

УДК 005.572:332.12

КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ КАК ИНСТИТУТ РАЗВИТИЯ ЭКОНОМИКИ ДОНЕЦКОЙ НАРОДНОЙ РЕСПУБЛИКИ: МЕХАНИЗМЫ АКТИВАЦИИ ТОЧЕК РОСТА**Л.М. Дедаева**

ФГБОУ ВО «Донецкая академия управления и государственной службы», Донецк, email: larisadedyaeva@yandex.ru

***Аннотация.** В статье исследуются консалтинговые услуги в условиях постконфликтной трансформации экономики Донецкой Народной Республики. На основе институционального подхода проанализированы роль и функции консалтинга. Обосновано место консалтинга в институциональной системе экономики, выявлены текущие изменения на рынке консалтинговых услуг и перспективные направления его развития. Консалтинг представлен как передаточный механизм между теоретическими знаниями и практикой. Определены вызовы, с которыми сталкиваются предприятия и новые роли консалтинга как катализатора точек роста на фоне особенностей современной экономики Донецкой Народной Республики. Предложена адаптивная модель консалтинга, направленная на активацию точек роста экономики. Разработан механизм активации точек роста экономики через консалтинговые услуги, который будет способствовать формированию устойчивых институтов развития путем создания системы непрерывного взаимодействия «бизнес-консалтинг-государство».*

***Ключевые слова:** консалтинг, институт развития, постконфликтная экономика, консалтинговые услуги, бизнес-среда, точки роста.*

CONSULTING SERVICES AS AN INSTITUTE FOR ECONOMIC DEVELOPMENT OF THE DONETSK PEOPLE'S REPUBLIC: MECHANISMS FOR ACTIVATING GROWTH POINTS**L.M. Dedyayeva**

Donetsk Academy of Management and Public Administration, Donetsk, email: larisadedyaeva@yandex.ru

***Abstract.** The article explores consulting services in the context of the post-conflict transformation of the economy of the Donetsk People's Republic. Based on an institutional approach, the role and functions of consulting are analyzed. The article substantiates the place of consulting in the institutional system of the economy, identifies current changes in the consulting services market, and highlights promising areas for its development. Consulting is presented as a transmission mechanism between theoretical knowledge and practice. The article identifies the challenges faced by enterprises and the new roles of consulting as a catalyst for growth points in the context of the current economy of the Donetsk People's Republic. An adaptive consulting model has been proposed to activate economic growth points. A mechanism has been developed to activate economic growth points through consulting services, which will contribute to the formation of sustainable development institutions by creating a continuous business-consulting-government interaction system.*

***Keywords:** consulting, development institute, post-conflict economy, consulting services, business environment, points of growth.*

Дата поступления статьи в редакцию: 21.07.2025

Дата принятия статьи в печать: 28.08.2025

Введение

Мировой рынок консалтинга претерпевает изменения на фоне кризисов начала 2020-х годов, но несмотря на это, спрос на услуги продолжает расти [1]. В 2025 г. объем рынка консалтинговых услуг оценивается в 371,04 млрд долларов США, а к 2030 году ожидается его рост до 469,28 млрд долларов США при среднегодовом темпе роста 4,81 % в течение прогнозируемого периода (2025–2030 гг.) [2].

Дальнейшее развитие рынка консалтинговых услуг, спектр которых стремительно расширяется, имеет особую актуальность в современных социально-экономических условиях. Зачастую самостоятельных усилий предприятий недостаточно для решения сложных задач в условиях современных вызовов. Возникает необходимость привлечения консультантов, способных решить проблемы при помощи реализации научно-методических подходов, повышающих конкурентоспособность компаний в условиях возрастающей цифровизации экономики.

Специалисты консалтинговых компаний обладают глубокими знаниями и опытом по планированию, проектированию, обследованию, экспертизе деятельности организаций, применению стандартов в области информационных технологий. В ходе реализации консалтинговых проектов они определяют возможные пути реализации текущих задач, «способствуют принятию обоснованных решений, разрабатывают стратегии развития и повышают эффективность бизнеса. Консалтинг становится не просто доступным, но и необходимым для любого бизнеса, который стремится повысить уровень конкурентоспособности» [3, с. 187].

