

АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ ФИНАНСОВО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО РАЗВИТИЯ

Вестник МИРБИС. 2026. № 2 (46): С. 233–242
Vestnik MIRBIS. 2026; 2 (46): 233–242

Научная статья
УДК: 658.8:005
DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.24

Маркетинговые технологии в управлении: аспекты оценки уникального торгового предложения на рынке консалтинга

Мария Александровна Серебрякова¹, Валерий Вячеславович Чупахин^{1,2}, Алексей Владимирович Митенков^{1,3}

Аннотация. Статья посвящена разработке методологических подходов к формированию и оценке уникального торгового предложения (УТП) компаний, специализирующихся на управленческом и финансовом консалтинге. Актуальность исследования обусловлена необходимостью поиска новых способов дифференциации и повышения рыночной устойчивости компаний в условиях высокой конкуренции и трансформации российского рынка консалтинговых услуг. В основе методологии исследования лежит синтез теоретических подходов к управлению ценностью, репутационно-позиционный анализ и моделирование пути клиента. Результаты работы: определена специфика УТП в сфере консалтинга, которая, в отличие от товарных рынков, базируется на человеческом капитале, экспертных знаниях и репутации; предложена трехуровневая система оценки удовлетворенности клиента: операционный, проектный и стратегический уровни; сформирована модель оценки УТП, включающая систему интегральных показателей на базе сбалансированной системы показателей (BSC) по четырем проекциям: финансовой, клиентской, процессной и инновационной; выявлена прямая зависимость между качеством элементов УТП (специализация, экспертиза, методология) и финансовыми результатами компании, такими как маржинальность, средний чек и оборачиваемость капитала. Разработанные в исследовании подходы позволяют не только диагностировать текущее состояние конкурентных позиций консалтинговой фирмы, но и являются стратегическим рычагом управления её экономической эффективностью. Предложенный инструментарий дает возможность компаниям адаптировать свои компетенции под специфические «боли» клиентов в динамично меняющейся отраслевой среде.

Ключевые слова: уникальное торговое предложение, управленческий консалтинг, финансовый консалтинг, конкурентные преимущества, сбалансированная система показателей, рыночная добавленная стоимость.

Для цитирования: Серебрякова М. А. Маркетинговые технологии в управлении: аспекты оценки уникального торгового предложения на рынке консалтинга / М. А. Серебрякова, В. В. Чупахин, А. В. Митенков. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.24 // Вестник МИРБИС. 2026; 2:233–242.

JEL: M31, M40

Original article

Marketing technologies in management: aspects of evaluating a unique sales offer in the consulting market

Maria A. Serebryakova⁴, Valery V. Chupakhin^{4,5}, Alexey V. Mitenkov^{4,6}

Abstract. The subject and purpose of the work. The article is devoted to the development of methodological approaches to the formation and evaluation of a unique trade offer (USP) of companies specializing in management and financial consulting. The relevance of the research is determined by the need to find new ways to differentiate and increase the market stability of companies in the face of high competition and transformation of the Russian consulting services market. Methodology of the work. The research is based on the synthesis of theoretical approaches to value management, reputational and positional analysis and modeling of the client's path. The results of the

1 Университет науки и технологий МИСИС (Москва, Россия)

2 tcherepakha@mail.ru

3 amit-77@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3146-621X>

4 National University of Science and Technology MISIS (Moscow, Russia)

5 tcherepakha@mail.ru

6 amit-77@mail.ru, <https://orcid.org/0000-0003-3146-621X>

work: the specifics of the USP in the consulting field have been determined, which, unlike commodity markets, is based on human capital, expert knowledge and reputation; a three-level system for assessing customer satisfaction is proposed: operational, project and strategic levels; a model of USP assessment has been formed, which includes a system of integral indicators based on a Balanced Scorecard (BSC) for four projections: financial, customer, process and innovation; a direct relationship has been revealed between the quality of the elements of the USP (specialization, expertise, methodology) and the financial results of the company, such as marginality, average check and capital turnover. The developed approaches make it possible not only to diagnose the current state of the consulting firm's competitive positions, but also serve as a strategic lever for managing its economic efficiency. The proposed toolkit enables companies to adapt their competencies to the specific «pains» of customers in a dynamically changing industry environment.

