44	2,20	-77,45	-14,62
2023	402,11	1,77	-67,14	-12,67
2024	349,48	1,50	-59,64	-11,26

Примечание. Рассчитано авторами.

На основании расчета ключевых метрик рыночной структуры можно констатировать устойчивую тенденцию к децентрации. Значение индекса Херфиндаля-Хиршмана снизилось с 757,62 до 349,48. Данный вывод подтверждается динамикой показателя дисперсии рыночных долей, который сократился с 6,60 до 1,50, демонстрируя существенное выравнивание долей игроков и повышение равномерности сделок между ними.

Отрицательные значения абсолютного и относительного индексов энтропии в течение всего наблюдаемого периода указывают на то, что распределение долей отклоняется от равномерного в пользу доминирующих компаний, которые еще сохраняются на рынке.

Важным фактором децентрации рынка консалтинговых услуг выступает рост конкуренции, который влияет на инновации, гибкость в ценооб-

¹⁰ Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2024 год) // Сайт рейтинговой группы RAEX. URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2024 (дата обращения: 30.03.2026).

разовании и обеспечение качества, а также создаст новые тренды при разработке стратегий консалтингового бизнеса [10, 11].

Однако подобная структура может иметь и негативные последствия. Если фрагментация¹¹ на рынке высока, это приводит к информационной асимметрии, затрудняя для клиентов объективную оценку компетенций и надежности консультантов по специальным направлениям.

В целом проведенное исследование рынка консалтинговых услуг позволяет говорить об умеренной концентрации при наличии нескольких доминирующих ключевых игроков. На первые девять компаний совокупно приходится 47,5% рынка, что указывает на отсутствие монополистической структуры, но свидетельствует о значительном влиянии лидеров.

Заключение. Несмотря на уход крупнейших международных игроков, отечественный рынок консалтинга, пройдя этап адаптации, вступил в фазу активного развития. Российские подразделения международных сетей успешно прошли процесс ребрендинга и продолжают операционную деятельность, а совокупная выручка крупнейших компаний в начале 2024 года продемонстрировала рост на 9%.

Ключевым фактором развития отрасли стал ИТ-консалтинг, что обусловлено значимыми проектами импортозамещения программного обеспечения и цифровизацией бизнес-процессов. С 2022 года доля отечественного ПО в госзакупках впервые превысила иностранное, достигнув более 55% в денежном выражении.

Государственный сектор продолжает расти как крупный платежный заказчик, а агропромышленный комплекс становится новым источником крупных консалтинговых проектов благодаря значительной господдержке и экспортному потенциалу. Исследование Херфиндаля-Хиршмана показало устойчивое снижение концентрации на рынке с 757,62 в 2020 году до 349,48 в 2024 году. Это свидетельствует о выравнивании долей игроков, повышении интенсивности конкуренции и создании гибкой рыночной среды, ориентированной на качество и инновации.

Российский рынок консалтинга характеризуется переходом от модели доминирования международных брендов к модели высокой конкуренции отечественных провайдеров, где успех определяется способностью транслировать уникальную ценность клиенту.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Дёмина А. Ю. Современные тенденции и перспективы развития финансового консалтинга на российском рынке // Экономика и бизнес: теория и практика. 2023. № 10–1. С. 104–110.
2. Жагловская А. В. Анализ подходов к интеллектуализации систем управления промышленными организациями // Финансовые рынки и банки. 2026. № 2. С. 354–358.
3. Елисеева Е. Н. Комплексный анализ стоимости данных как ключевого актива в экономике искусственного интеллекта // Инновации и инвестиции. 2026. № 1. С. 153–155.
4. Саиткина М. Э., Останина Е. В. История возникновения и развития консалтинга в России // Экономика и социум. 2016. № 1. С. 20–30.
5. Елисеева Е. Н., Зинькова А. В. Ключевые теоретические аспекты цифрового становления компании: подходы и методы // Финансовый менеджмент. 2025. № 2. С. 120–130.
6. Семчишина О. Т. Проактивность в современной цифровой экономике: концептуальные основы и оценка // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 3. С. 393–404. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-3-1459>.
7. Сборщиков С. Б., Мазур К. Е., Агеев М. А. Влияние цифровизации на реализацию интеграционных процессов промышленных компаний // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 2. С. 265–274. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1437>.
8. Алимуратов М. К. Влияние стратегических глобальных финансовых тенденций на обоснование региональных приоритетов // Экономика промышленности. 2025. Т. 18. № 1. С. 122–136. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1422>.
9. Ширинкин К. В. Направления развития рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях // Сервис в России и за рубежом. 2023. № 3. С. 105–115.
10. Горбунов Ю. В., Горбунова А. Ю., Растова Ю. И. Стратегия организации: методические подходы к разработке // Экономика Профессия Бизнес. 2025. № 3. С. 36–46. <https://doi.org/10.14258/epb202536>.

