

Искандарян Гоар Овсеповна

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

Логинова Виктория Олеговна

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

Арзамасцева Дарина Игоревна

Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина

Трансформация российского рынка консалтинговых услуг в условиях структурной перестройки экономики

Аннотация: В статье рассматриваются изменения российского рынка консалтинговых услуг в условиях структурной перестройки экономики. Показано, что на развитие отрасли повлияли санкционные ограничения, уход части международных компаний, рост импортозамещения и ускорение цифровизации бизнеса. Особое внимание уделено изменению состава ключевых игроков рынка, усилению роли отечественных консалтинговых компаний и бывших подразделений международных сетей. Рассмотрена структура спроса по основным направлениям консалтинга, где наиболее заметные позиции занимает ИТ-консалтинг. На примере компании Kept показано, как меняются финансовые показатели, количество проектов и структура оказываемых услуг. Сделан вывод о дальнейшем росте спроса на цифровые, антикризисные и импортозамещающие консалтинговые решения.

Ключевые слова: консалтинг, рынок консалтинговых услуг, цифровизация, импортозамещение, санкции, ИТ-консалтинг.

Iskandaryan Gohar Ovsepovna

Kuban State Agrarian University

Loginova Victoria Olegovna

Kuban State Agrarian University

Arzamastseva Darina Igorevna

Kuban State Agrarian University

Transformation of the russian consulting services market in the context of economic restructuring

Abstract. The article examines the changes in the Russian consulting services market in the context of the structural restructuring of the economy. It is shown that the development of the industry was influenced by sanctions restrictions, the departure of some international companies, the growth of import substitution and the acceleration of business digitalization. Special attention is paid to changing the composition of key market players, strengthening the role of domestic consulting companies and former divisions of international networks. The structure of demand in the main areas of consulting is considered, where IT consulting occupies the most prominent positions. The example of the company Kept shows how financial indicators, the number of projects and the structure of services provided are changing. It is concluded that there is a further increase in demand for digital, anti-crisis and import-substituting consulting solutions.

Keywords: consulting, consulting services market, digitalization, import substitution, sanctions, IT consulting.

Российский рынок консалтинговых услуг в последние годы заметно изменился под влиянием перестройки экономики, санкционных ограничений, ухода части иностранных компаний и роста спроса на внутренние управленческие решения. Консалтинг стал не только внешней экспертной поддержкой бизнеса, но и инструментом адаптации к новым

условиям: поиск поставщиков, изменение логистики, оптимизация затрат, цифровизация процессов и реструктуризация стратегий развития.

В этих условиях возросла роль российских консалтинговых компаний, которые лучше знают специфику отечественного рынка и могут предложить предприятиям более прикладные решения. В то же время меняется сама природа консалтинга: становятся востребованными услуги в области антикризисного управления, импортозамещения, финансового планирования, цифровой трансформации и повышения операционной эффективности [1].

Основные области консалтинговой практики представлены на рисунке 1. На нем показано, как консалтинг превращается в междисциплинарный сектор, где каждая специальность решает определенный набор проблем, таких как управленческий консалтинг, ИТ-поддержка, кадровый консалтинг, PR-коммуникации и безопасность организации [2]. Такая структура позволяет рассматривать рынок консультационных услуг как гибкую систему, способную быстро реагировать на меняющиеся экономические условия и корпоративные требования.