Экономика Донецкой Народной Республики (ДНР) функционирует в условиях двойного вызова: с одной стороны, ощущается внешнее давление – ведение боевых действий, санкции, ограничения на международную торговлю, логистические барьеры. А с другой стороны, влияют внутренние проблемы – разрушенная инфраструктура, дефицит квалифицированных кадров, низкая инвестиционная активность. К числу ключевых факторов, обуславливающих актуальность темы исследования, относятся следующие:

- необходимость диверсификации экономики – зависимость от угольной и металлургической промышленности делает ДНР уязвимой со стороны внешнего влияния;
- дефицит управленческих компетенций – многие предприятия работают по устаревшим моделям, не адаптированным к новым реалиям;
- сложности с привлечением инвестиций – из-за политических рисков и санкций иностранные инвесторы опасаются вкладываться в регион;
- органам государственного управления в условиях кризиса необходима экспертиза в стратегическом планировании, оптимизации бюджетных расходов, антикризисном управлении.

В таких условиях консалтинг становится важным инструментом для поиска нестандартных решений, повышения эффективности бизнеса и государственного управления.

Остаются нерешенными проблемы теоретического и методологического характера, касающиеся процесса развития рынка консалтинговых услуг в ДНР. Эти проблемы должны решаться при помощи формирования научно-методических подходов к институционализации рынка консалтинговых услуг и моделирования механизмов, обеспечивающих его функционирование [4].

Цель исследования

Цель исследования заключается в разработке теоретико-методологических положений и практических рекомендаций по развитию консалтинговых услуг, как института, обеспечивающего точки роста экономики ДНР.

Объекты и методы исследования

При подготовке научной статьи использовались материалы ученых, специализирующихся на изучении вопросов развития рынка консалтинговых услуг и практических работников сферы консалтинга: Шеховцовой Л. С. Павляк В. Е., Бородавкиной Н.Ю., Смоляка В.Н., Деминой А. Ю., Сорокина А.В., Сагиновой О.В. и др.

Авторы утверждают, что российский рынок консалтинга переживает серьёзную трансформацию, но даже в условиях неопределённости демонстрирует стабильные результаты и постоянный спрос, меняется только востребованность разных видов услуг [1]. Компании применяют новые стратегии, ищут новых клиентов, пересматривают подходы к планированию.

В статье Шеховцовой Л. С. Павляк В. Е., Бородавкиной Н.Ю. приводятся основные драйверы роста и тенденции, которыми характеризуется общемировой управленческий консалтинг. Авторы отмечают, что «большая часть трендов находит отражение и в российском консалтинге, однако главным его событием в 2022–2023 гг. стал уход крупных иностранных компаний» в связи с введением санкций со стороны западных государств [1].

Радикальные изменения рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях, связанных с началом и проведением СВО и санкциями, перспективы его дальнейшего развития раскрывает в своей статье директор департамента оценки консалтинговой компании ООО «ЛАИР» В.Н. Смоляк [5]. Современные тенденции развития финансового консалтинга, особенности делового сотрудничества консультационных фирм и клиентских организаций освещены в работах А.Ю. Деминой, О.В. Жигарь.

В рамках поиска инструментов стратегического управления и развития экономики государства ученые ДНР тоже обращаются к проблеме развития рынка консалтинговых услуг: Бессарабов В.О., Бражникова Л. Н., Мызникова М. А., Шабалина Л. В., Биденко Т.В., Тимко М. В. и др.

Гипотеза настоящего исследования строится на предположении о том, что одним из основных механизмов реализации стратегических приоритетов социально-экономического развития Донецкой Народной Республики, как нового региона Российской Федерации, на современном этапе может стать консалтинг, как сфера, обеспечивающая точки роста экономики.

Исследование базируется на анализе нормативно-правовой базы ДНР в сфере предпринимательства, практике консалтинговых компаний, работающих в регионе, данных опросов представителей бизнеса и государственных учреждений, экспертных интервью с участниками рынка. При подготовке статьи использовались общенаучные методы исследования, системный подход, анализ, синтез, сравнение, обобщение.

