

Вестник Евразийской науки / The Eurasian Scientific Journal <https://esj.today>

2023, Том 15, № s1 / 2023, Vol. 15, Iss. s1 <https://esj.today/issue-s1-2023.html>

URL статьи: <https://esj.today/PDF/53FAVN123.pdf>

**Ссылка для цитирования этой статьи:**

Разыграев, А. А. Использование инструментов стратегического консалтинга в российской экономике / А. А. Разыграев, А. А. Филипович // Вестник евразийской науки. — 2023. — Т. 15. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/53FAVN123.pdf>

**For citation:**

Razygraev A.A., Filipovich A.A. The use of strategic consulting tools in the Russian economy. *The Eurasian Scientific Journal*. 2023; 15(s1): 53FAVN123. Available at: <https://esj.today/PDF/53FAVN123.pdf>. (In Russ., abstract in Eng.)

УДК 338

**Разыграев Антон Антонович**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
«Финансовый» факультет  
E-mail: a.razygraev@gmail.com

**Филипович Анна Александровна**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
«Финансовый» факультет  
E-mail: anekfil@mail.ru

*Научный руководитель:* **Капустина Надежда Валерьевна**

ФГБОУ ВО «Финансовый университет при Правительстве Российской Федерации», Москва, Россия  
Профессор Департамента экономической безопасности и управления рисками  
Доктор экономических наук, доцент  
E-mail: kuzminova\_n@mail.ru

## Использование инструментов стратегического консалтинга в российской экономике

**Аннотация.** Данная статья посвящена исследованию особенностей консалтинговых услуг, а также развитию консалтинга в России. Авторы отмечают, что за последние годы бизнес, как на микро-, так и на макроуровне стал более многообразен, ужесточилась конкурентная среда. Для продолжения успешного функционирования в тяжелых экономических условиях, предприятия вынуждены начать использовать новые теоретические разработки в области управления, в том числе антикризисного. В статье акцентируется внимание на том, что в настоящее время активное развитие характерно для сферы услуг. Авторы перечисляют факторы, способствующие такому быстрому развитию. Особое внимание уделено характеристикам, присущим консалтинговым услугам. В статье указаны виды деятельности, которые включает в себя консалтинг, а также приведена таблица, в которой приведены направления консалтинговой деятельности с кратким описанием. В разных направлениях деятельности, на разных этапах принятия управленческих решений возникала неопределенность. Это и стимулировало спрос на консалтинговые услуги. Авторы утверждают, что динамичное развитие рынка и постоянное его изменение вынуждало предприятий всегда быть в курсе происходящего, тем самым обуславливало спрос на консалтинг. Внедрение новых средств унифицированных международных классификаций определяет, что консалтинг имеет глобальный характер. С расширением деятельности предприятий за рамки своего региона консалтинговые компании были вынуждены пойти за ними, открывая иностранные филиалы и представительства. В заключительной части статьи авторы акцентируют внимание на том, что

у предприятий нет опыта для развития и поддержания международной деятельности, ведь необходимо учитывать множество факторов иностранной бизнес-среды. Это и порождает спрос на консалтинг.

**Ключевые слова:** консалтинг; сфера услуг; экономическое развитие; глобализация; стратегический консалтинг; оптимизация деятельности; экономика; риски

## Введение

В последние годы мировую экономику и, в частности, экономику России настигли значительные изменения. С невероятной динамикой усиливаются интеграционные процессы, затрагивающие экономическую, политическую и социальную сферы деятельности различных стран. В связи с глобализацией мировой экономики, научно-техническим прогрессом вся деловая система значительно усложнилась. Бизнес, как на микро-, так и на макроуровне стал более многообразен, ужесточилась конкурентная среда. Кроме того, последствия Мирового экономического кризиса 2008 года вынудили большинство экономических субъектов пересмотреть принципы своей работы. Введение в 2014 году антироссийских санкций довольно серьезно затронуло нашу национальную экономику. Появился большой спрос на внедрение новых технологий в хозяйственную деятельность и менеджмент. Для продолжения успешного функционирования в тяжелых экономических условиях, предприятия вынуждены начать использовать новые теоретические разработки в области управления, в т. ч. антикризисного, правильно распоряжаться денежными потоками, человеческими ресурсами, управлять рисками, следить за множеством других аспектов бизнеса.