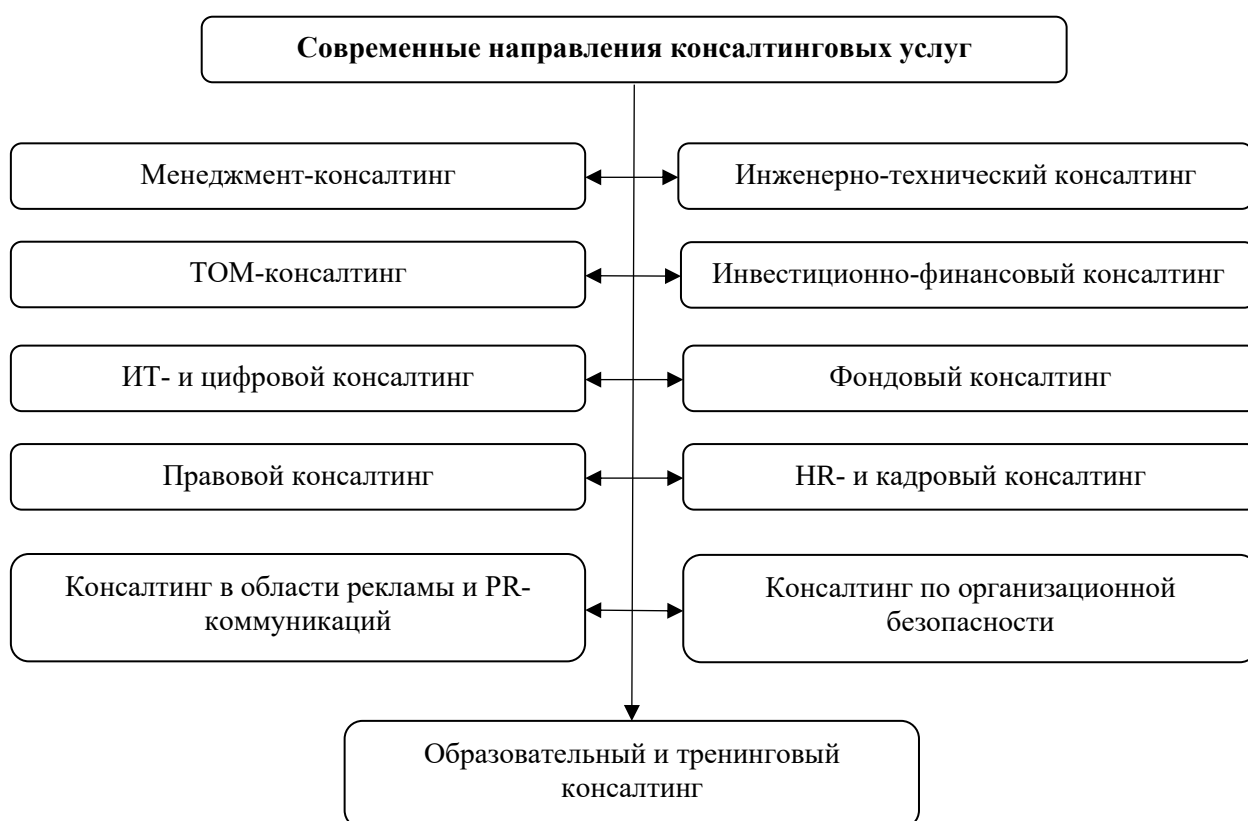


Рисунок 1 – Классификация основных направлений консалтинговой деятельности в современной экономике

Санкционное давление стало одним из ключевых факторов, изменивших условия работы российского бизнеса. Ограничения повлияли на международные деловые отношения, поставку оборудования и программного обеспечения, финансовые операции, логистику и общение с международными партнерами [6]. Эти обстоятельства сделали более востребованными для бизнеса консультационные услуги по реорганизации бизнес-процессов, импортозамещению, антикризисному управлению и исследованию рынка.

По данным рисунка 2, количество санкционных ограничений в отношении Российской Федерации увеличилось с 2 500 ед. в 2021 г. до 26 655 ед. в 2025 г. Наиболее резкий рост пришёлся на 2022 г., когда показатель вырос до 13 000 ед., то есть более чем в 5 раз по сравнению с 2021 г. Далее рост продолжился: в 2023 г. количество ограничений составило 17 582 ед., в 2024 г. – 21 437 ед., а в 2025 г. – 26 655 ед. Таким образом, за 2021-

2025 гг. санкционное давление усилилось более чем в 10 раз, что стало одной из причин структурной перестройки российского рынка консалтинговых услуг [3].