Key words: unique sales offer, management consulting, financial consulting, competitive advantages, balanced scorecard, market value added.

For citation: Serebryakova M. A. Marketing technologies in management: aspects of evaluating a unique sales offer in the consulting market. By M. A. Serebryakova, V. V. Chupakhin, A. V. Mitenkov. DOI: 10.25634/MIRBIS.2026.2.24. *Vestnik MIRBIS*. 2026; 2:233–242 (in Russ.).

JEL: M31, M40

Введение

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

Гипотеза исследования — эффективность экономической деятельности компаний на рынке финансового консалтинга может быть повышена за счет совершенствования уникального торгового предложения и его компонентов.

Главной целью исследования является разработка подходов к оценке уникального торгового предложения для компаний, оказывающих услуги управленческого и финансового консалтинга.

Поставленная цель предполагает решение ряда задач: сформулировать основные компоненты уникального торгового предложения на рынке финансового консалтинга; разработать подходы к оценке УТП с учетом специфики рынка.

Объектом исследования выступает экономическая деятельность компаний на рынке управленческого и финансового консалтинга. Предметом — факторы формирования УТП и показатели финансовой деятельности компаний на рынке управленческого и финансового консалтинга.

Методы

Использован метод анализа для формирования УТП, а также репутационно-позиционный анализ, который строится на специфике консалтинговой отрасли, позволяя ответить на вопрос: как клиент видит компанию и выбирает сотрудничество именно с ней.

Результаты

Рынок консалтинга можно рассматривать не только как сегмент управленческого и финансового консультирования, но и 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 экономики³, сопоста-

1 © М. А. Серебрякова, В. В. Чупахин, А. В. Митенков, Институт МИРБИС, 2026
Вестник МИРБИС, 2026, № 2(46), с. 233–242.

2 © М. А. Serebryakova, V. V. Chupakhin, A. V. Mitenkov, Institute MIRBIS, 2026
Vestnik MIRBIS, 2026, # 2(46), pp. 233–242.

3 Strategy Consulting Market to Grow by USD 121.2 Billion (2024–2028), Driven by Demand for Enhanced Customer Digital

вимым по масштабам с технологичными сферами бизнеса [Дёмина 2023].

Если сам консалтинг зародился ещё в ходе промышленной революции, в период появления первых фабрик, когда 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 [Саиткина 2016]. С появлением частного бизнеса спрос на управленческое и финансовое консультирование вырос – в первую очередь востребованными стали налоговое и учетное консультирование. По мере своего развития рынок консалтинга достиг более зрелого уровня.

Пандемия COVID-19 стала «чёрным 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. Российская экономика приготовилась к существенным потерям, однако рынок консалтинга в России продолжает активно адаптироваться к турбулентности экономических связей и санкциями. 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 446¹ человек. Можно отметить, что российский рынок консалтинга продолжает развиваться в соответствии с международными тенденциями.

Подходы к оценке уникального торгового предложения

Спрос на управленческий и финансовый

консалтинг зависит от комплекса экзогенных и эндогенных факторов. Его формирование обусловлено необходимостью преодоления информационной асимметрии, минимизации рисков и достижения стратегических целей компаний-клиентов.

Формирование уникального торгового предложения в сфере консалтинга является сложной многофакторной задачей. Её решение требует учёта как внешних рыночных условий, так и внутренних компетенций организации.

Многие консалтинговые фирмы, стремясь к устойчивой дифференциации на насыщенном рынке, сознательно фокусируются на разработке уникального торгового предложения для конкретных нишевых секторов экономики. Такой подход позволяет не просто предлагать универсальные решения, а создавать глубоко специализированные продукты, максимально соответствующие отраслевой специфике.

В экономике в целом уникальное торговое предложение часто носит даже осязаемый и измеримый характер, базируясь на конкретных преимуществах продукта — уникальной технологии, исключительном качестве, особой цене или гарантиях. Оно ориентировано на стимулирование, может масштабироваться и быть активами, такими как патенты и эксклюзивные права. В отрасли консалтинга УТП приобретает иной, более комплексный характер, обусловленный самой природой услуги, которая заключается в продаже экспертных знаний и нематериальных результатов.