Цель данного исследования заключается в рассмотрении особенностей стратегического консалтинга.

Объектом является стратегический комплаенс.

Предметом являются особенности стратегического комплаенса.

## 1. Методы и материалы

При написании научной публикации авторами использовались следующие методы: сравнительный, статистический, математический анализы, анализ и обобщение нормативно-правовых актов и документов, научных исследований и статей, табличные способы визуализации статистических данных.

Для достижения данной цели в работе были поставлены следующие задачи:

- рассмотреть особенности развития консалтинга;
- выделить основные направления консалтинговой деятельности;
- проанализировать нормативную базу, регулирующую предоставление консалтинговых услуг;
- определить роль глобализации в формировании спроса на консалтинговые услуги.

Исследование основывается на теоретических и методологических положениях, разработанных отечественными авторами. Так, различные аспекты консалтинга были рассмотрены в работах Страхова И.А. [1], Лапыгина Ю.Н. [2], Жихаревич Б.С. [3], Выгновой А.О. [4], Ивановой В.В. [5] и других.

## 2. Результаты и обсуждения

В современном мире сфера услуг заметно преобладает над другими сферами мировой экономики<sup>1</sup>. В большинстве развитых стран доля сферы услуг в ВВП превышает 70 %. Это в разы больше, чем доли сельского хозяйства или промышленности<sup>2</sup>. Число занятых людей в сфере услуг намного больше, чем в остальных сферах. Тенденция к повышению числа занятых, по оценкам экспертов, продолжится и в будущем<sup>3</sup>.

Развивающиеся страны так же имеют тренд к развитию сектора услуг, прогнозируется рост данной сферы в странах Африки, Южной Америки. Даже в Китае, ориентируемом на промышленность, сфера услуг превысила 50 %<sup>4</sup>.

Более половины мировых инвестиций направлены в сферу услуг. Так же более 22 % объема мировой торговли приходится на услуги<sup>5</sup>.

Такое динамичное развитие отрасли вызвано многими обстоятельствами [6]:

- развитие научно-технической базы;
- процесс глобализации;
- политические условия отдельно взятых стран;
- развитие предпринимательства;
- социальные причины.

Существует множество определений услуги. Один и тот же объект может рассматриваться потребителем и исполнителем по-разному — для одного это может быть услугой, для другого — товаром<sup>6</sup>.

Г. Ассель определял услугу, как несвязанное с собственностью неосязаемое благо, приобретаемое потребителем.

П. Дойль утверждал, что услуга является действием или выгодой, в то время как покупатель не получает права собственности на той или иной объект.

По Ф. Котлеру, производство услуг может быть связано с товаром в его материальном виде, а может и не быть<sup>7</sup>.

<sup>1</sup> Measuring trade in services — WTO. — 2008. — December. [http://www.wto.org/english/res\\_e/statist\\_e/services\\_training\\_module\\_e.pdf](http://www.wto.org/english/res_e/statist_e/services_training_module_e.pdf) — с. 7. (дата обращения: 13.03.2023).

<sup>2</sup> ВВП по секторам экономики — Yes! Travel. — 2016. [http://www.yestravel.ru/world/economy/gdp\\_composition\\_by\\_sector/](http://www.yestravel.ru/world/economy/gdp_composition_by_sector/) (дата обращения: 14.03.2023).

<sup>3</sup> Сектор услуг лидирует по числу занятых в мировой экономике // БИКИ. — 2007. — № 22 — с. 5.