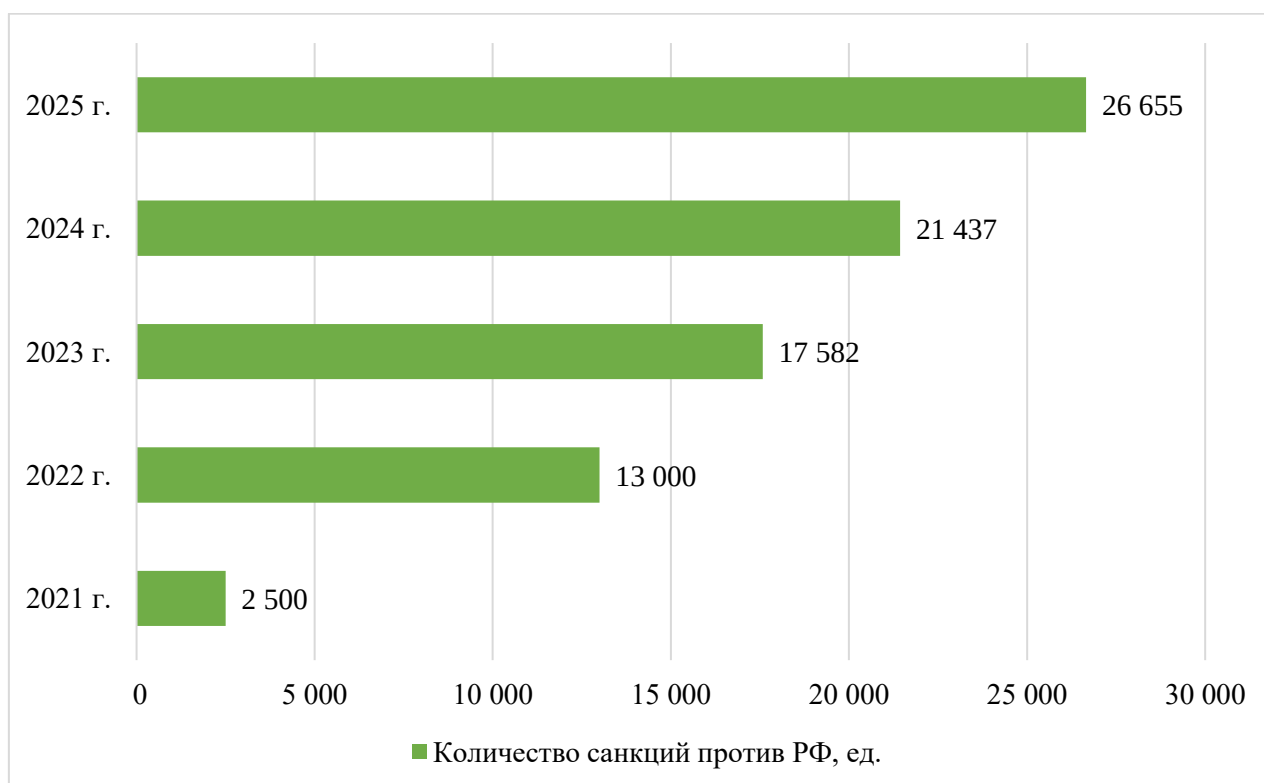


Рисунок 2 – Динамика количества санкционных ограничений, введённых в отношении Российской Федерации в 2021-2025 гг.

Одним из основных факторов, влияющих на изменения в консалтинговой отрасли, является цифровая трансформация. При внедрении цифровых платформ, автоматизации процедур, использовании искусственного интеллекта и переходе на отечественные ИТ-решения компаниям все чаще требуется помощь. В результате постоянный спрос на ИТ-консалтинг и сопутствующие услуги отражается на динамике затрат на цифровизацию [4].

На рисунке 3 показано, что затраты транснациональных корпораций на цифровую трансформацию неуклонно растут – с 1,85 млрд долл. в 2022 г. до 4,52 млрд долл. в 2028 г. В то же время ежегодные темпы роста по-прежнему значительны и составляют примерно от 15,6 до 16,3%. Пиковые темпы роста в 2026 г. составят 16,3%, а затем незначительно снизятся до 15,9% в 2028 г. [1]. В результате цифровизация продолжает оставаться ключевым компонентом корпоративного развития, что повышает спрос на консалтинговые услуги в области автоматизации, анализа данных, информационных технологий и цифровой трансформации.

