

# Адаптация к подрывным изменениям в цифровом мире: мейджоры управленческого консалтинга

Алексей Березной

Директор, Центр исследований отраслевых рынков и бизнес-стратегий, abereznoy@hse.ru

Институт статистических исследований и экономики знаний, Национальный исследовательский университет «Высшая школа экономики» (НИУ ВШЭ), 119071, Москва, ул. Мясницкая, 11

## Аннотация

Управленческий консалтинг принадлежит к числу самых динамично растущих секторов современной мировой экономики, отличающихся высокой устойчивостью к колебаниям макроэкономической конъюнктуры. Тем не менее исследователи отмечают подрывные тенденции в глобальном консалтинговом бизнесе, связанные с распространением цифровых технологий, в особенности аналитики больших данных и искусственного интеллекта, и прогнозируют их разрушительные последствия для традиционных лидеров индустрии. В попытке разобраться с обоснованностью подобных оценок автор статьи последовательно

анализирует специфику отраслевого ландшафта управленческого консалтинга и его эволюцию, исследует ключевые факторы подрывных изменений, которые несет для индустрии углубление цифровизации, и рассматривает основные механизмы, применяемые глобальными лидерами отрасли для адаптации к стремительно развивающейся среде. Показано, что, несмотря на вызовы цифровой трансформации, ведущие игроки мирового рынка консалтинговых услуг не только продолжают динамичный рост, сохраняя конкурентные позиции, но и ведут активную экспансию в новые рыночные сегменты, порождаяемые цифровыми сдвигами.

**Ключевые слова:** индустрия управленческого консалтинга; подрывные инновации; цифровая трансформация консалтинга; факторы подрывных изменений

**Цитирование:** Bereznoy A. (2024) Adapting to Disruptive Changes in the Digital World: Management Consulting Majors. *Foresight and STI Governance*, 18(3), pp. 16–27. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.3.16.27

# Adapting to Disruptive Changes in the Digital World: Management Consulting Majors

**Alexey Bereznoy**

Director, Centre for Industrial Market Studies and Business Strategies, abereznoy@hse.ru

Institute for Statistical Studies and Economics of Knowledge, National Research University Higher School of Economics  
(HSE University), 11, Myasnitskaya str., Moscow 119071, Russian Federation

## Abstract

Management consulting is one of the most dynamically growing sectors of the modern global economy, characterized by a very high resilience to the fluctuations of the macroeconomic environment. Nevertheless, a number of prominent researchers note the disruptive trends in the global consulting industry and predict the disruptive effects of the realization of these trends for the traditional leaders of the consulting business due to the spread of digital technologies, especially big data analytics and artificial intelligence. In an effort to understand the validity of such assessments, the author

of this article consistently analyzes the features of the evolution of the management consulting industry landscape, examines the key factors of disruptive changes that deepening digitalization brings to the consulting industry, and considers the main mechanisms used by global industry leaders to adapt to the rapidly evolving digital environment. It is concluded that, despite the challenges of the digital transformation, these leaders not only continue to grow dynamically, maintaining their dominant positions on global markets, but are also very active in penetrating new market segments emerging in the face of digital shifts.

**Keywords:** management consulting industry; disruptive innovation; digital transformation of consulting; factors of disruptive change

**Citation:** Bereznoy A. (2024) Adapting to Disruptive Changes in the Digital World: Management Consulting Majors. *Foresight and STI Governance*, 18(3), pp. 16–27. DOI: 10.17323/2500-2597.2024.3.16.27

Управленческий консалтинг оформляется в самостоятельную индустрию с 1950-х гг., отличается высокими темпами роста и устойчивостью к внешним вызовам<sup>1</sup>. Однако, начиная примерно с середины 2010-х гг., многие исследователи отмечают подрывные тенденции в отрасли и нарастающие риски для традиционных моделей ведения бизнеса, связанные с широким распространением цифровых технологий, в особенности больших данных (БД-аналитики) и искусственного интеллекта (ИИ) (Christensen et al., 2013)<sup>2</sup>. Интерес к долгосрочным сдвигам в индустрии носит не только академический характер, но во многом обусловлен ролью профессиональных консультантов в принятии стратегических решений владельцами и топ-менеджерами крупнейших мировых корпораций и банков. Консалтинговые услуги становятся все более востребованы в государственном секторе ведущих стран мира и в крупнейших международных организациях (включая специализированные учреждения системы ООН), что повышает их влияние на государственную политику и межправительственные отношения.

В описанном контексте взвешенный анализ сдвигов в отраслевом ландшафте управленческого консалтинга представляется крайне актуальным. Заслуживают внимания ключевые факторы подрывных изменений, которые несет внедрение новейших цифровых решений для глобальных лидеров отрасли (мейджоров), и основные механизмы их адаптации к вызовам цифровой трансформации. Дополнительную ценность исследованию придает слабая разработанность темы в существующей академической литературе (Serutti et al., 2019; Larsson et al., 2019). В статье анализируются особенности индустрии управленческого консалтинга, определяющие характер ее структурной динамики. Рассматриваются ключевые факторы подрывных изменений, связанные с углублением цифровой трансформации отрасли, а также способы адаптации к ним компаний-мейджоров.

## **Подрывные инновации в консалтинговой индустрии: концептуальные основы и отраслевая специфика**

Разработанная гарвардским профессором Клейтоном Кристенсеном (Clayton Christensen) теория подрывных инноваций стала одной из наиболее влиятельных управленческих концепций последних десятилетий<sup>3</sup>. В общем виде она описывает структурную трансформацию отраслевых рынков, сопровождающуюся замещением прежних лидеров — носителей известных брендов с отлаженными системами управления — компаниями-новичками, которые обнаруживают свободные от конкуренции существующие или новые ниши и благодаря развитию тех или иных инноваций добиваются реформирования рынков в свою пользу (Christensen, 1997; Christensen et al., 2018). По сути концепция

Кристенсена описывает, как некогда образцовые компании в соответствующих ситуациях терпят крах, даже несмотря на максимальный учет потребностей клиентов и инвестиции в передовые технологии.

В рамках описываемого типового сценария компании-новички, располагая существенно меньшими ресурсами, способны не только бросить вызов действующим игрокам, но и заменить их в качестве отраслевых лидеров. Ключевым элементом радикальной трансформации (подрыва) прежней структуры рынка выступает процесс образования в нем новых ниш, открытых для проникновения новичков при пассивности действующих игроков. Теория подрывных инноваций связывает этот процесс с экономически обусловленной концентрацией усилий участников рынка на совершенствовании технологий, продуктов и услуг в наиболее прибыльных сегментах при максимально жестких требованиях к функциональной сложности товаров. В результате менее прибыльные сегменты, заполненные не столь состоятельными и требовательными покупателями, остаются относительно свободными от конкурентного давления. В них устремляются новые игроки с функционально более простой и сравнительно дешевой продукцией, которые начинают движение в верхние сегменты рынка, оптимизируя предложение и сохраняя те ценовые преимущества, которые обеспечили им первоначальный успех. В момент, когда основная масса покупателей переключается на продукцию новичков, можно говорить о ситуации подрыва на рынке.

