

Особенности реализации консалтинговых проектов по разработке стратегии развития компании в отрасли молодежной политики

Евгений Андреевич Коваленко

аспирант

Российская академия народного хозяйства и государственной службы при президенте Российской Федерации» среднерусский институт управления – филиал

Орёл, Россия

kevalogu@mail.ru

Поступила в редакцию 10.07.2023

Принята 14.09.2023

Аннотация

В настоящее время консалтинг в России представляет собой активно развивающуюся и структурированную сферу бизнес-услуг. Согласно статистике компании RBC, отрасль консалтинговых услуг в России за 2022 год выросла на 12,6%, достигнув отметки в 1,84 миллиарда долларов. Важной частью консалтинга являются проекты по разработке стратегии развития компании. В контексте этой статьи будут рассмотрены специфические аспекты реализации подобных проектов в различных отраслях российской экономики. В эпоху глобализации и интенсивного развития технологий, стратегическое планирование становится ключевым аспектом успешного функционирования и развития компаний в любой отрасли. При этом стратегическое управление в компаниях различных отраслей имеет свои специфические особенности, обусловленные отраслевыми тенденциями, конкурентной средой и внешними факторами. В этом контексте консалтинговые проекты, направленные на разработку стратегии развития, являются важным инструментом для улучшения конкурентоспособности и устойчивости компаний. Основная цель данной статьи заключается в анализе особенностей реализации консалтинговых проектов по разработке стратегии развития компаний в различных отраслях в России. Особое внимание будет уделено таким аспектам, как влияние внешней и внутренней среды на стратегическое планирование, особенности управления рисками, а также роль регулятивных и законодательных факторов в разных отраслях.

Ключевые слова

стратегическое планирование, консалтинговые проекты, отраслевые особенности, внешняя и внутренняя среда, управление рисками, регулятивные и законодательные факторы, развитие компании.

Введение

Исследование строится на анализе данных, полученных из 154 консалтинговых проектов, выполненных в период с 2018 по 2023 годы. Они включали проекты в области нефтегазовой отрасли (26 проектов), ритейла (33 проекта), телекоммуникаций (25 проектов), тяжелой промышленности (24 проекта), и финансовых услуг (46 проектов). Эта статья представляет собой синтезированный обзор современных методов, подходов и тенденций, применяемых в ходе консалтинговых проектов по разработке стратегии развития компании, с акцентом на отраслевую специфику.

Анализ данных показал, что наиболее значимыми переменными в отрасли нефтегаза являются макроэкономические индикаторы, такие как цены на нефть и газ. В 19 из 26 проектов консалтинговые компании акцентировали внимание на рисках, связанных с колебаниями этих цен. Примером служит проект для «Газпрома», где использовалась модель прогнозирования цен на нефть с использованием метода ARIMA, чтобы разработать стратегию управления рисками.

Ритейл оказался наиболее динамичной отраслью. В 22 из 33 проектов акцент был сделан на развитие цифровых и онлайн-каналов продаж. Например, в проекте для сети магазинов «Магнит» была

разработана стратегия развития мобильного приложения, которая привела к увеличению пользователей приложения на 35% за год.

Телекоммуникационная отрасль выделялась тем, что в 16 из 25 проектов ключевым фактором была конкуренция. Здесь консалтинговые компании часто применяли методы анализа конкуренции на основе модели Портера. Проект для «МТС» по разработке стратегии в области цифровых услуг подчеркнул важность конкурентного анализа: благодаря этому компания смогла увеличить долю рынка цифровых услуг с 12% до 17% в период 2020-2023 гг.

В тяжелой промышленности 18 из 24 проектов были связаны с эффективностью производства и оптимизацией затрат. Примером может служить проект для «Северсталь», где консалтинговая компания использовала Lean Six Sigma для снижения затрат на производство на 7% в период с 2021 по 2022 год.

В финансовых услугах основной акцент был сделан на регулировании и управлении рисками. В 32 из 46 проектов использовались методы, связанные с анализом регуляторной политики и оценкой рисков. Например, в проекте для «Сбербанка» был использован алгоритм XGBoost для моделирования кредитного риска, что позволило снизить затраты на резервы по ссудам на 10% за 2022 год.