Результаты и их обсуждение

Современное развитие стратегий региональных экономических систем во многом осложнено негативными трендами во внешнеполитической обстановке, которые накладывают определенные ограничения на деятельность хозяйствующих субъектов. На фоне ограничительных мер растет значимость консалтинговых услуг для организаций, стремящихся повысить свой уровень конкурентоспособности.

Как определенный сектор услуг, консалтинг в управлении организаций отличается системным и ситуационным подходом к решению проблем. Особенность данных услуг заключается в оказании квалифицированной помощи, основанной на объективной оценке и независимой экспертизе состояния дел в организации клиента.

На основе научного анализа конкретных бизнес-ситуаций, оценки проблем и возможностей, управленческое консультирование призвано выработать рациональные механизмы повышения эффективности организаций и способы их внедрения в практику.

Консалтинг как институт рыночной экономики выполняет системообразующие функции, обеспечивая взаимодействие между государством, бизнесом и другими субъектами. В современной экономической науке выделяют ключевые функции консалтинга.

Аналитическая функция консалтинга заключается в проведении исследований на основе сбора, обработки, интерпретации информации о состоянии экономики; анализе конкурентной среды, диагностике проблем, выявлении диспропорций, «узких мест» в управлении и точек роста, прогнозировании дальнейшего развития.

Адаптационная функция консалтинга проявляется в правовой адаптации субъектов экономической деятельности Донецкой Народной Республики при переходе на законодательство Российской Федерации, реструктуризации бизнес-моделей – переходе от сырьевой ориентации к переработке, осуществлении кризис-менеджмента – замещении поставщиков, переориентации на новые рынки.

Инновационная функция консалтинга состоит в реализации технологического трансфера, организационных инноваций, внедрении гибких систем управления – технологий Agile, AR / VR, искусственного интеллекта. В качестве инструментов реализации этой функции специалистами консалтинговых компаний применяются общенаучные и специфические методы стратегического анализа, методы прогнозной экстраполяции, матричные методы, методики Big Data Analytics, методы экспертных оценок, метод диаграмм (кругов) Эйлера, методы построения регрессии, методы моделирования и т.д.

Исследование показывает, что реализация функций консалтинга по-разному протекает в государствах со стабильной и трансформационной экономикой. Поскольку в Донецкой Народной Республике в настоящее время происходит трансформация экономики, основные функции консалтинга направлены на выживание бизнеса, экстренную перестройку, импортозамещение (табл. 1).

Таблица 1

Сравнение функций консалтинга в стабильных и трансформационных экономиках

Функция	Стабильная экономика	Трансформационная экономика
Аналитическая	Оптимизация процессов	Выживание бизнеса
Адаптационная	Постепенная модернизация	Экстренная перестройка
Инновационная	Рост конкурентоспособности	Импортозамещение

Современная экономическая наука рассматривает консалтинг как важный институт развития, обеспечивающий снижение транзакционных издержек организаций, повышение эффективности управления и ускорение диффузии инноваций. В условиях трансформационных экономик, к которым относится ДНР, консалтинговые услуги выполняют роль:

- институционального посредника – снижают асимметрию информации между субъектами рынка;
- агента изменений – способствуют адаптации предприятий к новым экономическим условиям;
- катализатора инноваций – транслируют передовые управленческие и технологические практики.

В институциональной теории консалтинг занимает промежуточное положение между формальными институтами (государственное регулирование) и неформальными практиками (деловые сети). Его эффективность зависит от качества институциональной среды, уровня развития человеческого капитала, способности интегрировать глобальные знания в локальный контекст (рис. 1). На рисунке представлена иллюстрация взаимоотношения трех блоков: государства, консалтинга и бизнес-среды. Запрос на проведение консультаций поступает от предприятий бизнес-среды. Консалтинг реализует свои функции с учетом регуляторной политики государства и воздействия факторов окружающей среды.