Применимость теории подрывных инноваций была проверена на материале различных отраслей (Christensen, Bower, 1996; McKendrick et al., 2000; Danneels, 2011), однако последующий независимый анализ поставил под вопрос исходные выводы (King, Baatartogtokh, 2015). Более тщательное тестирование при помощи серии специальных опросов и экспертных интервью позволило получить детальную картину по всем 77 кейсам, которые Кристенсен приводил в качестве примеров подрывных инноваций (Christensen, 1997). Результаты тестирования оказались неожиданными: только 7 кейсов (9% от общей выборки) относительно точно воспроизводили ключевые элементы процесса трансформации отраслевого рынка, представленного в теории подрывных инноваций. В подавляющем большинстве случаев (91% случаев) один или более из этих элементов отсутствовали, что подтвердилось дальнейшими исследованиями (Si, Chen, 2020). Иными словами, наличие соответствующих признаков еще не означает неизбежного подрыва на рынке: специфика многих отраслей серьезно влияет на процессы трансформации подрывного типа и на их результаты (Kharlov, 2020).

Рассмотрение индустрии управленческого консалтинга через призму теории подрывных инноваций порождает целый ряд взаимосвязанных вопросов: как

<sup>1</sup> <https://www.mca.org.uk/press-releases/management-consultancy-sector-responds-quickly-to-recession>, дата обращения 15.11.2023.

<sup>2</sup> См. также: <https://www.inc.com/soren-kaplan/the-business-consulting-industry-is-booming-and-it.html>, дата обращения 17.12.2023.

<sup>3</sup> <https://www.economist.com/books-and-arts/2011/06/30/aiming-high>, дата обращения 18.11.2023.

развиваются подрывные тенденции в данной отрасли? какие специфические для нее факторы влияют на эти процессы? могут ли эти факторы переопределить характер трансформации рынка? Сам Кристенсен как бывший профессиональный консультант не мог обойти эту индустрию вниманием, и в 2013 г. опубликовал в соавторстве посвященную этой теме работу (Christensen et al., 2013). Согласно полученным выводам, развитие мировой консалтинговой отрасли строго укладывается в рамки данной теории, а разрушительные последствия подрывных инноваций для традиционных лидеров рынка неизбежны. Не вдаваясь в детали проведенного исследователями анализа, отметим, что их выводы основывались на интерпретации реальных изменений в глобальной индустрии управленческого консалтинга рубежа XX–XXI вв. и учитывали те ее особенности, которые на протяжении многих десятилетий обеспечивали ей иммунитет к подрывным процессам. Речь, во-первых, идет о низкой прозрачности консалтингового бизнеса, при которой клиенты не имеют детального представления о процессе оказания приобретаемых услуг (создания консалтинговых продуктов), в особенности ценообразования. Во-вторых, высокая адаптивность мейджоров позволяет им подталкивать потребителей к поиску решений все большего числа управленческих проблем, избегая угроз подрыва сложившейся структуры отрасли.

По мнению Кристенсена с соавторами, наметившиеся сдвиги в индустрии управленческого консалтинга должны смягчить отмеченные особенности, открыв дорогу трансформационным процессам в соответствии с теорией подрывных инноваций. В частности, фактор непрозрачности бизнеса будет устранен за счет демократизации доступа к знаниям и аналитике, лежащим в основе консалтинговых продуктов. Речь идет не только о нарастающем объеме разнообразной бизнес-информации, поиск и обработка которой становятся все более доступными (в том числе в стоимостном плане) благодаря широкому распространению высокоскоростного интернета и цифровой аналитики. Растет число высококвалифицированных специалистов с опытом работы в консалтинговых фирмах. Распространение знаний о содержательной стороне их деятельности позволяет клиентам делегировать консалтинговые проекты на отдельные задачи и подбирать под каждую из них разные компании. Благодаря этому все больше заказчиков могут обращаться к мелким исполнителям, не полагаясь на лидеров отрасли, традиционно ориентированных на крупные проекты (такие как стратегическая реструктуризация бизнеса, цифровая трансформация и т. п.). Заказы могут частично распределяться по небольшим фирмам, специализирующимся в конкретных областях. Тем самым клиенты стимулируют развитие

малых и средних игроков рынка, зачастую созданных выходцами из отраслевых гигантов. Подобные компактные команды, объединяющие опытных консультантов, способны значительно дешевле оказывать услуги конкурентоспособного уровня за счет более низких накладных расходов. Зачастую от мелкой клиентуры они переходят в более доходные сегменты консалтингового рынка, реализуя модель роста из теории подрывных инноваций.

Серьезный потенциал с точки зрения слома традиционной траектории развития консалтингового бизнеса Кристенсен и его последователи видят в технологиях БД-аналитики. Исследователи обращают внимание на возможности автоматизации рутинных элементов оказания консультационных услуг, в которых процесс разработки решений достаточно хорошо известен и во многом стандартизирован (Curuksu, 2018). Преимущества таких технологий, особенно в скорости обработки огромных массивов данных и удешевления этих процессов, способствуют снижению барьеров входа компаний-новичков на рынок, контролируемый сильными брендами традиционных лидеров отрасли.

### Конкурентный ландшафт и сдвиги в отраслевой структуре

Минуло десятилетие с момента публикации работ Кристенсена и его соавторов о неизбежной радикальной трансформации консалтинговой отрасли. Этого срока вполне достаточно, чтобы не только выяснить, насколько реальные сдвиги в индустрии соответствуют классическому сценарию теории подрывных инноваций, но и оценить последствия подобных изменений для узкой группы мейджоров и перспектив удержания ими своих позиций. В последние годы растет число публикаций, связывающих подрывные тенденции в консалтинговой индустрии с быстрым развитием и распространением ИИ<sup>4</sup>, которое ставит под вопрос практическую реализацию теории подрывных инноваций.

Хотя выявление тенденций в управленческом консалтинге сопряжено с некоторыми трудностями<sup>5</sup>, доступные сведения, несмотря на их неполноту и неоднозначность, позволяют выделить характерные особенности и наиболее серьезные изменения в отраслевом ландшафте. Прежде всего, практически всеми исследователями отмечается высокая динамика развития глобальной индустрии, независимо от различий в оценках ее абсолютных масштабов: вплоть до последнего времени она росла очень быстрыми темпами, значительно опережая темпы роста большинства ведущих экономик мира. Если в 1991 г. общемировой объем выручки от услуг управленческого консалтинга оценивался всего в 25.3 млрд долл. (UN, 1993), то в 2011 г., по самым консервативным оценкам, он достигал

<sup>4</sup> <https://www.newyorker.com/science/annals-of-artificial-intelligence/will-ai-become-the-new-mckinsey>, дата обращения 17.12.2023.

<sup>5</sup> В сфере управленческого консалтинга не существует общепризнанной статистики, а публикуемые данные о ключевых показателях отрасли могут существенно варьировать, иногда на порядки. Чаше всего это объясняется существенными расхождениями в определении отрасли, ее границ и видов оказываемых услуг.

<sup>6</sup> <https://www.consultancy.uk/news/24659/market-size-of-the-global-consulting-industry-in-2020>, дата обращения 15.12.2023.