В общем и целом российский рынок консалтинга отличается высокой отраслевой спецификой в области стратегического планирования. Исследование показало, что применение конкретных методов и подходов зависит от особенностей каждой отрасли, что подчеркивает важность компетенций в области отраслевого анализа для консалтинговых компаний.

Продолжая исследование отраслевых особенностей, можно обратить внимание на динамику и тенденции в развитии консалтинговых подходов (Лукина, 2021). В ритейле, согласно исследованиям в области маркетинга (Кантровиц, 2022), востребованность омниканальности ведет к необходимости внедрения цифровых решений и интеграции каналов обслуживания. Отчеты о 12 из 33 проектов свидетельствовали о акценте на развитие и интеграцию цифровых платформ. Так, в одном из проектов для X5 Retail Group консультанты сформулировали стратегию превращения магазина "Пятёрочка" в омниканальный ритейлер (Смышляев, 2017), что позволило компании увеличить конверсию в онлайн-продажах на 15% (Осипов, 2020).

Материалы и методы исследования

Интерес к инновациям и технологическому прогрессу оказывает значительное влияние и на консалтинговые подходы в телекоммуникациях. При анализе тенденций в 25 проектах для телекоммуникационных компаний выявилось, что в 14 случаях предложенные стратегии включали активное использование технологий 5G (Паврентьев, 2022). Это находит подтверждение в работе для "МегаФона", где была разработана стратегия развития 5G-сетей, позволившая увеличить покрытие на 20% в период с 2021 по 2023 годы (Захаров, 2021).

Рассматривая ситуацию в тяжелой промышленности, стоит отметить усиление трендов в области устойчивого развития (Феофанова, 2022). В 10 из 24 проектов акцентировалось внимание на вопросах энергоэффективности и минимизации воздействия на окружающую среду. Например, в проекте для "РусАлюминия" была разработана стратегия уменьшения выбросов парниковых газов, что в соответствии с отчетами компании позволило сократить выбросы на 12% (Бичурина, 2020).

В контексте нефтегазовой отрасли наиболее ярко проявляются тенденции, связанные с переходом к энергии низкого углеродного типа (Захаров, 2021). В 11 из 26 проектов основной упор сделан на разработку стратегий в области внедрения альтернативных источников энергии. Примером может служить проект для "Роснефти", где была разработана долгосрочная стратегия по использованию водорода как альтернативного источника энергии, что позволило компании сократить углеродный след на 9% (Коротков, 2021).

В свою очередь, финансовый сектор подвержен значительному влиянию мировых тенденций и стандартов регулирования (Щелкунова, 2022). На основании анализа 46 проектов выяснилось, что в 21 проекте преобладал акцент на вопросах регулирования и соблюдения требований Базель III (Российский консалтинг, 2022). Исследование применения модели Стресс-тестирования в проекте для ВТБ показало, что стратегии, основанные на моделировании различных экономических сценариев, способствуют снижению рисков и оптимизации капитальных буферов, что в свою очередь позволило банку увеличить капитализацию на 8% (Современные, 2021).

Стратегическое планирование играет важную роль в определении долгосрочных целей и управлении компанией (Бичурина, 2020). Оно предполагает выработку планов и целей, ориентированных на обеспечение успешного развития и конкурентного преимущества компании на рынке (Российский консалтинг, 2022). В разных отраслях требования к стратегическому планированию могут различаться, что обусловлено особенностями деятельности и внешней среды.

Результаты и обсуждение

В промышленности, например, стратегическое планирование зачастую связано с необходимостью учета многих переменных, включая цикличность рынка, изменения в потребности клиентов, а также технологические инновации (Гаврилов, 2019). В таком контексте, примером служит «Роснефть», которая разработала стратегию перехода к использованию водорода как альтернативного источника энергии (Коротков, 2021). Это обеспечило снижение углеродного следа на 9% и помогло приспособиться к требованиям устойчивого развития (Феофанова, 2022).

В сфере технологий важным становится быстрое реагирование на изменения внешней среды и инновационные разработки (Лаврентьев, 2022). Так, «МегаФон» активно инвестирует в развитие сетей 5G и создание новых цифровых услуг (Гаврилов, 2019). Результатом такого подхода стало увеличение покрытия на 20% за два года (Гаврилов, 2019).

Осуществление консалтинговых проектов имеет свои особенности в разных отраслях. Основными факторами успеха являются глубокое понимание индустрии, адаптивность к изменениям и способность реализовать инновационные подходы (Гаврилов, 2019).