¹¹ Наличие большого количества локальных центров торговли, каждый из которых хранит свою информацию о спросе, предложении и участниках. При уменьшении фрагментации рынок становится более консолидированным.

11. Глобальные вызовы цифровой трансформации рынков: теория и практика современного управления, экономики и сферы услуг / В.Э. Щепинин, Е.Е. Абушова, И.Н. Авдеева [и др.]. СПб., 2024. 1028 с. <https://doi.org/10.18720/SPBPU/2/id24-559>.

REFERENCES

1. Demina A. Y. Current trends and prospects of financial consulting development in the Russian market. *Economics and Business: theory and practice*. 2023. No. 10–1. Pp. 104–110.
2. Zhaglovskaya A. V. Analysis of approaches to the intellectualization of management systems of industrial organizations. *Financial markets and banks*. 2026. No. 2. Pp. 354–358.
3. Eliseeva E. N. Comprehensive analysis of the value of data as a key asset in the economy of artificial intelligence. *Innovation and investment*. 2026. No. 1. Pp. 153–155.
4. Saitkina M. E., Ostanina E. V. The history of the emergence and development of consulting in Russia. *Economics and Society*. 2016. No. 1. Pp. 20–30.
5. Eliseeva E. N., Zinkova A. V. Key theoretical aspects of the company's digital development: approaches and methods. *Financial Management*. 2025. No. 2. Pp. 120–130.
6. Semchishina O. T. Proactivity in the modern digital economy: conceptual foundations and assessment. *Industrial economics*. 2025. Vol. 18. No. 3. Pp. 393–404. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-3-1459>.
7. Sobshchikov S. B., Mazur K. E., Ageev M. A. The impact of digitalization on the implementation of integration processes of industrial companies. *Industrial economics*. 2025. Vol. 18. No. 2. Pp. 265–274. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-2-1437>.
8. Alimuradov M. K. Influence of strategic global financial trends on substantiation of regional priorities. *Industrial economics*. 2025. Vol. 18. No. 1. Pp. 122–136. <https://doi.org/10.17073/2072-1633-2025-1-1422>.
9. Shirinkin K. V. Trends in the development of the consulting services market in modern macroeconomic conditions. *Service in Russia and abroad*. 2023. No. 3. Pp. 105–115.
10. Gorbunov Yu. V., Gorbunova A. Yu., Rastova Yu. I. Organization strategy: methodological approaches to development. *Economics Profession Business*. 2025. No. 3. Pp. 36–46. <https://doi.org/10.14258/epb202536>.
11. Global challenges of digital transformation of markets: theory and practice of modern management, economics and services / V. E. Shchepinin, E. E. Abushova, I. N. Avdeeva [et al.]. St. Petersburg, 2024. 1028 p. <https://doi.org/10.18720/SPBPU/2/id24-559>.

Поступила в редакцию: 01.04.2026.

Принята к печати: 14.07.2026.