Данное УТП глубоко персонализировано и строится не на универсальности, а на специализации. Основа такого уникального торгового предложения — человеческий капитал и репутация. Цикл поиска клиента и оказания ему услуг, масштаб кейса и глубина анализа в консалтинге значительно больше, что говорит о том, что УТП должно оставаться динамичным и адаптивным.

У компании-заказчика услуг управленческого и финансового консалтинга имеются определенные ожидания: метрикой оценки удовлетворённости в данном компоненте можно считать

Experience, AI Driving Market Transformation - Technavio. Текст : электронный // PRNewswire2 : сайт. URL: <https://www.prnewswire.com/news-releases/strategy-consulting-market-to-grow-by-usd-121-2-billion-2024-2028-driven-by-demand-for-enhanced-customer-digital-experience-ai-driving-market-transformation---technavio-302354886.html> (дата обращения: 26.03.2025).

1 Опубликованы итоги проекта «Российский консалтинг» / [Электронный ресурс] // Сайт рейтинговой группы RAEX : [Электронный]. URL: https://raex-rr.com/news/press-reliz/consulting_2025 (дата обращения: 18.11.2025)

лояльность клиента и его возврат для закупки повторных услуг. Сущность продукта управленческого и финансового консультирования можно определить, как трансформацию актуального менеджерского запроса в методологически-последовательную цепочку управляемой ясности и выработка и реализация действий в отношении него. Это нематериальный, но высокоценный ТОП результат. На глубинном уровне заказчик консалтинга покупает снижение потенциальных убытков и реализацию упущенной выгоды.

Поэтому продукт управленческого и финансового консалтинга отвечает на три фундаментальных вопроса клиента:
1. Где я нахожусь? (операционный уровень)
2. Куда я могу двигаться? (проектный уровень)
3. Как мне туда добраться? (стратегический уровень)
Сущность продукта формируется на стыке трех компонентов — профессионального знания, опыта реализованных кейсов и финансовых методик оценки и моделирования, рисунок 1.



Рис. 1. Компоненты и этапы формирования результатов консалтинга
Источник: составлено авторами на основе [Ильченко 2023]



Рис. 2. Уровни управленческого и финансового консалтинга
Источник: составлено авторами на основе [Ильченко 2023; Сорокин 2025]

экспертиза трансформируются в такие показате- средний чек и лояльность клиентов [Трансформации, как доля высоко маржинальных проектов, магия российской экономики... 2026].

Таблица 1. Компоненты и этапы формирования результатов управленческого и финансового консалтинга

Компоненты	Артефакты и действия компании	Как формируется УТП	Количественные показатели
Продуктовая / сервисная специализация	фокус компании-консультанта на определенных товарах или услугах, уникальные свойства продукта, глубина спектра предложений, добавленные сервисы	специализированный продукт вызывает платежеспособный спрос и позволяет требовать большие преференции; сервисы увеличивают лояльность, повторные продажи; барьеры для входа конкурентов	- доля выручки по продуктовым категориям; - маржинальность по продуктам - средний чек - повторные продукты - темпы роста продаж - чувствительность спроса - NPS/CAC/CLV/CPU/RPC/CPA; - запасы и оборачиваемость по категориям
Профессиональная экспертиза	уровень знаний и компетенций команды, репутация экспертов, способность давать консультации и решать сложные задачи, репутация и положении компании на рынке	экспертиза повышает доверие, позволяет предлагать сложные и дорогие решения	- доля проектов/сделок с высокой добавленной стоимостью - средняя стоимость контракта/средний доход на сотрудника - уровень маржи проектов с экспертной составляющей - расходы на обучение - время выполнения проектов и удовлетворенность клиентов (влияние на LTV)
Методика оценки	стандартизированные подходы к оценке стоимости, качества работ, SLA, четкая методика расчета ценности для клиента (ROI-оценки)	дает клиенту уверенность, снижает неопределенность, облегчает принятие решения	- доля проектов выполненных в срок и в бюджете - средняя величина корректировок цены/объема после оценки - скорость подготовки коммерческих предложений и конверсия (влияет на CAC) - снижение числа претензий/договорных споров (экономия юридических/операционных расходов) - ROI проектов для клиентов (если измеримо) — кейсы успешного обоснования цены - время цикла сделки и его влияние на оборачиваемость капитала
Ценовая оценка	стратегия ценообразования — премиум/средний/дисконт, динамическое ценообразование, пакеты, скидки, ценовые линии для разных сегментов	цена — ключевой сигнал ценности и конкурентной позиции, правильно настроенная политика позволяет захватить нужные сегменты и удерживать рентабельность	- средняя цена продажи и её динамика по сегментам - валовая и операционная маржа - доля продаж по акциям и влияние акций на прибыль - LTV, CAC для оценки платежеспособности клиентов - динамика объема продаж - рентабельность