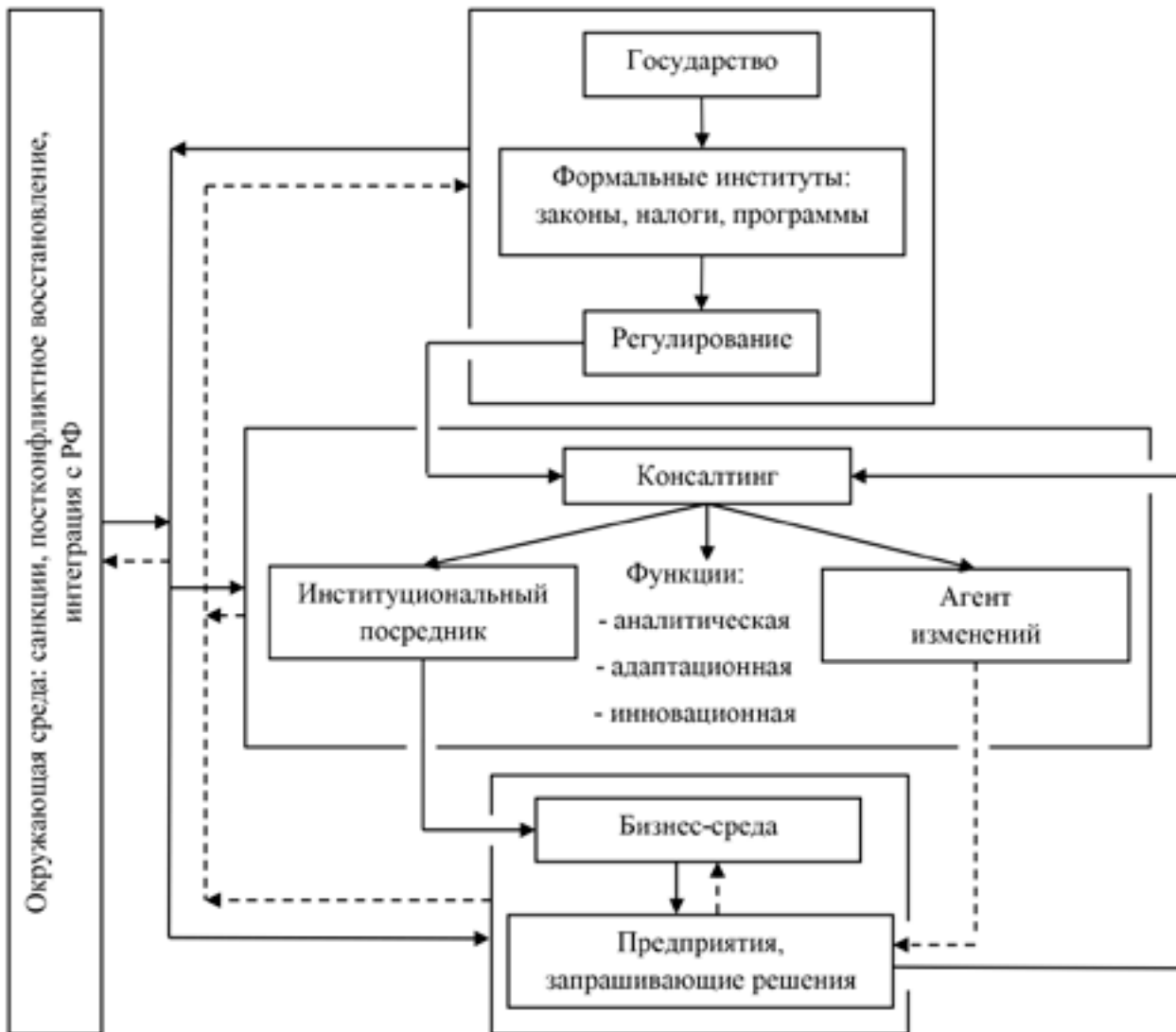


Рис. 1. Место консалтинга в институциональной системе экономики

Рынок консалтинговых услуг ДНР находится на стадии формирования. Анализ отраслевой структуры спроса субъектов хозяйствования на консалтинговые услуги показывает, что большинство предприятий промышленности нуждаются в реструктуризации активов, логистической оптимизации, торговые организации заинтересованы в поиске альтернативных поставщиков, предприятия государственного сектора – в аудите программ развития, сектор информационных технологий – в цифровизации процессов. Поэтому ключевые игроки на рынке консалтинга в ДНР направляют свою деятельность на решение этих запросов предприятий.