107 млрд долл., а в 2019 г. — уже 160 млрд долл.<sup>6</sup> Отрасль эффективно переживала кризисные явления в мировой экономике последних десятилетий. Исключением стал 2020 г., когда пандемический шок привел к одноmomentной потере 17.5% годовой выручки, однако динамичный рост возобновился уже с 2021 г.<sup>7</sup> и, по всем существующим прогнозам, продолжится как минимум до конца текущего десятилетия<sup>8</sup>.

Консалтинговая индустрия имеет выраженную двухуровневую структуру. На нижнем уровне располагаются малый бизнес и индивидуальные предприниматели, распределенные по множеству узкоспециализированных сегментов и имеющие короткий жизненный цикл вследствие острой конкуренции<sup>9</sup>. Отмеченная особенность порождена низкими барьерами входа на рынок с точки зрения инвестиций в материальные активы и регуляторных ограничений (в большинстве стран управленческий консалтинг относится к нелицензируемым видам деятельности). На верхнем уровне доминирует небольшая группа международных компаний-гигантов, которые контролируют основную долю рынка: в 2018 г. всего на пять глобальных мейджоров приходилось почти 43% мировой выручки от консалтинговых услуг, а на первую десятку — 56.6%<sup>10</sup>. По данным международного аналитического агентства Gartner, на 20 крупнейших компаний в 2022 г. приходилось 68.5% мирового рынка консалтинговых услуг, и их доля продолжает расти (Gartner, 2022).

Подобная отраслевая структура с высокой динамикой, конкуренцией и постоянным притоком новых амбициозных игроков на нижнем уровне выглядит максимально благоприятной для радикальной трансформации в соответствии с теорией подрывных инноваций. Однако в реальности этого не происходит, напротив, международные мейджоры десятилетиями эффективно противостоят конкурентному давлению более мелких участников рынка. Это не означает, что глобальная консалтинговая индустрия обладает неким иммунитетом от серьезных структурных изменений, более того — современная конфигурация отрасли во многом порождена такими трансформациями, но происходили они отнюдь не по классической схеме теории Кристенсена.

К первому из подобных структурных сдвигов, серьезно пошатнувших позиции мейджоров, можно отнести массовый выход на рынок консалтинга международных аудиторских фирм. На начальном этапе

развития индустрии в 1950–1960-е гг. в группу лидеров входили крупнейшие компании, специализировавшиеся на услугах стратегического консультирования<sup>11</sup>, включая McKinsey, а также (несколько позже) Boston Consulting Group (BCG) и Bain. Ситуация начала динамично меняться с приходом в отрасль ведущих аудиторских фирм в 1970-е гг. Развивая управленческое консультирование в дополнение к традиционным бухгалтерским и аудиторским услугам, они быстро завоевали первенство в операционном консалтинге, который вскоре стал наиболее доходной частью бизнеса. Оценив высокую прибыльность консультационных услуг, они стали активно внедряться и в сферу стратегического консалтинга. Все эти процессы происходили на фоне консолидации самих международных аудиторских фирм, топ которых в процессе масштабных слияний и поглощений (*mergers and acquisitions, M&A*) последовательно сужался от «большой восьмерки» в начале 1980-х гг. до «шестерки» — в начале 1990-х гг. и «четверки» — в 2000-х гг. (Deloitte, EY, KPMG и PWC).

Очередной масштабный сдвиг в структуре консалтингового бизнеса пришелся на конец 1980-х — первую половину 1990-х гг. и был вызван внедрением в производственный сектор т. н. интегрированных информационных систем (класса ERP), которое многие специалисты относят к начальной фазе цифровизации промышленных предприятий. Благодаря им руководители получили возможность существенно повысить эффективность управления ключевыми ресурсами компаний (материальными, финансовыми, человеческими) на интегрированной основе. Широкий спрос на подобные инструменты сформировал самостоятельное направление ИТ-консалтинга, которое стало новым мощным драйвером роста глобальной консалтинговой индустрии.

Первыми потенциал нового направления оценили крупнейшие международные аудиторские фирмы и их корпоративные последователи (прежде всего Accenture и IBM), которые уже обладали необходимой базой квалифицированных специалистов в области операционного консультирования и ИТ и заняли наиболее прибыльные сегменты рынка. Доходы «большой четверки» от управленческого консалтинга в этот период начали приближаться к прибыли от якорных аудиторских услуг. Рассматриваемая группа компаний быстро стала мировым лидером по выручке от соответствующих услуг, далеко опередив «большую тройку» ведущих стратегических консультантов (рис. 1, 2).

<sup>7</sup> <https://www.statista.com/statistics/936889/management-consultancies-worldwide-annual-revenue-growth/>, дата обращения 18.12.2023.

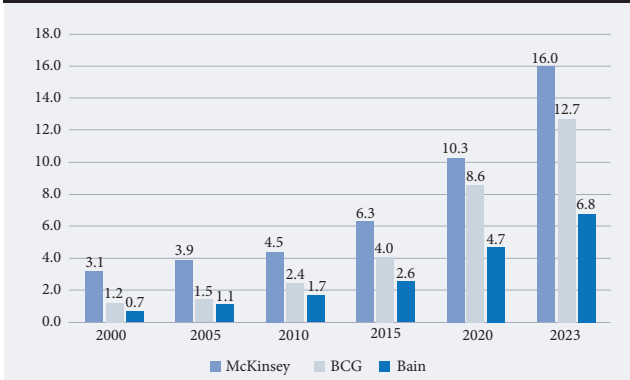
<sup>8</sup> <https://www.reportlinker.com/p06193734/Management-Consulting-Services-Global-Market-Report.html>, дата обращения 15.11.2023.

<sup>9</sup> Так, по данным официальной статистики, примерно 80% консалтинговых фирм в США закрываются в течение первых двух лет, т. е. их жизненный цикл гораздо меньше, чем в других отраслях (<https://www.consultingbusinessschool.com/whats-with-the-high-failure-rate-of-consulting-startups/>, дата обращения 11.05.2024).

<sup>10</sup> <https://www.statista.com/statistics/624204/market-share-of-leading-consulting-firms-worldwide/>, дата обращения 17.12.2023.

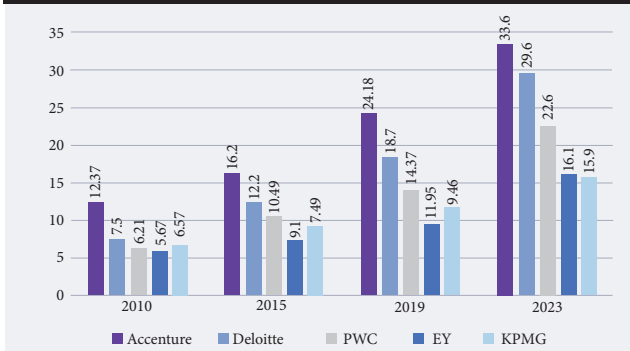
<sup>11</sup> Управленческий консалтинг охватывает три основных направления: стратегическое консультирование — разработка различных (корпоративных, функциональных, производственных) аспектов долгосрочного развития компаний, исследования рынков, планирование масштабных реструктуризаций и т. п.; операционный консалтинг — решение проблем оперативного управления, включая учет и отчетность, различные аспекты внутреннего финансового менеджмента, оптимизацию бизнес-процессов и цепочек поставок, организационные изменения, сокращение затрат и т. п.; информационно-управленческий консалтинг (ИТ-консалтинг) — внедрение информационных (цифровых) технологий, поддерживающих основные управленческие функции или систему корпоративного менеджмента в целом.