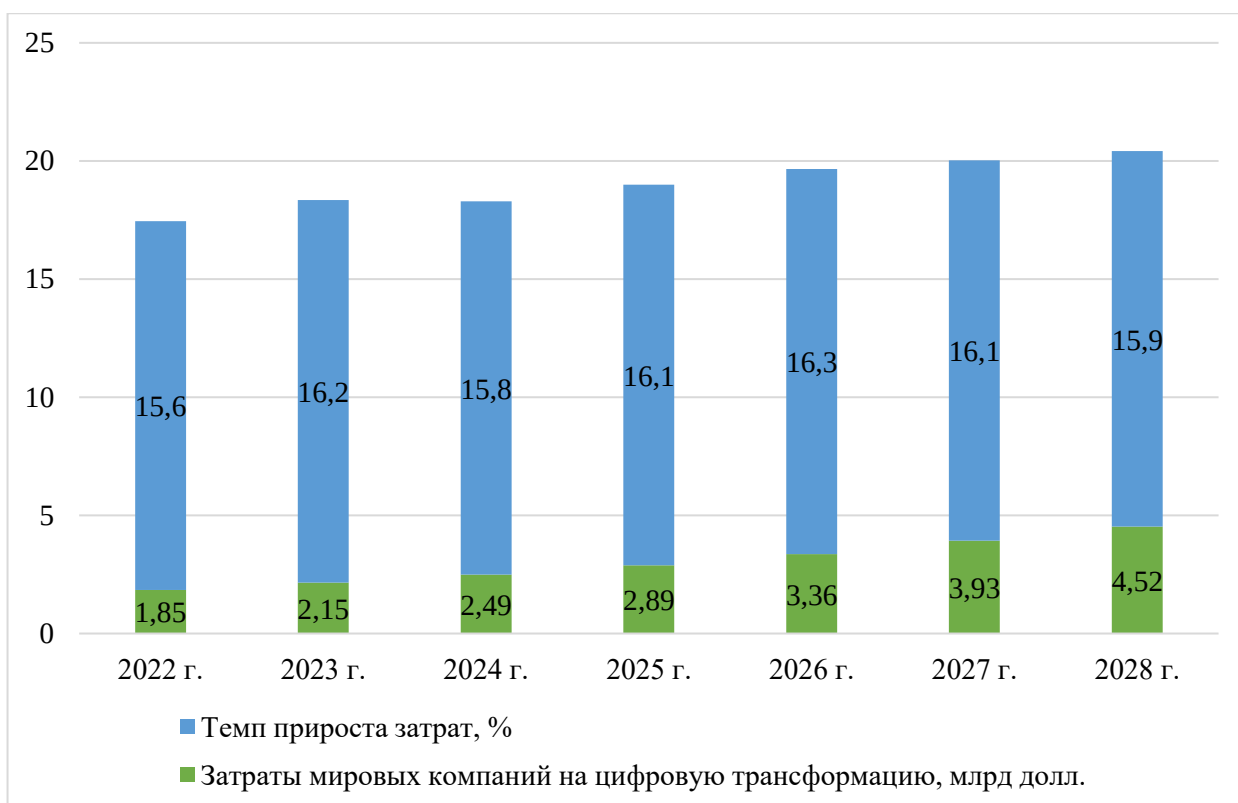


Рисунок 3 – Динамика затрат мировых компаний на цифровую трансформацию и темпы их роста в 2022-2028 гг. [1]

Для оценки изменений на российском рынке консалтинговых услуг важно рассмотреть не только его общую динамику, но и распределение спроса по основным направлениям. Структура рынка показывает, какие виды консалтинга стали наиболее востребованными в условиях перестройки экономики, цифровизации и роста потребности бизнеса в практической поддержке [7].

По данным рисунка 4, наибольшую долю занимает ИТ-консалтинг – 23 %, что подтверждает высокий спрос на цифровизацию, автоматизацию и внедрение программных решений. Далее следуют финансовый консалтинг и налоговый и юридический консалтинг – по 15 % каждый. Значимую часть рынка также занимает консалтинг в области производства товаров и услуг – 14 %.