Источник: составлено авторами на основе [Сорокин 2025; Ширинкин 2023; Елисеева 2025; Уколов 2024]

Стандартизированные подходы к оценке и онные издержки, сокращая время цикла сделки прозрачное ценообразование снижают операци- и количество спорных ситуаций, что положитель-

но влияет на оборачиваемость капитала и рентабельность [Жура 2025; Фаттахов 2025].

Следовательно, грамотно сформулированное УТП является не только маркетинговым инструментом, но и стратегическим рычагом управления экономической эффективностью, требующим постоянного мониторинга через систему взаимосвязанных финансовых и операционных метрик.

Для полной оценки уникального торгового предложения предлагается к использованию система интегральных показателей на базе сба-

лансированной системы показателей с комплексной оценкой управления уникальным торговым предложением. Её цель – преодолеть ограничения учёта, добавив операционные нефинансовые метрики, которые влияют на будущие результаты и связаны с аспектами операционной деятельности компании, таблица 2. Каждый показатель в системе оценки обладает определённой степенью важности — чем выше значимость, тем выше весовой коэффициент. При этом каждая составляющая УТП оценивается через ключевые показатели.

Таблица 2. Взаимосвязанные показатели для всесторонней оценки УТП консалтинговой компании

Компоненты УТП	Показатель	Формула	Единица измерения	Весовой коэф-т
Финансовый	Выручка	Из отчетных и аналитических документов	тыс. руб.	0,20
	Темп роста выручки	$\frac{\text{Выручка}_{\text{тек. пер.}} - \text{Выручка}_{\text{пред. пер.}}}{\text{Выручка}_{\text{пред. пер.}}} \times 100 \%$	%	0,10
	Валовая маржа	$\frac{\text{Выручка} - \text{Стоим. оказанных услуг}}{\text{Выручка}} \times 100 \%$	%	0,15
Клиентский	Коэффициент затрат на маркетинг и продажи	$\frac{\text{Расходы на маркетинг} + \text{Комм. расходы}}{\text{Выручка}} \times 100 \%$	%	0,10
	Коэффициент ассортимента	$\frac{\text{Ассортиментные группы компании}}{\text{Базовый ассортимент по рынку}}$	%	0,10
Процессный	Оборачиваемость активов/производительность	$\frac{\text{Выручка}}{\text{Средняя стоимость активов}}$	коэф.	0,05
	Производительность труда	$\frac{\text{Чистая прибыль}}{\text{Количество сотрудников}}$	тыс. руб./чел.	0,25
Инновационный	Капитальные затраты (CAPEX)	$\frac{\text{Капитальные затраты}}{\text{Выручка}} \times 100 \%$	%	0,05

Источник: составлено авторами

Финансовая часть — показывает, приносит ли УТП доход и растёт ли компания:

1. Выручка — прямо отражает УТП на рынке. Рост выручки свидетельствует о востребованности услуг. Базовый показатель финансовой устойчивости и масштаба деятельности.
2. Динамика роста выручки показывает, насколько УТП сохраняет конкурентоспособность. Индикатор развития компании и устойчивости её позиций на рынке.

3. Валовая маржа — показывает эффективность ценообразования и себестоимости услуг, что напрямую связано с ценностным предложением. Характеризует рентабельность основной деятельности.

Клиентская часть — отражает, насколько эффективно УТП привлекает и удерживает клиентов:

1. Коэффициент затрат на маркетинг и продажи — отражает эффективность привлечения клиентов. Показатель эффективности инвестиций в продвижение УТП.