**Рис. 1. Динамика выручки «большой тройки» стратегического консалтинга (млрд долл.)**



Источник: составлено автором по материалам *The Economist* (<https://www.economist.com/business/2022/10/04/where-next-for-managements-consiglieri>, дата обращения 28.12.2023; <https://www.economist.com/business/2024/03/25/have-mckinsey-and-its-consulting-rivals-got-too-big>, дата обращения 21.04.2024).

**Рис. 2. Динамика выручки Accenture и «большой четверки» международных аудиторских компаний от услуг управленческого консалтинга (млрд долл.)**



Источник: составлено автором по материалам Traceview Finance и Statista (<https://traceviewfinance.com/working-at-big-4-firm-a-comprehensive-guide/>, дата обращения 28.12.2023; <https://www.statista.com/statistics/327456/revenue-of-accenture-plc-by-business-line/>, дата обращения 28.12.2023).

**Рис. 3. Основные факторы подрывных изменений в глобальном консалтинге**



Примечание: размер эллипсов отражает сравнительные оценки подрывного потенциала того или иного фактора.

Источник: составлено автором на основе (Nissen, 2018; Birkinshaw, Lancefield, 2023).

Серьезный импульс спросу на услуги ИТ-консалтинга придал новый этап цифровой революции рубежа XX–XXI вв. Если в 2016 г. объем глобального рынка ИТ-консалтинга оценивался в 48 млрд долл., то к 2023 г. он увеличился почти в 1.5 раза, достигнув 70.7 млрд долл.<sup>12</sup> Особенно быстрыми темпами в последние годы развивается новый сегмент, связанный с услугами в области цифровизации. За период 2016–2023 гг. его обороты выросли в 2.8 раза — с 23 до 65.4 млрд долл.<sup>13</sup> При этом, несмотря на продолжающиеся сдвиги в продуктовой структуре глобальной консалтинговой отрасли, позиции традиционных лидеров и в новых рыночных сегментах только укрепляются<sup>14</sup>.

На верхнем уровне индустрии управленческого консалтинга сформировался небольшой устойчивый круг мейджоров, значительно опережающих других игроков отрасли по влиянию на рынок. Динамика этой группы явно противоречит теории подрывных инноваций: традиционные лидеры не вытесняются, а расширение данного сегмента происходит не за счет роста новичков с нижнего уровня, а путем экспансии сопоставимых по размеру игроков из других отраслей. Благодаря этому мейджоры на протяжении десятилетий демонстрируют устойчивый динамичный рост в отсутствие новых соперников, способных поколебать их позиции. Описанная конфигурация свидетельствует о высокой способности указанных компаний использовать свои уникальные компетенции для разработки и применения эффективных стратегий и тактических инструментов противодействия подрывным тенденциям.

### Основные факторы подрывных изменений и механизмы адаптации

Актуальная структура консалтинговой индустрии опровергает многочисленные прогнозы о неизбежной смене лидеров отрасли, что заставляет внимательнее отнестись к основным драйверам подрывных изменений в контексте цифровой трансформации. Аналитический подход выделяет два типа подрывных процессов (Gans, 2016). Первый действует на уровне *спроса*, когда традиционные лидеры индустрии оказываются не в состоянии его удовлетворить в отдельных сегментах (классический сценарий теории подрывных инноваций). Второй разворачивается на уровне *предложения*, когда возникающие технологии и иные инновации новых поставщиков обесценивают существующие компетенции и продукты действующих игроков.

Анализ современного состояния индустрии управленческого консалтинга свидетельствует о том, что ее мейджоры испытывают влияние факторов подрывных изменений обоих типов (рис. 3).

<sup>12</sup> <https://www.consultancy.org/consulting-industry/it-consulting>, дата обращения 28.12.2023.

<sup>13</sup> <https://www.preplounge.com/en/articles/digital-transformation-consulting>, дата обращения 17.11.2023.

<sup>14</sup> <https://whatfix.com/blog/digital-transformation-consulting/>, дата обращения 24.12.2023.

## Факторы спроса

Основные клиенты консалтинговых фирм — крупные промышленные корпорации и банки заинтересованы в существенном сокращении расходов на подобные услуги и прибегают к различным формам контроля за этой деятельностью. Одной из них выступает мультисорсинг (распределение консалтинговых проектов по разным исполнителям на конкурентной основе) с привлечением бывших профессиональных консультантов. Часть задач делегируется собственным сотрудникам — внутренним консультантам. Прилагаются усилия по повышению прозрачности ценообразования. Эффективность подобных приемов и, как следствие, заинтересованность в них покупателей существенно возросли благодаря цифровой трансформации: информация о возможностях и компетенциях конкретных консультационных фирм и качестве их услуг стала гораздо доступнее, в том числе благодаря клиентским отзывам в социальных сетях<sup>15</sup>; рынок значительно демократизировался за счет распространения техник работы со специализированной бизнес-информацией; упростилось использование разнообразных инструментов поиска и обработки данных, что позволяет клиентам самостоятельно наращивать компетенции в этой сфере.

Рыночный спрос на продукты, базирующиеся на данных (*data-driven products*), и новые сервисные бизнес-модели сделали развитие отмеченных компетенций для многих компаний традиционных отраслей стратегическим императивом (Stahl et al., 2023). Неслучайно многие промышленные предприятия и финансовые институты в последние годы активизировали наем бывших профессиональных консультантов, в особенности обладающих специальными знаниями и навыками работы с данными. Такие сотрудники составили кадровый костяк быстрорастущих внутренних подразделений, выполняющих консультационные функции вместо сторонних провайдеров. Подобная практика уже привела к обострению конкуренции между игроками рынка, вкпе с заметным сужением возможностей отраслевых мейджоров навязывать клиентам эксклюзивные многолетние контракты стоимостью десятки, а иногда и сотни миллионов долларов.

Вместе с тем, подрывной потенциал внутреннего консалтинга имеет свои ограничения. В случае серьезных вызовов собственные консультанты организации не способны заменить независимых профессионалов в силу неизбежного конфликта интересов. Как показывает мировой опыт, даже самые опытные и квалифицированные консультанты по управлению, попадая в штат организации, перестают беспристрастно оценивать ее проблемы и находить оптимальные их решения без оглядки на собственные карьерные перспективы (Davison, 2009).

Крупнейшие клиенты консультационных фирм, довольные традиционным подходом к оплате услуг

консультантов (почасовые ставки и жесткая фиксация затраченного рабочего времени), стали также основными инициаторами внедрения нетрадиционных моделей ценообразования на консалтинговые услуги. К недостаткам классической тарификации относят непрозрачность расчетов временных затрат и отсутствие четкой связи вознаграждения консультантов с результатами их работы. В поисках альтернативных схем многие крупные консультационные фирмы предложили увязывать размеры своих сервисных гонораров с показателями деятельности клиентов: уровнем затрат, объемами продаж или даже акционерной стоимостью компании.