<sup>4</sup> Доля сферы услуг Китая подскочила в 2016 году почти до 52 % от ВВП — Росбалт. — 2017. <http://www.rosbalt.ru/business/2017/01/20/1584786.html> (дата обращения: 15.03.2023).

<sup>5</sup> И.П. Николаева. Мировая экономика: Учеб. пособие для вузов / Под ред. М64 проф. И.П. Николаевой. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2006. — 510 с. 2006 — с. 214.

<sup>6</sup> Арители. Западная философия от истоков до наших дней. — СПб., 1997. — с. 8.

<sup>7</sup> Бурланков, С.П. Управление конкурентоустойчивостью в сфере послепродажного обслуживания на вагоностроительных предприятиях: монография / С.П. Бурланков, Д.И. Долгов; Мордов. гос. пед. ин-т. — Саранск, 2013 — с. 5.

«Современная экономическая энциклопедия» определяет услугу, как деятельность, результат которой будет выражен в полезном эффекте, удовлетворяющем ту или иную потребность покупателя<sup>8</sup>.

Так же услугу определяют, как результат производственной деятельности, содействующий обмену продуктами или финансовыми активами<sup>9</sup>.

В постиндустриальном мире сфера услуг представляет собой масштабный сектор экономики с разветвленной и сложной структурой. Одним из важнейших звеньев в этой структуре будут являться консалтинговые услуги.

Из многообразия определений можно вывести основные характеристики, свойственные услугам, в том числе консалтинговым [7]:

- нематериальность;
- неотделимость от исполнителя;
- сопряженность со временем;
- качество напрямую связано с навыками исполнителя.

Основной законодательный акт, регулирующий торговлю услугами — ГАТС (Генеральное соглашение по торговле услугами). Согласно данному соглашению, существует 4 модели торговли услугами, которые активно используются в торговле консультационными услугами<sup>10</sup>:

- Трансграничное предоставление услуг. Ни исполнитель, ни покупатель услуги не покидают свою территорию, и услуга предоставляется дистанционно (например, дистанционные консультации через Глобальную сеть Интернет).
- Потребление за рубежом. Покупатель перемещается на территорию исполнителя и получает нужную ему услугу (например, получение консультационных услуг, услуг обучения персонала непосредственно на территории иностранной консалтинговой фирмы).
- Коммерческое присутствие. Исполнитель перемещается на территорию покупателя с созданием, либо сохранением юридического лица (например, консалтинговая фирма открывает филиал в стране потребителя).
- Присутствие физического лица. Исполнитель перемещается на территорию покупателя для оказания услуг от своего имени (например, оказание услуг консультантом, присланным из зарубежной фирмы).

Дать определение консалтинговым услугам — тоже важная и непростая задача.

Консалтинг (от лат. «consultatio») — рассуждение, совещание, совет<sup>11</sup>.

<sup>8</sup> Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р. Современная экономическая энциклопедия. — СПб.: Изд-во «Лань». — 2002. — с. 704–705.

<sup>9</sup> Руководство по статистике международной торговли услугами, 2010. ООН. — Нью-Йорк, 2011.  
[https://unstats.un.org/unsd/tradeserv/TFSITS/msits2010/docs/MSITS%202010%20M86%20\(R\)%20web.pdf](https://unstats.un.org/unsd/tradeserv/TFSITS/msits2010/docs/MSITS%202010%20M86%20(R)%20web.pdf) — с. 10.  
(дата обращения: 16.03.2023).

<sup>10</sup> Генеральное соглашение по торговле услугами — ГАТС.

<sup>11</sup> Петрученко О. Латинско-русский словарь. Репринт IX издания 1914 г. — М.: АОТ «Астра семь». — 1994. — с. 137.

Консалтинг (от англ. «consulting») — консультирование.

Кратко можно описать консалтинговую деятельность, как звено между теоретической и практической частью экономики, однако существует множество определений, каждое из которых имеет свою особенность, свои отличительные черты.

Согласно «Современной экономической энциклопедии» консалтинг является услугой научного характера, оказываемой предприятиям [8].