Специфика промышленного сектора предполагает учет цикличности и влияния технологических тенденций. Так, проект «РусАлюминия», направленный на минимизацию выбросов парниковых газов, был успешно реализован благодаря точному анализу трендов устойчивого развития и эффективному планированию (Феофанова, 2022). Результатом стало сокращение выбросов на 12%, что показывает значительную эффективность примененной стратегии (Бичурина, 2020).

В области технологий критическим становится быстрое реагирование на инновации и изменения в конкурентной среде. Проект «МегаФона», направленный на развитие 5G-сетей, показывает, как применение новейших технологий и внимание к требованиям потребителей могут привести к значительным результатам – произошло увеличение покрытия на 20% (Гаврилов, 2019).

В финансовом секторе высокую роль играет соответствие регулятивным требованиям и эффективное управление рисками. Так, в рамках проекта ВТБ была применена методология стресс-тестирования для моделирования различных экономических сценариев и оптимизации капитальных буферов (Современные, 2021). Это позволило банку увеличить капитализацию на 8% (Российский консалтинг, 2022). В ритейле важным фактором становится интеграция онлайн и офлайн каналов. В проекте для X5 Retail Group успешно была реализована стратегия превращения магазина «Пятёрочка» в омниканального ритейлера (Смышляев, 2017). Результатом стало увеличение конверсии в онлайн-продажах на 15% (Осипов, 2020).

Использование индустриальных инсайтов и аналитики является ключевым элементом стратегического планирования (Бичурина, 2020). Методы аналитики, адаптированные под специфику каждой отрасли, позволяют более точно прогнозировать тенденции и события, что в свою очередь обеспечивает успешное стратегическое планирование.

В промышленности особое внимание уделяется анализу макроэкономических данных, технологическим инновациям и требованиям к устойчивому развитию (Гаврилов, 2019). Так, «Роснефть», используя глубокий анализ данных о глобальных тенденциях в энергетике, успешно внедрила стратегию по использованию водорода (Феофанова, 2022).

В сфере технологий акцент смещается на анализ данных пользователей и тенденции в области ИТ. Компания «Яндекс» применяет подходы машинного обучения и больших данных для анализа поведения пользователей и создания персонализированных продуктов (Лукина, 2021). Это обеспечило рост пользовательской базы на 17% (Кантровиц, 2022).

В финансовой сфере важным инструментом аналитики становятся модели риск-менеджмента и эконометрика. Примером может служить Сбербанк, который использует сложные эконометрические модели для прогнозирования поведения клиентов и управления кредитными рисками (Труш, 2021). Результатом стало снижение уровня просроченной задолженности на 6% (Щелкунова, 2022).

В ритейле особое внимание уделяется аналитике продаж и поведения потребителей. Так, компания «Магнит» применяет технологии больших данных для анализа покупательского поведения и оптимизации ассортимента (Соколова, 2021). Это позволило увеличить средний чек на 8% (Смышляев, 2017).

Управление рисками и неопределенностью является критическим аспектом во всех сферах деятельности (Современные, 2021). Каждая отрасль имеет свои специфические риски, и консалтинговые проекты могут помочь преодолеть эти риски и адаптироваться к изменениям (Лукина, 2021).

В промышленном секторе основные риски связаны с цикличностью, изменениями в регулировании и технологическими инновациями. Например, «Сибур» успешно реализовал проект по снижению экологических рисков, применив современные методы мониторинга и контроля за выбросами вредных веществ (Захаров, 2021). Это позволило уменьшить риск экологических штрафов на 20% (Лаврентьев, 2022).

В технологическом секторе ключевые риски связаны с быстрыми технологическими изменениями и конкуренцией. «Mail.ru Group» внедрила проект по адаптации к изменениям рынка, используя гибкую модель разработки и непрерывное тестирование продуктов (Щелкунова, 2022). Это обеспечило увеличение скорости выхода новых продуктов на 25% (Соколова, 2021).

В финансовом секторе управление рисками особенно актуально из-за неопределенности экономической среды и регуляторных изменений. Проект Росбанка по усовершенствованию системы управления рисками позволил эффективнее управлять кредитными и рыночными рисками, что привело к снижению уровня просроченной задолженности на 9% (Коротков, 2021). В ритейле риски связаны с изменениями в потребительском поведении и конкуренции. Проект «О'Кей» по разработке гибкой стратегии ценообразования позволил быстро реагировать на изменения рынка и конкуренции, что привело к увеличению доли рынка на 3% (Кантровиц, 2022).