Результат подобных усилий чаще всего носит ограниченный и противоречивый характер, не столько из-за недостаточной эффективности моделей ценообразования, сколько в силу серьезных рисков, с которыми сопряжена реализация подобных схем для всех контрагентов. В частности, от консультантов требуется убедительно обосновать свой вклад в изменение тех или иных ключевых показателей клиентской фирмы, которые зависят также от множества других факторов: рыночной конъюнктуры, самостоятельных действий сотрудников компании и т. д. Не менее серьезные риски возникают и для заказчиков консалтинговых услуг, поскольку схемы поощрительного ценообразования (*performance-based fees*), увязывающие профессиональное вознаграждение с осязаемым результатом, нередко вредят объективности и независимости консультанта. Будучи материально заинтересованным в быстрых достижениях, он может недооценить долгосрочные эффекты своих рекомендаций<sup>16</sup>.

С учетом описанных рисков представляется закономерным, что, несмотря на растущее давление со стороны крупных клиентов в сторону изменения традиционных моделей тарификации, доля контрактов на базе поощрительного ценообразования остается сравнительно небольшой, на уровне 12–15%<sup>17</sup>.

## Факторы предложения

Заметной тенденцией развития глобальной консалтинговой отрасли последних лет стало повышение роли подрывных факторов, связанных с предложением, которые зачастую несут более серьезные угрозы для лидеров индустрии, чем факторы спроса. В первую очередь речь идет о развитии специализированного консалтинга, практикуемого небольшими фирмами и независимыми индивидуальными игроками. В отличие от мейджоров рынка, предлагающих широкий спектр услуг для потенциальных клиентов из разных отраслей, предложение специализированных консультантов носит ограниченный характер и ориентировано на спрос со стороны компаний из одного-двух секторов. Подобная фокусировка с минимальными накладными расходами позволяет малым фирмам и фрилансерам успешно конкурировать на рынке консалтинга благодаря глубокой

<sup>15</sup> <https://hingemarketing.com/blog/story/top-5-business-challenges-for-management-consulting-firms>, дата обращения 17.12.2023.

<sup>16</sup> <https://consultantjournal.com/blog/setting-consulting-fee-rates>, дата обращения 11.02.2024.

отраслевой экспертизе и привлекательной ценовой политике.

Традиционной клиентурой независимых игроков выступает мелкий и средний бизнес, которому недоступны дорогостоящие услуги мейджоров. Однако сегодня спрос на специализированный консалтинг все чаще предъявляют крупные промышленные предприятия и финансовые институты, заинтересованные в решении проблем цифровой трансформации. Эти проблемы носят узкоспециальный характер и требуют глубоких отраслевых знаний и опыта, которых часто недостает глобальным лидерам; справиться с ними могут сравнительно недорогие профильные специалисты (Consulting.us, 2019).

Импульс развитию специализированного консалтинга придает также повышение роли фриланса на рынке квалифицированного труда<sup>18</sup>. По данным исследования Verified Market Research (2022), глобальный рынок фриланса в 2020 г. составлял 3.8 млрд долл., а к 2028 г. должен превысить 12 млрд долл. Другим драйвером роста специализированного консалтинга стало развитие профильных цифровых платформ. Изначально создававшиеся как площадки для встречного поиска исполнителей и заказчиков, подобные платформы быстро добились популярности и стали самостоятельным фактором подрывных изменений на глобальном рынке консультационных услуг со стороны предложения. Как показало специальное обследование почти 700 топ-менеджеров крупнейших компаний США (Fuller et al., 2020), за период 2009–2020 гг. число цифровых платформ для консультантов-фрилансеров выросло с 80 до более 330. Свыше 60% респондентов сообщили, что активно используют такие платформы для найма консультантов, и почти 50% руководителей ожидали расширения применения этого инструмента в будущем<sup>19</sup>.

Несмотря на отмеченный рост значения специализированного консалтинга, независимых игроков и фрилансеров, а также профильных цифровых платформ, они не представляют серьезной угрозы для гегемонии глобальных мейджоров. Во-первых, ни независимые фирмы, ни тем более фрилансеры, даже объединенные в профессиональные команды под началом опытных менеджеров, не обладают необходимыми компетенциями и, главное, достаточным доверием крупных клиентов для получения масштабных и сложных проектов, на которых специализируются глобальные лидеры отрасли<sup>20</sup>.

Во-вторых, сами игроки рынка специализированного консалтинга не стремятся конкурировать с традиционными лидерами, предпочитая скорее сотрудничать с ними и дополнять их проектные команды своей экспертизой в тех или иных предметных областях. В свою очередь, мейджоры используют независимых консультантов для укрепления своих позиций на рынке, по мере необходимости компенсируя пробелы в специальных знаниях (отраслевых, технологических, цифровых и т. д.) или просто усиливая собственные ресурсы в случае их недостатка. Неслучайно именно спрос традиционных консалтинговых компаний на услуги фрилансеров с помощью рекрутинговых платформ с недавних пор растет наибольшими темпами<sup>21</sup>.

Перспективы утраты лидерства традиционными крупными игроками отрасли многие исследователи связывают с развитием ABC-консалтинга — консультационных услуг с опорой на активы (*asset-based consulting*). Хотя сама концепция ABC-консалтинга остается во-многом дискуссионной, ряд ее элементов отражают актуальные сдвиги в отрасли. В отличие от классического управленческого консалтинга, главной опорой которого выступают квалифицированные человеческие ресурсы с их знаниями, опытом и креативностью, ABC-консалтинг делает ставку на монетизацию вторично используемых интеллектуальных активов (*reusable assets*). Речь идет о различных методиках, шаблонах, аналитических подходах, а также все шире применяемых в консалтинге цифровых инструментах и специальных приложениях. Трансформируя подобные кодифицированные знания в интеллектуальные активы, консалтинговые фирмы получают возможность многократно использовать их для решения управленческих задач различных клиентов, достигая значительной экономии и роста производительности труда своих консультантов.

Одним из ключевых аспектов концепции ABC-консалтинга выступает продуктивизация (*productizing*) услуг в рамках новой модели ценообразования, а по существу, и новой бизнес-модели консалтинговой деятельности. Речь идет о дезагрегировании консультационных услуг на отдельные элементы и выделении кодифицируемой их части в знания, пригодные для многократного применения в виде продаваемого клиенту продукта. Трансформируясь тем самым в обычный отчуждаемый товар (в отличие от услуг, потребление

<sup>17</sup> <https://www.consultancy.uk/news/1048/performance-based-pay-gaining-speed-in-consulting>, дата обращения 28.12.2023.

<sup>18</sup> Т. н. революция фрилансеров возникла на пересечении процессов цифровизации и последствий глобальной пандемии COVID-19, в ходе которой миллионы квалифицированных специалистов оценили преимущества дистанционной работы с гибким графиком и оптимизацией баланса рабочего и свободного времени, а работодатели воспользовались возможностями экономии расходов на организацию рабочих мест.