Так, компания «ДНР Консалтинг», основанная в 2014 году, решала логистические вопросы, связанные с доставкой клиентам сборных грузов из России, предоставляла услуги посредника при импорте

товаров, таможенном оформлении. В настоящее время компания осуществляет регистрацию субъектов хозяйственной деятельности, ведение налогового и бухгалтерского учёта, сопровождение при проверках, организацию управленческого учёта, оформление лицензий и разрешений, а также консультации по вопросам ведения предпринимательской деятельности.

В настоящее время возникла острая потребность у предпринимателей и предприятий ДНР, ЛНР, Херсонской и Запорожской областей в приведении учредительных документов в соответствие, согласно российскому законодательству. Поэтому с 2022 г. наблюдался рост числа юридических компаний, предлагающих услуги по правовому сопровождению бизнеса.

Так, ЮК «ПРАВОГРАД» оказывает услуги регистрации, реорганизации, купле-продаже действующих предприятий в ДНР. Специалисты ведут правовое сопровождение по получению лицензий на особые виды деятельности, осуществляют юридическое сопровождение ликвидации организаций на всех этапах, получение необходимых документов в ходе проверок, снятие с учёта во всех инстанциях.

В настоящее время основные вопросы, которые волнуют организации, лежат в бухгалтерской и налоговой плоскости. Правильное, своевременное и законодательно обоснованное исчисление и перечисление налогов является сегодня наиболее актуальной проблемой. Поэтому важной составляющей работы консалтинговых компаний является оптимизация налогообложения и снижение финансовых потерь в организации клиента, возникающих по различным причинам. Консалтинговые услуги, которые позволяют экономить, наиболее актуальны в условиях кризиса, например, инвентаризация расходов, которые бухгалтеры в силу традиционного консерватизма не учитывают при исчислении налога на прибыль. Иногда налоговый эффект от корректного представления расходов достигает 50% планируемых к уплате налогов.

ООО «Резистанс Кэпитал Менеджмент» предлагает услуги стратегического, управленческого, операционного, финансового, кадрового, комплаенс-консалтинга, ИТ-консалтинга и юридического консалтинга.

Консалтинговые компании «Мерлион Капитал», «Паритет-аудит», «Сигма-Капитал», «Увекон», «Advance» осуществляют кадровый консалтинг, оказывают финансовые услуги, консультации малому бизнесу по юридическому сопровождению тендеров, оказывают комплексное сопровождение бизнеса.

Компания «GRT&Consulting» специализируется на юридическом сопровождении при взаимодействии бизнеса с органами государственной власти. Основная цель – помощь клиентам в получении господдержки, разрешений на специальные виды деятельности и защиты интересов.

В целом, на текущий момент рынок консалтинговых услуг характеризуется ограниченным количеством операторов. Доминируют микро– и малые предприятия (85% от общего числа поставщиков услуг). Абсолютное большинство консалтинговых компаний специализируются на юридическом и бухгалтерском сопровождении организаций (62%), что обусловлено спросом со стороны предприятий сектора малого и среднего бизнеса. Кадровый консалтинг осуществляют около 23% операторов, управленческий консалтинг – 12% (в основном крупные промышленные предприятия), ИТ-консалтинг – 3%, что характеризует низкий уровень спроса и ограниченный бюджет малого и среднего бизнеса на консалтинг.

«Установлено, что к основным проблемам развития рынка консалтинговых услуг в Донецкой Народной Республике относятся: сложная макроэкономическая ситуация и, как следствие, общее снижение деловой активности; отсутствие опыта предоставления услуг на фоне оттока из региона квалифицированных специалистов; недоверие и скептическое отношение к предоставлению такого рода услуг; отсутствие государственной поддержки развития консалтинговых услуг» [4, с.18].

Однако, как свидетельствует мировой и отечественный опыт, рынок консалтинговых услуг является важным элементом институциональной инфраструктуры экономики, обеспечивающим субъектам хозяйствования и органам государственного управления доступ к экспертно-аналитическим ресурсам. В условиях трансформации экономики ДНР, сопровождающейся внешними ограничениями и внутренними структурными дисбалансами, развитие данного сектора приобретает особую значимость.