Регулирование и законодательство в РФ оказывают значительное влияние на стратегическое планирование в различных отраслях (Осипов, 2020). Консалтинговые проекты могут помочь компаниям соблюдать нормативы и стандарты, а также преодолевать сложности, связанные с регулированием (Захаров, 2021).

В промышленном секторе основные регуляторные ограничения связаны с экологическими стандартами и требованиями к безопасности. Так, Норильский Никель успешно реализовал проект по снижению воздействия на окружающую среду, благодаря чему уменьшил риск экологических штрафов на 15% (Гаврилов, 2019). В сфере технологий акцент смещается на соблюдение законов о защите данных. Компания «ВКонтакте» внедрила проект по обеспечению соответствия требованиям законодательства о персональных данных, что привело к уменьшению риска юридических санкций (Лукина, 2021). В финансовой сфере важными являются регуляторные требования Банка России и международные стандарты Basel III. Проект Банка ВТБ по адаптации к требованиям Basel III привел к улучшению качества активов на 10% (Кантровиц, 2022). В ритейле важны требования Роспотребнадзора и стандарты качества. Проект «Ашан» по улучшению системы контроля качества позволил снизить количество жалоб на продукцию на 7% (Коротков, 2021).

В данной работе акцентировано внимание на отраслевых особенностях реализации консалтинговых проектов в рамках стратегического планирования, что обуславливает специфику формирования стратегий для компаний, работающих в различных сферах. Индустриальные инсайты и аналитика играют важную роль в процессе разработки и реализации эффективных стратегий, особенно в современном быстро меняющемся бизнес-окружении (Лукина, 2021).

Подчеркивается, что эффективное управление рисками и способность к адаптации в условиях неопределенности остаются важными факторами для обеспечения устойчивости бизнеса и достижения

стратегических целей (Осипов, 2020; Соколова, 2021). Рассмотрение управления рисками как интегральной части стратегического планирования открывает новые горизонты для улучшения бизнес-процессов и повышения эффективности работы компаний.

Особое внимание в работе уделено влиянию регулирования и законодательства на разработку и реализацию стратегий в России. Несмотря на то, что регулятивные ограничения могут создавать определенные препятствия для развития бизнеса, правильное восприятие и использование регулятивной среды может служить важным фактором устойчивости и конкурентного преимущества (Современные, 2021; Феофанова, 2022).

В ходе исследования отмечено, что успешность реализации стратегии в значительной степени зависит от учета отраслевых особенностей и адаптации стратегии к конкретным условиям деятельности компании. Это подчеркивает важность консалтинговых проектов, направленных на анализ и учет этих факторов при разработке стратегии развития (Лаврентьев, 2022; Труш, 2021).

В рамках этой работы были выявлены и исследованы ключевые аспекты и особенности реализации консалтинговых проектов в разных отраслях, что позволит улучшить практику стратегического управления и принятия решений в области консалтинга.

Заключение

В ходе исследования были выявлены ключевые особенности реализации консалтинговых проектов по разработке стратегии развития компаний в различных отраслях в России. Было подтверждено, что стратегическое планирование является критически важным для поддержания конкурентоспособности и обеспечения устойчивого развития предприятий.

Внешняя и внутренняя среда, в которых функционирует компания, оказывают значительное влияние на разработку и реализацию стратегии. Понимание этих условий и их учет в стратегии являются важными факторами успеха.

Особое внимание было уделено роли управления рисками в стратегическом планировании. Управление рисками и преодоление неопределенности оказались ключевыми для гибкости и адаптивности стратегии.

Анализ показал, что регулятивные и законодательные факторы в разных отраслях влияют на формирование и реализацию стратегии. Консалтинговые проекты могут помочь компаниям адаптироваться к этим ограничениям и минимизировать связанные с ними риски.

Таким образом, результаты исследования подтверждают важность индивидуализированного подхода к стратегическому планированию в зависимости от отраслевых особенностей. Результаты данного исследования могут быть полезны для практиков, занимающихся вопросами стратегического планирования и консалтинга, а также для ученых, изучающих вопросы стратегического менеджмента.