<sup>19</sup> По мере увеличения числа зарегистрированных пользователей платформ расширяются возможности заказчиков влиять на ставки вознаграждения консультантов-фрилансеров за счет поощрения ценовой конкуренции между ними. Не менее существенными оказываются и косвенные сетевые эффекты в виде повышения качества предлагаемых платформами человеческих ресурсов в результате роста разнообразия профессиональных навыков и квалификаций зарегистрированных специалистов.

<sup>20</sup> Как отметил один из наиболее авторитетных специалистов в сфере консалтинга, «невозможно представить, чтобы руководитель какой-нибудь компании из рейтинга Fortune 500 решился нанять консультантов-фрилансеров для серьезного проекта, так как в случае их провала он рискует лишиться своей работы. Доверие очень сложно завоевать с помощью онлайн-моделей взаимодействия, но именно оно играет решающую роль при заключении сделки, когда ставки особенно высоки» (<https://www.spencertom.com/2018/04/14/uberization-of-consulting-a-major-disruption-or-merely-hype/>, дата обращения 28.12.2023).

<sup>21</sup> <https://www.forbes.com/sites/jonyounger/2020/12/14/freelance-management-consulting-in-2021-optimism-abounds-after-a-tumultuous-year/>, дата обращения 08.12.2023.



которых требует участия продавцов-консультантов), интеллектуальные активы ложатся в основу новой модели ценообразования, не связанной с тарификацией рабочего времени исполнителей. На перспективы реализации подобных нетрадиционных подходов к организации бизнеса исследователи АВС-консалтинга обратили внимание в начале 2010-х гг. на фоне динамичного роста продаж различных аналитических приложений и цифровых продуктов на базе подписной модели или разовых платежей (Forrester, 2015).

Актуальные количественные данные преимущественно поддерживают оптимистичные прогнозы экспертов о темпах распространения АВС-консалтинга. Так, по оценкам Gartner, к 2025 г. более 69% поставщиков консультационных услуг будут использовать подобные решения для оказания свыше половины из портфеля своих услуг (против 13% — в 2020 г.) (Gartner, 2020). Однако далеко не все интеллектуальные активы с потенциалом повторного применения, даже принадлежащие крупнейшим консалтинговым фирмам, востребованы на рынке. Фактическим спросом со стороны клиентов пользуются лишь инструменты, создаваемые на базе цифровых технологий нового поколения, прежде всего БД-аналитики и ИИ, которые все чаще комбинируются и интегрируются. Вместе с тем, именно эти продукты демонстрируют столь впечатляющий рост и функциональные возможности, что становятся самостоятельным фактором подрывных изменений в глобальной индустрии управленческого консалтинга.

Продукты на базе БД-аналитики и ИИ стали самыми перспективными сегментами современного глобального консалтингового рынка с точки зрения прогнозируемой динамики, в особенности на фоне бурного развития инструментов генеративного ИИ. По самым консервативным прогнозам, рынок консалтинга в сфере ИИ должен увеличиться с 5.5 млрд долл. в 2022 г. до более 45.6 млрд долл. в 2031 г., т. е. в течение прогнозного периода будет расти среднегодовыми темпами 26.5% (Business Research Insights, 2024). Близкие темпы роста прогнозируются и для глобального рынка консалтинга в сфере БД-аналитики. По оценке Spherical Insights, объем этого рынка увеличится с 61.4 млрд долл. в 2023 г. до 581.3 млрд долл. в 2033 г. со среднегодовым темпом роста 25.2%<sup>22</sup>.

Подрывной потенциал инструментов на базе БД-аналитики и ИИ создает риски не только для мейджоров, но и для всей консалтинговой отрасли (Beck, Libert, 2018; Kaplan, 2023). Такие ИИ-технологии, как машинное и глубокое обучение, нейронные сети, обработка естественного языка и роботизация процессов, позволяют автоматизировать многие функции консультантов. Так, одним из наиболее трудоемких и дорогостоящих компонентов большинства проектов стратегического консалтинга традиционно являются сбор и анализ информации о состоянии внешней бизнес-среды компаний-клиентов, отраслевых трендах, поведе-

нии конкурентов, поставщиков и покупателей и т. п. Использование инструментов БД-аналитики и ИИ позволяет не только значительно ускорить решение этих задач и добиться большей обоснованности результатов, но и сделать это существенно дешевле. Успешным примером интеграции подобных инструментов служит деятельность американской технологической компании Palantir Technologies, разработавшей уникальную платформу Foundry по обеспечению эффективной поддержки стратегических решений в самых разных отраслях.

В рамках проектов операционного консалтинга, чаще всего нацеленных на совершенствование тех или иных бизнес-процессов и сокращение затрат, БД-аналитика и ИИ могут оказаться полезными при выполнении трудоемких элементов диагностики текущего состояния, выявлении узких мест и рационализации бизнес-процессов на основе лучшей практики. Так, разработанный немецкой фирмой Celonis инструмент умного процессного майнинга позволяет автоматически идентифицировать зоны неэффективности в цепочке поставок и производственных процессах, автоматизируя традиционные функции консультантов по управлению. Американская фирма Mosaic на базе технологии машинного обучения разработала предиктивную модель технического обслуживания строительного и горнодобывающего оборудования. Ее внедрение позволило глобальному производителю этого оборудования и его покупателям эффективно прогнозировать сроки работы техники на отказ и существенно снизить операционные затраты за счет сокращения времени простоя и оптимизации ремонтных графиков.

Широкие перспективы открывает применение инструментов БД-аналитики и ИИ при моделировании паттернов поведения различных участников рынка (прежде всего покупателей), подготовки и анализа сценариев развития той или иной отрасли (сегмента) и т. п. Например, линейка продуктов, совместно разработанная американскими компаниями Dunhumby и Placer.ai, комбинирует экспертную аналитику данных о покупателях и технологии ИИ для обеспечения клиентов из розничной торговли и производителей потребительских товаров уникальными знаниями о факторах привлекательности для покупателей мест размещения розничных сетей. Глобальный лидер индустрии развлечений Netflix адаптировал алгоритмы машинного обучения для анализа предпочтений пользователей и разработки рекомендательной системы стримингового сервиса. По итогам нескольких лет ее использования зафиксировано существенное улучшение показателей интереса к контенту и удержания подписчиков<sup>23</sup>.

Популярность технологий генеративного ИИ растет опережающими темпами. Проведенное в декабре 2023 г. широкомасштабное международное обследование топ-менеджеров 300 крупнейших корпораций из разных отраслей показало, что к концу 2024 г. 74% этих компаний собираются использовать инструменты генеративного

<sup>22</sup> <https://finance.yahoo.com/news/global-data-analytics-market-size-090000523.html>, дата обращения 28.02.2024.

<sup>23</sup> <https://digitaltransformationskills.com/ai-for-business/>, дата обращения 18.04.2024.

ИИ для стратегического анализа и разработки продуктовых инноваций (MIT, 2023).