Профессор Э. Шейн определяет консалтинг целостной системой отношений к оказанию помощи. Он утверждает, что при предоставлении консалтинговых услуг возникает такая система отношений с заказчиком, которая позволяет понимать и влиять на ход событий, происходящих в организации, улучшать ситуацию так, как этого требует заказчик<sup>12</sup>.

Так же при определении консалтинга обязательно должна упоминаться временность отношений между заказчиком и исполнителем<sup>13</sup>.

Согласно Л.Н. Лобода, в результате консалтинга, используя последние научно-технические достижения, создается дополнительная потребительская ценность.

Э.А. Уткин определяет консалтинг не как деятельность, а как науку<sup>14</sup>. Консалтинг является сложной системой знаний, связанных с исследованиями, с экспериментами, поставки и проверки гипотез, научного обоснования деятельности предприятия и пр.

Предприятия в силу различных причин не могут самостоятельно решать вопросы в тех или иных областях своей деятельности и поэтому вынуждены обращаться к консультантам.

Поэтому консалтинг имеет важнейшее значение для развития хозяйственной деятельности в целом во всем мире. Опыт, накопленный в течение многих лет как в практической, так и в теоретической частях экономики систематизируется и в дальнейшем успешно применяется для решения все новых и новых управленческих задач.

Консалтинговые услуги включают в себя множество видов деятельности:

- устные/письменные консультации;
- устные/письменные рекомендации;
- проведение аналитических, научно-исследовательских работ;
- аутсорсинг;
- обучение персонала;
- и прочее.

Консалтинговая деятельность — широкое понятие, включающее в себя большой список различных направлений. В таблице 1 приведен перечень основных видов консалтинга, чаще всего встречающихся на рынке.

---

<sup>12</sup> Шейн Э.Г. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант». — СПб.: Питер. — 2008. — с. 16–33.

<sup>13</sup> Э. де Хаан. Бесстрашный консалтинг. Искушения, риски и ограничения профессии. — СПб.: Питер. — 2008. — с. 21.

<sup>14</sup> Уткин Э.А. Консалтинг. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ»; Изд-во ЭКСМОС, 1998. — с. 12–13.

Таблица 1

Направления консалтинговой деятельности [9]

№ п/п	Вид консалтинговой деятельности	Описание
1	ИТ-консалтинг	Консалтинг в сфере информационных технологий
2	Стратегический консалтинг	В ходе стратегического консалтинга идет тщательный анализ рынка и строится эффективная, долгосрочная бизнес-модель
3	Финансовый консалтинг	Консультирование в сфере финансового управления, содействие при слияниях и поглощениях, составление бухгалтерских отчетов и разработка систем учета
4	Налоговый консалтинг	Консультирование в налоговой сфере, составление налоговой отчетности
5	Юридический консалтинг	Оказание консультационных услуг в правовой области
6	Маркетинговый консалтинг	Консалтинг в сфере маркетинга, рекламы, построение эффективной маркетинговой стратегии
7	Производственный консалтинг	Консалтинг по техническим вопросам, связанных с организацией производства
8	Инвестиционный консалтинг	Оказание консультационных услуг, связанных с вложением финансовых ресурсов, с целью получения прибыли
9	Управление персоналом	Консалтинг по вопросам подбора и управлению кадров, созданию корпоративной культуры
10	Оценочная деятельность	Предоставление услуг по установлению стоимости объекта
11	Тренинги	Проведение обучающих мероприятий, способствующих развитию знаний, умений и навыков
12	Экологический консалтинг	Консалтинг, связанный с экологическим обеспечением деятельности предприятия

Консалтинг, как вид бизнеса, возник сравнительно недавно — первые консалтинговые фирмы начали появляться в начале XX века. Распространение сферы консультирования было неизбежно. Создавались все новые экономические, политические, правовые, технологические и социальные условия, в рамках которых невозможно было самостоятельно разобраться.