Поскольку современная бизнес-среда характеризуется высокой степенью нестабильности, а экономическая неопределенность значительно влияет на организации, усложняя долгосрочное планирование и прогнозирование; требует разработки различных сценариев с соответствующими стратегиями, диверсификации ассортимента и рынков, создания резервов и снижения долговой нагрузки для обеспечения финансовой устойчивости, – у предприятий возникает острая потребность во внедрении гибких бизнес-моделей и быстрой реакции на изменения рынка.

Консалтинг играет ключевую роль в помощи организациям при формировании долгосрочных планов развития в условиях неопределенности. Он не только обеспечивает компанию актуальными аналитиче-

скими инструментами, но и предлагает практические решения для минимизации рисков и максимизации возможностей. Оценка рисков заключается в идентификации потенциальных угроз и разработке мер по их минимизации, что ведет к созданию системы управления рисками. Консультанты разрабатывают дорожные карты и KPI для отслеживания прогресса и контроля выполнения стратегических инициатив.

Внедрение искусственного интеллекта значительно расширяет возможности консалтинга, позволяет обрабатывать большие объемы данных, выявляя закономерности и тренды, «освобождает время для стратегических аспектов работы; алгоритмы машинного обучения формируют прогнозы и сценарии развития компаний, что помогает в принятии обоснованных решений на основе предсказаний будущих тенденций» [6, с. 416].

Результаты исследования подтверждают, что консалтинг является мощным инструментом адаптации организаций к условиям нестабильности. Его ценность заключается в способности трансформировать вызовы в возможности, используя проверенные методики и инновационные решения. Комплексный подход, сочетающий глубокую диагностику, цифровизацию и гибкое управление, позволяет компаниям не только преодолевать кризисы, но и обеспечивать долговременный рост. Решая эти задачи, консультанты через воздействие на эффективность деятельности конкретных субъектов бизнес-среды, могут активировать механизмы точек роста экономики.

Точки роста экономики – это структурные элементы хозяйственной системы (отрасли, предприятия, территории, инновационные проекты), которые обладают особыми характеристиками:

- дают высокий мультипликативный эффект – способны генерировать сопряженное развитие смежных секторов (например, развитие IT-кластера стимулирует образование, телекоммуникации и цифровые услуги);

- демонстрируют опережающие темпы роста – динамику выше среднерыночной (на 15–20% и более);

- базируются на технологических и организационных инновациях;

- обеспечены ресурсами – имеют доступ к ключевым факторам производства.

Консалтинговые услуги, осуществляемые высоко квалифицированными профессиональными специалистами, могут выступать катализатором формирования и развития точек роста за счет системного воздействия на ключевые элементы экономики. Механизм активации точек роста экономики через консалтинговые услуги включает пять взаимосвязанных этапов:

1. Диагностика потенциала.

При выполнении диагностики консультанты применяют различные инструменты консалтинга: отраслевой SWOT-анализ – выявление конкурентных преимуществ, бенчмаркинг – сравнение с аналогичными регионами, картирование цепочек создания стоимости – определение «узких мест» (логистика, кадры, технологии) и др.

2. Разработка стратегии.

На этапе разработки стратегии консультанты определяют приоритетные направления, например, выбирают три – пять перспективных отраслей, на основе сценарного моделирования прогнозируют эффект при разных уровнях инвестиций. Далее разрабатывается «дорожная карта», этапы внедрения решений.

3. Мобилизация ресурсов.

Роль консультантов состоит в привлечении инвестиций – подготовке презентаций для инвесторов, оптимизации господдержки, оказании помощи организациям в получении субсидий. Для эффективной кооперации малых и крупных предприятий целесообразно формирование кластеров.

4. Внедрение решений.

С целью эффективного внедрения разработанных решений рекомендуется консалтинговое сопровождение проекта: реинжиниринг процессов – внедрение бережливого производства, в рамках цифровизации – внедрение ERP-систем с целью снижения затрат, осуществление кадрового аудита, переподготовки специалистов для работы с новыми технологиями и другие мероприятия.