2. Коэффициент ассортимента — соотношение спектра предложений по категориям консалтинга и отраслям экономической деятельности, сравнивается с базовым, который определяется по рынку и основным конкурентам

Процессная часть — демонстрирует внутреннюю эффективность реализации УТП, взаимосвязь человеческого вклада в высоко качественный анализ:

1. Отношение оборачиваемость активов к производительности — показывает, насколько эффективно используются ресурсы. Индикатор операционной эффективности и управления ресурсами.
2. Производительность труда — прямо связана с качеством услуг и эффективностью работы команды. Отражает человеческий капитал и эффективность его использования.

Инновационная часть — указывает на способность компании развиваться и оставаться конкурентоспособной: капитальные затраты (CAPEX) — показывает долю инвестиций в развитие технологий. Индикатор инвестиций в будущее благосостояние компании.

Обсуждение

Консалтинговая индустрия обладает своей спецификой, обусловленной высокой интеллектуальной и экспертной составляющей, а также ориентацией на решение нестандартных задач клиентов.

Метрику удовлетворённости клиента можно оценивать на трех уровнях: операционном, проектном и стратегическом. Именно на стратегическом уровне важность УТП становится максимальной, так как оно трансформируется из набора услуг в ядро ценностного предложения, напрямую влияющее на стратегию клиента.

Сущность управленческого и финансового консалтинга можно разделить на компоненты процесса (запрос) и выходящий нематериальный продукт. Зная, из каких компонентов состоит УТП на рынке финансового консалтинга, его можно оценить. Для этого разработаны подходы, объединяющие путь клиента при обращении к консультанту и факторы формирования УТП консалтинговой компании. Ключевыми звеньями на первых этапах выступают внутренние характеристики компании и внешняя рыночная конъюнктура. Успешное УТП базируется на глубоком

анализе потребностей целевых сегментов и способности компании адаптировать свои ключевые компетенции под их специфические «боли».

Воздействие консалтинга по представленным в исследовании компонентам УТП можно количественно оценить. Экономическая оценка элементов УТП демонстрирует их прямую связь с финансовыми результатами компании. Каждая составляющая оценивается через ключевые показатели: финансовая часть, клиентская часть, процессная часть и инновационная часть. Таким образом, предлагаемая в исследовании методика позволяет не только оценить текущее состояние УТП консалтинговой компании, но и выстроить стратегию его развития, направленную на диагностику и укрепление конкурентных позиций в условиях динамично меняющейся отраслевой среды.

Заключение

В ходе проведенного исследования были разработаны и теоретически обоснованы методические подходы к формированию и оценке уникального торгового предложения (УТП) для компаний, работающих в сфере управленческого и финансового консалтинга.

Ключевые результаты работы:

Определена специфика консалтингового продукта. Установлено, что в отличие от товарных рынков, где УТП часто базируется на осязаемых характеристиках, в консалтинге оно носит нематериальный характер и основывается на человеческом капитале, экспертных знаниях и репутации. Продукт консалтинга определен как трансформация запроса клиента в «управляемую ясность».

Сформирована многоуровневая система ценности. Оценка удовлетворенности клиента и реализация УТП распределены по трем иерархическим уровням: операционному (решение локальных задач), проектному (достижение измеримых целей) и стратегическому (максимизация стоимости и устойчивости компании).

Разработаны подходы к оценке элементов УТП. В рамках исследования выделены и количественно охарактеризованы четыре базовых компонента УТП: продуктовая специализация, профессиональная экспертиза, методика оценки и ценовая политика. Показана их прямая взаимосвязь с такими финансовыми индикаторами, как маржинальность проектов, средний чек и лояльность клиентов (LTV).

Предложена интегральная система показателей. На базе сбалансированной системы показателей (BSC) сформирована методика комплексной оценки УТП, включающая финансовую, клиентскую, процессную и инновационную проекции. Внедрение весовых коэффициентов для каждого показателя (от 0,05 до 0,25) позволяет компаниям проводить объективный мониторинг своей конкурентоспособности.

Гипотеза исследования подтверждена: совершенствование компонентов УТП напрямую способствует повышению эффективности экономической деятельности консалтинговых фирм через оптимизацию операционных затрат и укрепление рыночных позиций. Разработанный инструментарий может быть использован менеджментом компаний для адаптации своих компетенций под специфические запросы целевых сегментов и обеспечения долгосрочного роста ценности для акционеров.