Таким образом, на цифровые инструменты нового поколения перекладывается решение все большего числа трудоемких задач, ранее относившихся к сфере внешнего консалтинга, — не только рутинных, но и более сложных, хотя и поддающихся формализации. Однако говорить об угрозе существованию индустрии управленческого консалтинга или позициям традиционных лидеров отрасли пока преждевременно. Несмотря на то, что перспективы развития ИИ плохо поддаются прогнозированию, сегодня очевидно, что даже самые передовые системы БД-аналитики и ИИ лишены ряда ключевых свойств управленческого консалтинга, принципиально важных и для принятия управленческих решений, — креативности, критического мышления, человеческой интуиции и эмпатии. Системы и инструменты на базе ИИ не в состоянии адекватно оценивать сложные социальные взаимодействия, в особенности культурные и эмоциональные аспекты коммуникации. Ситуации, требующие учета человеческого фактора и применения эмоционального интеллекта, оказываются неразрешимы средствами ИИ, а его использование в этих случаях может быть крайне рискованным.

Несомненную ценность инструментам БД-аналитики и ИИ придает потенциал увеличения полезного эффекта управленческого консалтинга через замещение консультантов на многих трудоемких работах и высвобождения их времени для решения более сложных задач, требующих креативности, релевантного опыта и профессиональной интуиции. Неслучайно широкое распространение подобных инструментов практически во всех отраслях экономики резко повысило спрос на консультационные услуги по их внедрению. Как подчеркивалось в недавнем исследовании новейших трендов консалтингового рынка, «именно в 2023 г. мы увидели четко и ясно, что развитие самых передовых технологий, таких как аналитика больших данных и генеративный искусственный интеллект, не замедляет рост спроса на консультационные услуги. На самом деле верно обратное. Компании почти из каждой отрасли обращаются к консультантам за помощью в области внедрения новых инструментов и их интеграции в свои бизнес-стратегии»<sup>24</sup>.

Усиливаются и позиции глобальных лидеров. Если в конце 2010-х гг. бытовало мнение, что динамичные технологические компании сумеют подорвать доминирование мейджоров индустрии за счет массированного внедрения новых программных решений на базе БД-аналитики и ИИ, то в начале текущего десятилетия такие иллюзии были развеяны. Показательными с этой точки зрения представляются итоги обследования результатов конкурсов консалтинговых проектов, организованных 1222 крупными клиентами на рынках

12 стран мира в 2022 г.<sup>25</sup> Согласно его выводам, глобальные лидеры отрасли остаются абсолютными фаворитами по числу побед в этих конкурсах, а их отрыв от других игроков лишь увеличился.

Залогом успешной адаптации ведущих консалтинговых компаний к массовому распространению БД-аналитики и ИИ стали M&A фирм – разработчиков подобных продуктов, создание стратегических альянсов с игроками технологического рынка, а также ускоренное развитие собственного потенциала в данной области. Одной из первых на путь M&A разработчиков цифровых инструментов нового поколения встала McKinsey, которая еще в 2015 г. приобрела QuantumBlack — ведущего британского производителя аналитических систем. Другими примерами крупных M&A-сделок в индустрии служат приобретение BCG американского разработчика ИИ-инструментов Formation, покупку Accenture японской консультационной фирмы в области БД-аналитики и ИИ ALBERT, поглощение компаний Deloitte двух канадских фирм, специализирующихся на ИИ-продуктах и интеграции данных, — Dataperformers Company Inc и Groundswell Group Inc.

Еще более распространенным адаптационным механизмом стали различные формы партнерства с производителями инновационных цифровых продуктов. Так, Bain сначала сформировала стратегический альянс с OpenAI — одним из ведущих мировых разработчиков ИИ-инструментов (включая ChatGPT), а затем с Microsoft — для совместной работы на ИИ-платформе Azure OpenAI. PWC установила сотрудничество с Google for Work для выпуска линейки облачных решений в области цифровой трансформации бизнеса, а KPMG создала совместное предприятие с McLaren, дабы воспользоваться ее технологиями предиктивной аналитики и другими продуктами.

Мейджоры индустрии консалтинга ведут активную разработку собственных инструментов на базе технологий нового поколения. BCG сформировала специальное подразделение BCG X для создания цифровых продуктов, в котором задействованы уже более 2.5 тыс. специалистов, и в ближайшие три года их численность достигнет 5 тыс. Как резюмировал стратегию BCG X ее руководитель, «мы хотим стать первой компанией, которая является технологической и консалтинговой одновременно»<sup>26</sup>. Однако стратегия BCG далеко не уникальна; в том же направлении движутся практически все ведущие игроки рынка. Одной из первых стала Accenture, в разработке инновационных решений опирающаяся на накопленные компетенции и обширный опыт информационного консалтинга, в особенности связанного с внедрением различных ИТ-систем. Сравнительный анализ достигнутых результатов и потенциала в сфере инжиниринга программных продуктов для бизнеса, проведенный авторитетным неза-

<sup>24</sup> <https://www.alpha-sense.com/blog/trends/consulting-industry-trends/>, дата обращения 28.12.2023.

<sup>25</sup> <https://www.sourceglobalresearch.com/blog-post/how-transformation-is-transforming-the-competitive-landscape-in-consulting>, дата обращения 19.11.2023.

<sup>26</sup> <https://sifted.eu/articles/tech-investments-digital-transformation-brnd>, дата обращения 18.12.2023.

ведущим агентством Everest Group в 2021 г. среди 31 ведущей мировой компании в данной области, признал лидерство Accenture в самостоятельной разработке продуктов (Everest Group, 2021). Вместе с тем, нарастающий потенциал, глобальные мейджоры не превращаются в технологические компании и сохраняют отраслевую специализацию. Комбинируя свои компетенции с новыми — в области создания цифровых инструментов, они успешно адаптируются к технологическим сдвигам, сопровождающим процессы цифровой трансформации<sup>27</sup>.

## Заключение

Несмотря на отчетливые подрывные тенденции в глобальной индустрии управленческого консалтинга, ее структура оказалась необычайно устойчивой к трансформационным процессам. Как показывает статистика, традиционные лидеры консалтинга на протяжении десятилетий демонстрируют динамичный рост, даже в неблагоприятные для индустрии годы. Отраслевые мейджоры не только сохранили доминирующие позиции на всех основных рынках, но и заметно их укрепили за счет интенсивного освоения новых сегментов, порожденных процессами цифровизации.

Разрушительные для гигантов консалтинговой индустрии сценарии, выдвигаемые сторонниками теории подрывных инноваций, явно недооценивают специфику отрасли, и прежде всего фактор гибкой приспособляемости ее мейджоров, на протяжении многих лет удерживающих свои позиции на основных рынках. Подобную гибкость лидеры индустрии демонстрируют, успешно адаптируясь к массивной интеграции в консалтинговый бизнес цифровых технологий нового поколения за счет поглощения разработчиков соответствующих программных продуктов, формирования стратегических партнерств с ИТ-компаниями и ускоренного наращивания собственного технологического потенциала в передовых областях.