Менее крупные, но устойчивые сегменты представлены стратегическим планированием и маркетингом, а также оценочной деятельностью – по 8 %. Наименьшая доля приходится на HR-консалтинг – 2 %, тогда как прочие услуги составляют 15 % [5]. Это показывает, что рынок сохраняет многоотраслевой характер, но его развитие всё сильнее связано с ИТ-направлением и сопровождением финансово-правовых решений.

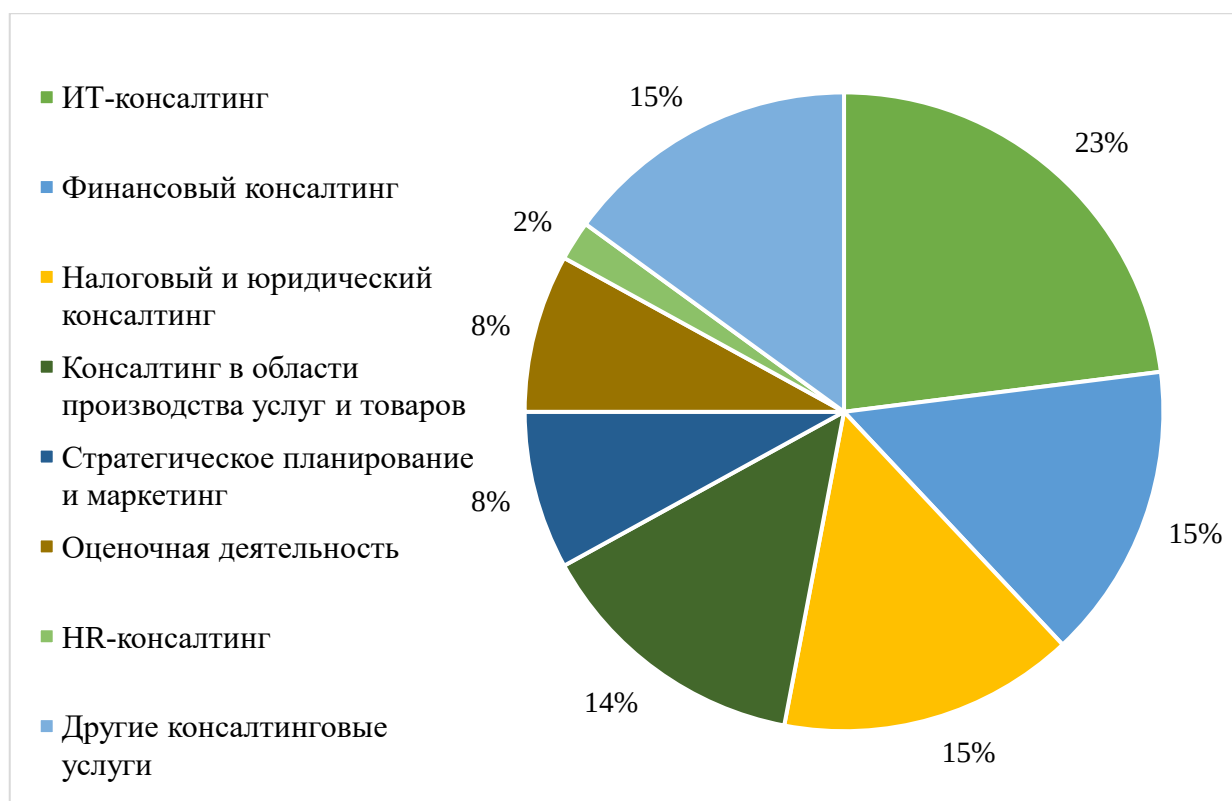


Рисунок 4 – Структура российского рынка консалтинговых услуг по основным направлениям деятельности за 2025 г., % [5]

Соотношение сил между крупнейшими консалтинговыми фирмами также кардинально изменилось в результате изменения международных экономических условий. На рынке российские фирмы и бывшие филиалы глобальных сетей стали более влиятельными и продолжают работать под разными брендами [3].