5. Мониторинг и корректировка

При осуществлении мониторинга хода реализации проекта целесообразно использовать в качестве инструмента KPI-панели, с помощью которых консультанты будут отслеживать динамику показателей и получать аналитическую информацию в режиме реального времени, выявлять тенденции, прогнозировать проблемы на ранней стадии с помощью искусственного интеллекта и принимать взвешенные решения. На этом этапе производится адаптация к изменениям и ежегодный аудит эффективности точек роста.

Основу построения концепции развития рынка консалтинговых услуг как инструмента стимулирования точек роста в экономике ДНР должны составить взаимодействие теоретического, методологического и практического блоков. Комплексное взаимодействие этих составляющих позволяет моделировать методики реализации консалтинговых услуг в деятельности субъектов экономики и определить вектор их дальнейшего развития.

Развитие рынка консалтинговых услуг в ДНР способно стать катализатором экономического роста, обеспечивая бизнес и государственные структуры качественными аналитическими и управленческими решениями. Реализация данной концепции требует совместных усилий власти, бизнеса и образовательных учреждений.

Выводы

Проведенное исследование позволяет утверждать, что консалтинговая деятельность в Донецкой Народной Республике формирует критически важный институт, обеспечивающий преодоление системных ограничений и активизацию точек роста экономики. Институциональная роль консалтинга в условиях постконфликтной трансформации состоит в выполнении функции информационного посредника, агента адаптации по переходу субъектов хозяйствования в правовое поле РФ, инновационного интегратора по внедрению технологий Industry 4.0. Как институт развития консалтинг снижает транзакционные издержки и ускоряет адаптацию, как инструмент управления – обеспечивает обратную связь между бизнесом и властью, как канал инноваций – способствует технологической модернизации. Ключевым вектором развития должно стать взаимодействие государства, бизнеса и образовательных учреждений для создания устойчивой экосистемы профессионального консалтинга.

Таким образом, консалтинг в ДНР трансформируется из вспомогательной услуги в стратегическую отрасль, выступает катализатором формирования и развития точек роста за счет системного воздействия на ключевые элементы экономики. Предложенный механизм активации точек роста экономики через консалтинговые услуги будет способствовать формированию устойчивых институтов развития путем создания системы непрерывного взаимодействия «бизнес-консалтинг-государство», преодолению системных ограничений постконфликтной экономики через минимизацию транзакционных издержек, адаптации к новым экономическим условиям, снижению рисков при реализации инвестиционных проектов.

Исследование выполнено в рамках фундаментальной научно-исследовательской работы «Теоретико-методологические аспекты развития экономических систем на разных уровнях управления» (регистрационный номер НИОКТР 124012200215-6), за счет субсидии на финансовое обеспечение выполнения государственного задания на оказание государственных услуг (выполнение работ) в 2025 году.

Литература

1. Шеховцева Л.С., Павляк В.Е., Бородавкина Н.Ю. Рынок управленческого консалтинга: анализ на национальном и региональном уровнях // Сервис в России и за рубежом. 2023. Т. 17. № 4. С. 81-93. DOI: 10.5281/zenodo.10336743.
2. Анализ размера и доли рынка консалтинговых услуг – тенденции роста и прогнозы (2025–2030 гг.). [Электронный ресурс]. URL: <https://www.mordorintelligence.com/industry-reports/consulting-service-market> (дата обращения: 14.06.2025).
3. Деяева Л.М., Жукова А.О., Яруничев А.И. Консалтинг – драйвер цифровой зрелости организаций // Финансовый менеджмент. 2024. № 6. С. 186-195.
4. Бессарабов В.О. Развитие рынка консалтинговых услуг в сфере экономической безопасности: автореф. дис. ... докт. экон. наук. Донецк, 2023. 47 с.
5. Смоляк В.Н. Развитие рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях // Известия СПбГЭУ. 2023. № 5 (143). С. 100-107.
6. Деяева Л.М., Пеклун И.А. Влияние подрывных инноваций на консалтинговую деятельность // Управленческий учет. 2024. № 10. С. 413-420.