Список источников

- Дёмина, А.Ю. Современные тенденции и перспективы развития финансового консалтинга на российском рынке. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-10-1-120-122. EDN: KQPSFK // Экономика и бизнес: теория и практика = Economy and Business: Theory and Practice. 2023; 10-1:120–122. ISSN: 2411-0450; eISSN: 2413-0257.
- Елисеева, Е. Н. Ключевые теоретические аспекты цифрового становления компании: подходы и методы / Е. Н. Елисеева, А. В. Зиньков. EDN: BQTXVE // Финансовый менеджмент. 2025; 2:120–130. ISSN: 1607-968X.
- Жура, С. Е. Переход отраслей экономики на новую модель развития: инновационный подход / С. Е. Жура, О. И. Калининский, М. А. Коваленко. EDN: XJGFGC // Инновации и инвестиции = Innovation & Investment. 2025; 9:35–39. ISSN: 2307-180X.
- Ильченко, А.А. Перспективы развития финансового консалтинга в Российской Федерации. EDN: SUIUW // Инновационная экономика: информация, аналитика, прогнозы = Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts. 2023; S2:85–91. ISSN: 2411-9520; eISSN: 2949-1894.
- Саиткина, М. Э. История возникновения и развития консалтинга в России / М. Э. Саиткина, Е. В. Останина. EDN: VXAXRF // Экономика и социум. 2016; 1(20):830–833. eISSN: 2225-1545.
- Сорокин, А. В. Методика выбора консалтинговой компании в условиях санкций. DOI: 10.18334/errp.15.2.122649. EDN: WEULDM // Экономика, предпринимательство и право = Journal of Economics, Entrepreneurship and Law. 2025; 15(2):1125–1142. eISSN: 2222-534X.
- Трансформация российской экономики в условиях санкций / А. О. Руднева, Д. Ю. Бобошко, С. Е. Жура [и др.]. Москва: ИНФРА-М, 2026. 204 с. ISBN 978-5-16-021453-5. DOI: 10.12737/2226227. EDN: LMBLXP.
- Уколов, В. Ф. Управление созданием и функционированием инновационных компаний в условиях постоянных изменений / В. Ф. Уколов, М. Г. Рудцкий. EDN: TZNHVB // Горизонты экономики = Horizons of Economics. 2024; 2:208–214. ISSN: 2219-3650.
- Фаттахов, Х. И. Современное состояние и проблематика стратегического управления организацией в контексте цифровой трансформации / Х. И. Фаттахов, О. В. Калинина // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. Серия: Социальные науки = Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences. 2025; 1:76–85. DOI: 10.52452/18115942_2025_1_76. EDN: QFACIR. ISSN: 1811-5942.
- Ширинкин, К. В. Направления развития рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях. DOI: 10.5281/zenodo.8156849. EDN: URYTHX // Сервис в России и за рубежом = Services in Russia and Abroad. 2023; 17(3):167–176. eISSN: 1995-042X.

References

- Demina, A. Yu. Sovremennyye tendentsii i perspektivy razvitiya finansovogo konsaltinga na rossiyskom rynke [Current Trends and Prospects for the Development of Financial Consulting in the Russian Market]. DOI: 10.24412/2411-0450-2023-10-1-120-122. EDN: KQPSFK. *Economy and Business: Theory and Practice*. 2023; 10-1:120–122. ISSN: 2411-0450; eISSN: 2413-0257 (in Russ.).
- Eliseeva, E. N. Klyuchevyye teoreticheskiye aspekty tsifrovogo stanovleniya kompanii: podkhody i metody [Key Theoretical Aspects of a Company's Digital Development: Approaches and Methods]. By E. N. Eliseeva, A. V. Zinkov. EDN: BQTXVE. *Finansovyy menedzhment*. 2025; 2:120–130. ISSN: 1607-968X (in Russ.).
- Zhura, S. E. Perekhod otrasley ekonomiki na novuyu model' razvitiya: innovatsionnyy podkhod [Transition of Economic Sectors to a New Development Model: An Innovative Approach]. By S. E. Zhura, O. I. Kalininsky, M. A. Kovalenko. EDN: XJGFGC. *Innovation & Investment*. 2025; 9:35–39. ISSN: 2307-180X (in Russ.).