В разных направлениях деятельности, на разных этапах принятия управленческих решений возникала неопределенность. Это и стимулировало спрос на консалтинговые услуги.

Вся среда бизнеса заметно усложнялась. Постоянно изменялась правовая, налоговая система, появлялись инновации в технологической сфере, ужесточалась конкуренция на рынке. Развивалась экономическая наука и связанные с ней дисциплины — менеджмент, бухгалтерский учет, маркетинг и многие другие [10].

С развитием транспортно-коммуникационных технологий в XX веке начал развиваться международный бизнес, появились первые ТНК.

В 2002 году с целью обеспечения согласованности информации о торговле услугами не только на национальном, но и на международном уровне, было разработано Руководство по статистике международной торговли услугами (РСМТУ). В разработке руководства принимали такие международные организации, как ООН, ОЭСР, ЮНКТАД, МВФ, ВТО и др. Использование РСМТУ исключает все неточности и противоречия в статистической информации<sup>9</sup>.

В РСМТУ содержится Расширенная классификация услуг — РКУПБ-2010. В данном классификаторе консультационные услуги учитываются, как «прочие деловые услуги».

Внедрение новых средств унифицированных международных классификаций определяет, что консалтинг имеет глобальный характер. С расширением деятельности предприятий за рамки своего региона консалтинговые компании были вынуждены пойти за

ними, открывая иностранные филиалы и представительства. Некоторые консалтинговые компании сами стали ТНК.

Из этого следует сделать вывод, что торговля консультационными услугами стала частью экономической глобализации.

Глобализация — понятие так же не имеющее одного единого определения.

Обычно глобализацию определяют, как процесс экономической, политической и культурной интеграции и унификации<sup>15</sup>.

В процессе глобализации создается общее пространство, в котором действуют одинаковые или похожие друг на друга экономические, политические, правовые и социальные нормы.

Выделяют 3 источника глобализации:

- Технологический прогресс. Он значительно снижает издержки на транспорт и коммуникацию между странами, а развитие информационных технологий позволяет работать с данными намного быстрее и эффективнее.
- Либерализация торговли. Устранение барьеров в мировой торговле товарами и услуг, ослабление протекционизма, увеличение потоков иностранных инвестиций.
- Транснационализация. ТНК являются одновременно движущей силой глобализацией и ее следствием. Они всегда стремятся к расширению, поиску новых рынков, ресурсов. В результате создается глобальная информационная структура, происходит экономия на масштабе.

Несмотря на то, что глобализация имеет свои плюсы и минусы, предприятия используют все возможности, которые она предоставляет:

- Расширение опыта и объема знаний.
- Установление новых и укрепление старых партнерских отношений.
- Освоение новых рынков.
- Создание глобального бренда.
- Оптимизация операций в иностранных подразделениях.
- Получение преимуществ от слияний и поглощений (M&A).
- Соединение бизнес-культур разных стран в единое целое.

Безусловно, помимо этих возможностей, глобализация формирует и соответствующие задачи, которые должны быть решены. У предприятий нет опыта для развития и поддержания международной деятельности, ведь необходимо учитывать множество факторов иностранной бизнес-среды.

Это и порождает спрос на консалтинг. Консультанты, в свою очередь, вынуждены улучшать свои знания и навыки, расширять спектр предоставляемых услуг.

---

<sup>15</sup> Глобализация — Википедия. <https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%93%D0%BB%D0%BE%D0%B1%D0%B0%D0%BB%D0%B8%D0%B7%D0%B0%D1%86%D0%B8%D1%8F> (дата обращения: 20.03.2023).

## Выводы

Консалтинг является звеном между теоретической и практической частью экономики. Предприятия в силу различных причин не могут самостоятельно решать вопросы в тех или иных областях своей деятельности и поэтому вынуждены обращаться за помощью к консультантам.