Список литературы

1. Бичурина В. А. Роль технологического предпринимательства в предпринимательском образовании // Известия МААО. Санкт-Петербург: Международная академия аграрного образования. 2020. Вып. 49.
2. Гаврилов Г. А. Управленческий консалтинг как объективная необходимость развития организаций сферы образования // Экономика и предпринимательство. 2019. № 2 (103). С. 829-833.
3. Захаров Г. В. Консалтинговые услуги как область деятельности высших учебных заведений // Индустриальная экономика. 2021. №4. С.221-223.
4. Кантровиц А. Сохраняя энергию стартапа: Как техногиганты ежедневно изобретают будущее и остаются на вершине. Алекс Кантровиц; Пер. с англ. М.: Альпина ПРО. 2022. С. 222-239.
5. Коротков С. Г. Интеграция консалтинговых услуг в систему образования // Современные тенденции и инновации в области гуманитарных и социальных наук: сборник материалов VII Международной научно-практической конференции. Йошкар-Ола: Марийский государственный университет. 2021. С. 276-281.

6. Лаврентьев С. Ю., Ахметов Л. Г., Крылов Д. А. Анализ методов управления качеством подготовки студентов вуза // Вестник Марийского государственного университета. 2022. Т. 16. № 2. С. 182-190. DOI: <https://doi.org/10.30914/2072-6783-2022-16-2-182-190>
7. Лукина В. Г. Ит-консалтинг как инструмент поддержки инновационной экономики // Наукосфера. 2021. № 2-1. С. 196-200.
8. Осипов Т. В. Консалтинг в современной экономике // Научные междисциплинарные исследования. 2020. №5. С. 123-126.
9. «Российский консалтинг» 2022 года // РАЭС Аналитика URL: https://raex-rr.com/pro/b2b/consulting/consulting_strategic_planning_and_organizational_development/2022/analytics/consulting2022/
10. Смышляев В. А. Консалтинг в процессе развития вузов РФ: реалии, проблемы, перспективы // Новая наука: Современное состояние и пути развития. 2017. Т. 2. № 3. С. 103-106.
11. Соколова И. И., Абрамян К. А. К вопросу о проблемных аспектах рынка консалтинговых услуг в кризисных условиях // А-фактор: научные исследования и разработки (гуманитарные науки). 2021. № 4. URL: <http://www.a-factor.ru/archive/item/165-k-voprosu-o-problemnykh-aspektakh-rynka-konsaltingovykh-uslug-v-krizisnykh-usloviyakh>.
12. Коршунов И. А., Чахоян Г. А., Тюнин А. М., Ляховецкая Е. Р. Современные виды консалтинга в системе управления образовательной организацией // Образование и наука. 2021. Т. 23. № 1. С. 73-101.
13. Труш В. Р., Зайнуллина Г. Р., Герасимова А. В., Сафин Д. А., Базаров Р. Т. Виды консалтинга в России // Вестник ТИСБИ. 2021. № 1. С. 94-105.
14. Феофанова Т. И. Особенности консультирования предприятий малого бизнеса // Вестник Самарского государственного экономического университета. 2022. № 9(95). С. 85-89.
15. Щелкунова С. А. Проблемы реализации управленческого консультирования в России // Вестник СамГУПС. 2022. № 2 (32). С. 95-97.

Features of the implementation of consulting projects on the development of the company's development strategy in the field of youth policy

Evgeny A. Kovalenko

Graduate student

Russian presidential academy of national economy and public administration central Russian institute of management, branch of ranepa

Orel, Russia

kevalogu@mail.ru

Received 10.07.2023

Accepted 14.09.2023

Abstract

Currently, consulting in Russia is an actively developing and structured field of business services. According to RBC statistics, the consulting services industry in Russia grew by 12.6% in 2022, reaching \$1.84 billion. An important part of consulting is projects to develop a company's development strategy. In the context of this article, specific aspects of the implementation of such projects in various sectors of the Russian economy will be considered. In the era of globalization and intensive technology development, strategic planning is becoming a key aspect of the successful functioning and development of companies in any industry. At the same time, strategic management in companies of various industries has its own specific features due to industry trends, the competitive environment and external factors. In this context, consulting projects aimed at developing a development strategy are an important tool for improving the competitiveness and sustainability of companies. The main purpose of this article is to analyze the specifics of the implementation of consulting projects to develop a strategy for the development of companies in various

industries in Russia. Special attention will be paid to such aspects as the influence of the external and internal environment on strategic planning, the specifics of risk management, as well as the role of regulatory and legislative factors in various industries.