Из данных таблицы 1 видно, что в 2025 г. лидером по выручке стала компания Б1 – 12 216,3 млн руб., несмотря на снижение к 2024 г. до 94,1 %. Второе место заняла группа IBS с выручкой 10 557,7 млн руб. и ростом 102,5 %. Далее следуют Кеpt / Кэпт – 9 764,1 млн руб. и Технологии Доверия / ТеДо – 9 704,6 млн руб. Наиболее заметный прирост показал Газпром ЦПС: его выручка выросла с 3 098,2 млн руб. до 6 623,9 млн руб., то есть темп роста составил 213,8 %.

Также положительную динамику показали Спектрум-Холдинг – 135,5 % и СберРешения – 114,9 %. В то же время у ряда компаний наблюдалось снижение: у Яков и Партнёры показатель составил 52,3 %, у Группы ДРТ – 65,9 %, у ТеДо – 78,2 % [5]. Это говорит о том, что рынок не просто растёт равномерно, а перераспределяется между участниками: часть компаний укрепляет позиции за счёт новых проектов, а часть теряет выручку на фоне изменения спроса и клиентской базы.

Таблица 1 – Ключевые игроки российского рынка консалтинговых услуг по объёму выручки в 2024-2025 гг. [5]

Место	Компания / группа	Выручка за 2024 г., млн руб.	Выручка за 2025 г., млн руб.	Темп роста, %
1	Б1	12 982,30	12 216,30	94,1
2	Группа IBS	10 300,20	10 557,70	102,5
3	Кеpt / Кэпт	10 066,10	9 764,10	97
4	Технологии Доверия / ТеДо	12 410,00	9 704,60	78,2

5	Газпром ЦПС	3 098,20	6 623,90	213,8
6	Спектрум-Холдинг	3 001,50	4 068,00	135,5
7	Группа ДРТ	5 450,70	3 592,00	65,9
8	Юникон	3 453,70	3 336,20	96,6
9	СберРешения	2 863,70	3 290,40	114,9
10	Яков и Партнёры	5 753,70	3 008,70	52,3

Для более конкретного рассмотрения изменений на рынке можно обратиться к примеру компании Керт, которая после ухода международного бренда KPMG продолжила работу как самостоятельный участник российского консалтинга. Данные по компании позволяют показать, как менялись не только финансовые результаты, но и сама структура оказываемых услуг [6].

В 2023-2025 гг. деятельность Keered медленно росла, как показано в таблице 2. С 2023 по 2025 год выручка выросла на 464 млн руб., с 9 300 млн руб. до 9 764 млн руб. Количество готовых проектов выросло на 320, с 1240 до 1560. Структура спроса сильно изменилась [5]. Например, доля ИТ-консалтинга выросла с 18% до 31%, а доля услуг по импортозамещению – с 12% до 22%. Сейчас там работает на 520 человек больше, что свидетельствует о том, что компания не только осталась на прежнем месте после изменения ситуации на рынке, но и переключила свое внимание на цифровую трансформацию, импортозамещение и кибербезопасность.

Основные тенденции развития консалтинга в России в ближайшие годы будут связаны с более прикладными задачами бизнеса:

- рост спроса на цифровизацию и внедрение отечественного ПО;
- развитие консалтинга по импортозамещению и перестройке поставок;
- увеличение проектов по оптимизации затрат и повышению эффективности;
- усиление интереса к кибербезопасности и защите данных;
- переход от общих стратегий к сопровождению конкретных изменений в компании.

Это уже видно на примере Керт: компания расширяет направления ИТ-консалтинга, импортозамещения и кибербезопасности, то есть делает упор не на абстрактные рекомендации, а на те услуги, которые сейчас реально нужны российскому бизнесу.

Таблица 2 – Влияние текущих экономических условий на деятельность компании Керт за 2023-2025 гг. [5]

Показатель	2023 г.	2024 г.	2025 г.	Изменение 2025 г. к 2023 г.
Выручка компании, млн руб.	9 300	9 520	9 764	464
Темп изменения выручки, %	79,5	102,4	102,6	23,1 п.п.
Количество реализованных проектов	1 240	1 390	1 560	320
Доля ИТ-консалтинга в структуре услуг, %	18	24	31	13 п.п.
Доля услуг по импортозамещению, %	12	17	22	10 п.п.