Консалтинг имеет важнейшее значение для развития хозяйственной деятельности в целом. Теоретический и практический опыт, накопленный в различных сферах бизнеса, систематизируется и в дальнейшем успешно применяется для решения новых управленческих задач.

## ЛИТЕРАТУРА

1. Страхов, И.А. Консалтинг как инструмент повышения экономической безопасности хозяйствующего субъекта / И.А. Страхов, В.М. Безденежных // Вестник Евразийской науки. — 2023. — Т 15. — № s1. — URL: <https://esj.today/PDF/27FAVN123.pdf> (дата обращения: 20.03.2023).
2. Лапыгин Ю.Н., Лапыгин Д.Ю., Тулинова Д.В. Стратегический консалтинг в регионе // Управленческое консультирование. — 2019. — № 5(125). — С. 35–41.
3. Жихаревич Б.С., Прибышин Т.К. Пространственная сегментация российского рынка территориального стратегического консалтинга // Известия Русского географического общества. — 2019. — Т. 151. — № 5. — С. 1–17.
4. Вытнова А.О., Веселова А.А. Определение спроса на рынке стратегического консалтинга // Научные достижения и открытия современной молодёжи. — 2019. — С. 122–124.
5. Иванова В.В. Рынок консалтинговых услуг в современных условиях мировой экономики // Экономика и бизнес: теория и практика. — 2022. — № 2(84). — С. 55–57.
6. Царева В.А. Консалтинговые услуги как инструмент развития бизнеса // Бизнес-образование в экономике знаний. — 2019. — № 3(14). — С. 103–106.
7. Юсуф А.А., Тимохина Д.С., Гребенюк Е.А. Цифровое консультирование: особенности цифровой трансформации в сфере консалтинга // Вестник университета. — 2020. — № 9. — С. 77–84.
8. Гарнов А.П. Современные тенденции развития экономического консалтинга // Проблемы и перспективы развития промышленности России. Сборник материалов шестой международной научно-практической конференции. — 2020. — С. 66.
9. Кузнецова И.А. и др. Особенности развития рынка консалтинговых услуг в России // arpi.ru Редакционная коллегия. — 2020. — С. 57.
10. Бушуева Е.А. Состояние системы консалтинга в российской Федерации // Международный журнал прикладных наук и технологий «Integral». — 2020. — № 2–2. — С. 18–22.



**Razygraev Anton Antonovich**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: a.razygraev@gmail.com

**Filipovich Anna Alexandrovna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: anekfil@mail.ru

*Academic adviser:* **Kapustina Nadezhda Valer'evna**

Financial University under the Government of the Russian Federation, Moscow, Russia  
E-mail: kuzminova\_n@mail.ru

## **The use of strategic consulting tools in the Russian economy**

**Abstract.** This article is devoted to the study of the features of consulting services, as well as the development of consulting in Russia. The authors note that in recent years, business, both at the micro and macro levels, has become more diverse, and the competitive environment has become tougher. In order to continue successful functioning in difficult economic conditions, enterprises are forced to start using new theoretical developments in the field of management, including anti-crisis management. The article focuses on the fact that currently active development is typical for the service sector. The authors list the factors contributing to such a rapid development. Particular attention is paid to the characteristics inherent in consulting services. The article indicates the types of activities that include consulting, as well as a table that shows the areas of consulting activities with a brief description. In different areas of activity, at different stages of managerial decision-making, uncertainty arose. This stimulated the demand for consulting services. The authors argue that the dynamic development of the market and its constant change forced enterprises to always be aware of what is happening, thereby causing the demand for consulting. The introduction of new means of unified international classifications determines that consulting is of a global nature. With the expansion of enterprises outside their region, consulting companies were forced to follow them, opening foreign branches and representative offices. In the final part of the article, the authors focus on the fact that enterprises do not have the experience to develop and maintain international activities, because it is necessary to take into account many factors of the foreign business environment. This creates a demand for consulting.

**Keywords:** consulting; services sector; economic development; globalization; strategic consulting; optimization of activities; economy; risks