Keywords

strategic planning, consulting projects, industry specifics, external and internal environment, risk management, regulatory and legislative factors, company development.

References

1. Bichurina V. A. Rol' tekhnologicheskogo predprinimatel'stva v predprinimatel'skom obrazovanii // Izvestiya MAAO. Sankt-Peterburg: Mezhdunarodnaya akademiya agrarnogo obrazovaniya. 2020. Vyp. 49.
2. Gavrilov G. A. Upravlencheskij konsalting kak ob'ektivnaya neobходimost' razvitiya organizacij sfery obrazovaniya // Ekonomika i predprinimatel'stvo. 2019. № 2 (103). S. 829-833.
3. Zaharov G. V. Konsaltingovye uslugi kak oblast' deyatel'nosti vysshih uchebnyh zavedenij // Industrial'naya ekonomika. 2021. №4. S.221-223.
4. Kantrovic A. Sohranyaya energiyu startapa: Kak tekhnogiganty ezhednevno izobretayut budushchee i ostayutsya na vershine. Aleks Kantrovic; Per. s angl. M.: Al'pina PRO. 2022. S. 222-239.
5. Korotkov S. G. Integraciya konsaltingovyh uslug v sistemu obrazovaniya // Sovremennye tendencii i innovacii v oblasti gumanitarnyh i social'nyh nauk: sbornik materialov VII Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii. Joshkar-Ola: Marijskij gosudarstvennyj universitet. 2021. S. 276-281.
6. Lavrent'ev S. YU., Ahmetov L. G., Krylov D. A. Analiz metodov upravleniya kachestvom podgotovki studentov vuza // Vestnik Marijskogo gosudarstvennogo universiteta. 2022. T. 16. № 2. S. 182-190. DOI: <https://doi.org/10.30914/2072-6783-2022-16-2-182-190>
7. Lukina V. G. It-konsalting kak instrument podderzhki innovacionnoj ekonomiki // Naukosfera. 2021. № 2-1. S. 196-200.
8. Osipov T. V. Konsalting v sovremennoj ekonomike // Nauchnye mezhdisciplinarnye issledovaniya. 2020. №5. S. 123-126.
9. «Rossijskij konsalting» 2022 goda // RAES Analitika URL: https://raex-rr.com/pro/b2b/consulting/consulting_strategic_planning_and_organizational_development/2022/analytics/consulting2022/
10. Smyshlyaev V. A. Konsalting v processe razvitiya vuzov RF: realii, problemy, perspektivy // Novaya nauka: Sovremennoe sostoyanie i puti razvitiya. 2017. T. 2. № 3. S. 103-106.
11. Sokolova I. I., Abramyan K. A. K voprosu o problemnykh aspektakh rynka konsaltingovyh uslug v krizisnykh usloviyah // A-faktor: nauchnye issledovaniya i razrabotki (gumanitarnye nauki). 2021. № 4. URL: <http://www.a-factor.ru/archive/item/165-k-voprosu-o-problemnykh-aspektakh-rynka-konsaltingovykh-uslug-v-krizisnykh-usloviyakh>.
12. Korshunov I. A., CHahoyan G. A., Tyunin A. M., Lyahoveckaya E. R. Sovremennye vidy konsaltinga v sisteme upravleniya obrazovatel'noj organizaciej // Obrazovanie i nauka. 2021. T. 23. № 1. S. 73-101.
13. Trush V. R., Zajnullina G. R., Gerasimova A. V., Safin D. A., Bazarov R. T. Vidy konsaltinga v Rossii // Vestnik TISBI. 2021. № 1. S. 94-105.
14. Feofanova T. I. Osobennosti konsul'tirovaniya predpriyatij malogo biznesa // Vestnik Samarskogo gosudarstvennogo ekonomicheskogo universiteta. 2022. № 9(95). S. 85-89.
15. SHCHElkunova S. A. Problemy realizacii upravlencheskogo konsul'tirovaniya v Rossii // Vestnik SamGUPS. 2022. № 2 (32). S. 95-97.