- Ilchenko, A. A. Perspektivy razvitiya finansovogo konsaltinga v Rossiyskoy Federatsii [Prospects for the Development of Financial Consulting in the Russian Federation]. EDN: SUIUW. *Innovative Economy: Information, Analytics, Forecasts*. 2023; S2:85–91. ISSN: 2411-9520; eISSN: 2949-1894. (in Russ.)
- Saitkina, M. E. Istoriya vozniknoveniya i razvitiya konsaltinga v Rossii [History of the Emergence and Development of Consulting in Russia]. By M. E. Saitkina, E. V. Ostanina. EDN: VXAXRF. *Ekonomika i sotsium*. 2016; 1(20):830–833. eISSN: 2225-1545 (in Russ.).
- Sorokin, A. V. Metodika vybora konsaltingovoy kompanii v usloviyakh sanktsiy [Methodology for Selecting a Consulting Company under Sanctions]. DOI: 10.18334/epp.15.2.122649. EDN: WEULDM. *Journal of Economics, Entrepreneurship and Law*. 2025; 15(2):1125–1142. eISSN: 2222-534X (in Russ.).
- Transformatsiya rossiyskoy ekonomiki v usloviyakh sanktsiy* [Transformation of the Russian Economy under Sanctions]. By A. O. Rudneva, D. Yu. Boboshko, S. E. Zhura [et al.]. Moscow : INFRA-M Publ, 2026. 204 p. ISBN: 978-5-16-021453-5. DOI: 10.12737/2226227. EDN: LMBLXP (in Russ.).
- Ukolov, V. F. Upravleniye sozdaniyem i funktsionirovaniyem innovatsionnykh kompaniy v usloviyakh postoyannykh izmeneniy [Managing the Creation and Functioning of Innovative Companies in the Context of Constant Change]. By V. F. Ukolov, M. G. Rudtsky. EDN: TZHHVB. *Horizons of Economics*. 2024; 2:208–214. ISSN: 2219-3650 (in Russ.).
- Fattakhov, H. I. Sovremennoye sostoyaniye i problematika strategicheskogo upravleniya organizatsiyey v kontekste tsifrovoy transformatsii [Current State and Problems of Strategic Management of an Organization in the Context of Digital Transformation]. By H. I. Fattakhov, O. V. Kalinina. *Vestnik of Lobachevsky State University of Nizhni Novgorod. Series: Social Sciences*. 2025; 1:76–85. DOI: 10.52452/18115942_2025_1_76. EDN: QFACIR. ISSN: 1811-5942 (in Russ.).
- Shirinkin, K. V. Napravleniya razvitiya rynka konsaltingovykh uslug v sovremennykh makroekonomicheskikh usloviyakh [Development Directions for the Consulting Services Market in Current Macroeconomic Conditions]. DOI: 10.5281/zenodo.8156849. EDN: URYTHX. *Services in Russia and Abroad*. 2023; 17(3):167–176. eISSN: 1995-042X (in Russ.).

Информация об авторах:

Серебрякова Мария Александровна — студентка; **Чупахин Валерий Вячеславович** — старший преподаватель кафедры экономики, SPIN-код: 5450-7054, AuthorID: 1167138; **Митенков Алексей Владимирович** — доктор экономических наук, профессор, SPIN-код: 8563-6810, AuthorID: 385126.

Место работы авторов: федеральное государственное автономное образовательное учреждение высшего образования «Национальный исследовательский технологический университет «МИСИС», Ленинский проспект, 4/1, Москва, 119049, Россия. ИИН: 7706019535.

Information about the authors:

Serebryakova Maria A. — student, **Chupakhin Valery V.** — senior lecturer, Department of Economics, SPIN-код: 5450-7054, AuthorID: 1167138; **Mitenkov Aleksey V.** — Doctor of Economics, Professor, SPIN code: 8563-6810, AuthorID: 385126.

The authors' place of work: National University of Science and Technology "MISIS", 4/1 Leninsky avenue, Moscow, 119049, Russia.

Статья поступила в редакцию 16.03.2026; одобрена после рецензирования 27.03.2026; принята к публикации 26.06.2026.

The article was submitted 03/16/2026; approved after reviewing 03/27/2026; accepted for publication 06/26/2026.