Численность персонала, чел.	3 800	4 050	4 320	520
Основные направления спроса	Антикризисный консалтинг, аудит, налоговое сопровождение	IT-консалтинг, цифровизация, управление рисками	Импортозамещение, цифровая трансформация, кибербезопасность	Расширение спектра услуг

Таким образом, российский рынок консалтинговых услуг сильно изменился за последние несколько лет. Он пострадал от санкций, потери международных компаний, растущей потребности в альтернативах импорту и цифровых решениях. Из-за этого российские компании и бывшие подразделения крупных международных сетей, которые все еще использовали свои собственные бренды, приобрели большее значение.

Основные изменения связаны с изменением спроса на IT-консалтинг, автоматизацию, использование отечественного программного обеспечения, управление рисками и антикризисный менеджмент [4]. Keered – это пример компании, которая смогла быстро адаптироваться к новым ситуациям и не только сохранила свои рабочие места, но и расширила собственные направления работы, поэтому дальнейшее развитие рынка, скорее всего, будет связано с усилением отечественных игроков и ростом практико-ориентированных услуг для бизнеса.

Список источников

1. Computools : официальный сайт. – URL: <https://computools.com/> (дата обращения: 06.05.2026). – Текст : электронный.

2. Габбазов, К. И. Основные подходы и инструменты управленческого консультирования: оптимизация работы предприятия и анализ рынка в России / К. И. Габбазов, Д. М. Шакирова // Теоретические и прикладные вопросы экономики, управления и образования : Сборник статей IV Международной научно-практической конференции, Пенза, 13–14 июня 2023 года / Под научной редакцией Б.Н. Герасимова. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2023. – С. 75-77.

3. Гарнов, А. П. Тенденции развития финансового и инвестиционного консалтинга на российском рынке / А. П. Гарнов // В поисках моделей экономического и социального развития в условиях становления многополярного мира : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Москва, 25 апреля 2025 года. – Москва: Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова, 2025. – С. 62-68.

4. Зарипова, Р. А. Состояние и перспективы развития рынка консалтинга / Р. А. Зарипова // Новые вызовы цифровизации в стратегическом развитии регионов : Материалы VII Всероссийской научно-практической конференции с международным участием , Владимир, 09 апреля 2025 года. – Владимир: Владимирский государственный университет им. А.Г. и Н.Г. Столетовых, 2025. – С. 725-728.

5. Крупнейшие консалтинговые компании и группы России // RAEX. – URL: https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2024/ (дата обращения: 06.05.2026). – Текст : электронный.

6. Махиянова, А. В. Рынок аудита и консалтинга в России: вызовы и прогнозы / А. В. Махиянова, С. М. Нурудинов // Бухгалтерский учет, анализ, аудит и налогообложение: проблемы и перспективы : Сборник статей XIII Всероссийской научно-практической конференции, Пенза, 17–18 января 2025 года. – Пенза: Пензенский государственный аграрный университет, 2025. – С. 119-123.

7. Филатова, К. В. Современные тенденции управленческого консалтинга / К. В. Филатова, Л. Т. Яхина // Актуальные проблемы государственного и муниципального управления в условиях цифровой трансформации экономики : СБОРНИК НАУЧНЫХ ТРУДОВ ПО МАТЕРИАЛАМ III ВСЕРОССИЙСКОЙ (НАЦИОНАЛЬНОЙ) НАУЧНО-

ПРАКТИЧЕСКОЙ КОНФЕРЕНЦИИ, Казань, 15 января 2023 года. – Казань: Казанский государственный аграрный университет, 2023. – С. 644-651.

Сведения об авторах

Искандарян Гоар Овсеповна – к.э.н., доцент, Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Логинова Виктория Олеговна – студент, Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Арзамасцева Дарина Игоревна – студент, Кубанский государственный аграрный университет им. И. Т. Трубилина, Краснодар, Россия

Information about the authors

Iskandaryan Gohar Ovsepovna – Candidate of Economics, Associate Professor, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Loginova Victoria Olegovna – Student, I. T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia

Arzamastseva Darina Igorevna – Student, I.T. Trubilin Kuban State Agrarian University, Krasnodar, Russia