Ведущим игрокам рассматриваемой отрасли присуща исключительная динамичность, в основе которой лежат налаженные процессы и накопленный управленческий опыт в сфере идентификации и освоения перспективных рыночных сегментов. Хотя концепция динамических способностей фирм уже получила значительное развитие в научной литературе (Teese, 2018; Werner et al., 2022; Ellström et al., 2022; Schneider et al., 2023), она остается слабо разработанной применительно

но к консалтинговым компаниям, которые обладают уникальными преимуществами в этом отношении. В отличие от представителей других отраслей, мейджорам индустрии для выхода в новые сегменты рынка не нужно проводить специальных исследований, составлять подробные профили целевых клиентов, выявлять их проблемные зоны и болевые точки, разрабатывать планы по удовлетворению возникающих потребностей и т. п.<sup>28</sup> Все эти процессы давно налажены и постоянно поддерживаются в рамках основного консалтингового бизнеса, а годами накапливаемые знания и опыт тщательно каталогизируются, циркулируя в корпоративных системах управления знаниями и пополняя творческий арсенал консультантов (Tavoletti et al., 2022; Magistretti et al., 2021).

Динамические способности мейджоров управленческого консалтинга находят свое выражение в т. н. идейном лидерстве (*thought leadership*) в области корпоративного менеджмента — постоянной генерации новых управленческих концепций, которые требуют перестройки крупного бизнеса и тем самым обеспечивают воспроизводство спроса на дорогостоящие консалтинговые услуги по трансформации бизнеса. Благодаря накопленному интеллектуальному потенциалу и многолетней репутации источника передовых управленческих идей лидеры отрасли могут оказывать существенное влияние на стратегическую повестку транснациональных корпораций, финансовых институтов и даже правительственных структур. Стратегическое планирование, реинжиниринг производственных процессов, интегрированные системы управления предприятием, инновационные бизнес-модели, цифровая трансформация, создание платформенных экосистем, внедрение технологий ИИ — все эти регулярно обновляющиеся повестки, поднимающие важные вопросы перед советами директоров крупнейших корпораций и банков мира, формировались и распространялись мейджорами глобальной консалтинговой отрасли. Столь фундаментальные вызовы питают спрос на масштабные консалтинговые проекты как главный источник рыночного доминирования ведущих игроков индустрии, трансформирующий их идейное лидерство в стабильные финансовые потоки.

*Статья подготовлена в рамках Программы фундаментальных исследований Национального исследовательского университета «Высшая школа экономики».*

## Библиография

- Майлс И. (2020) Будущее сквозь призму подрывных инноваций. *Форсайт*, 14(1), 6–27. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2020.1.6.27>
- Миловидов В. (2018) Услышать шум волны: что мешает предвидеть инновации? *Форсайт*, 12(1), 76–85. <https://doi.org/10.17323/2500-2597.2018.1.76.85>
- Beck M., Libert B. (2018) Management Consulting's AI-powered Existential Crisis. *MIT Sloan Management Review*, September 14. <https://sloanreview.mit.edu/article/management-consultings-ai-powered-existential-crisis/>, дата обращения 12.05.2024.

<sup>27</sup> С точки зрения цифровой трансформации бизнеса, лидерам управленческого консалтинга как любым отраслевым «старожилам» присущи повышенное внимание к цифровизации процессов создания стоимости и продвижению ценностного предложения к покупателям и меньший фокус на пересмотре модели монетизации этих аспектов (Klos et al., 2023).

<sup>28</sup> <https://www.socialchamp.io/blog/niche-market/>, дата обращения 21.04.2024.

- Birkinshaw J., Lancefield D. (2023) How Professional Services Firms Dodged Disruption. *MIT Sloan Management Review*, June 13. <https://sloanreview.mit.edu/article/how-professional-services-firms-dodged-disruption/>, дата обращения 17.05.2024.
- Business Research Insights (2024) *Artificial Intelligence (AI) Consulting Market Size, Share, Growth, and Industry Analysis, By Type (IT services and technology, Customer service, Supply chain, Marketing and sales, Finance & Human Resources, & Others), By Application (Telecommunication, Media & Technology, BFSI, Healthcare, Retail, Manufacturing, Government, & Others), Regional Insights, and Forecast to 2032*, Pune (India): Business Research Insights.
- Cerruti C., Tavoletti E., Grieco C. (2019) Management Consulting: A Review of Fifty Years of Scholarly Research. *Management Research Review*, 42 (8), 902–925. <https://doi.org/10.1108/MRR-03-2018-0100>
- Christensen C.M. (1997) *The Innovator's Dilemma: When New Technologies Cause Great Firms to Fail*, Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Christensen C.M., Bower J.L. (1996) Customer Power, Strategic Investment, and the Failure of the Leading Firms. *Strategic Management Journal*, 17(3), 197–218. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199603\)17:3%3C197::AID-SMJ804%3E3.0.CO;2-U](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199603)17:3%3C197::AID-SMJ804%3E3.0.CO;2-U)
- Christensen C.M., McDonald R., Altman E.J., Palmer J.E. (2018) Disruptive Innovation: An Intellectual History and Directions for Future Research. *Journal of Management Studies*, 55, 1043–1078. <https://doi.org/10.1111/joms.12349>
- Christensen C.M., Wang D., van Bever D.C.M. (2013) Consulting on the Cusp of Disruption. *Harvard Business Review*, 91(10), 106–115.
- Churuksu J. D. (2018) *Data Driven: An Introduction to Management Consulting in the 21st Century*, Cham, Springer International Publishing AG.
- Danneels E. (2011) Trying to Become a Different Type of Company: Dynamic Capability at Smith Corona. *Strategic Management Journal*, 32(1), 1–31. <https://doi.org/10.1002/smj.863>
- Davison M.L. (2009) *The challenges we face managing those external (and internal) consultants!* (Paper presented at PMI® Global Congress 2009 — North America, Orlando, FL), Newtown Square, PA: Project Management Institute.
- Ellström D., Holtström J., Berg E., Josefsson C. (2022) Dynamic Capabilities for Digital Transformation. *Journal of Strategy and Management*, 15(2), 272–286. <https://doi.org/10.1108/JJSM-04-2021-0089>
- Everest Group (2021) *Reaching New Frontiers in Experience-centricity and Resilience: Software Product Engineering Services*, Hyderabad: Everest Group.
- Forrester (2015) *Asset-Based Consulting Will Gradually Change the Consulting Revenue Model*, Cambridge, MA: Forrester Research, Inc.
- Fuller J.B., Raman M., Palano J., Bailey A., Vaduganathan N., Kaufman E., Laverdière B., Lovett S. (2020) *Building the On-Demand Workforce*, Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Gans J. (2016) *The Disruption Dilemma*. Cambridge, MA: MIT Press.
- Gartner (2020) *Market Trends: Asset-Based Managed Services*, Stamford, CT: Gartner, Inc.
- Gartner (2022) *Market Share Analysis: Consulting Services, Worldwide, 2022*, Stamford, CT: Gartner, Inc.
- Kharlov L. (2020) Modelling the Disruptive Innovation. *Review of Business and Economic Studies*, 8(3), 29–33. <https://doi.org/10.26794/2308-944X-2020-8-2-29-33>
- King A., Baatartogtokh B. (2015) How Useful Is the Theory of Disruptive Innovation? *MIT Sloan Management Review*, 57(1), 77–90.
- Klos C., Spieth P., Clauss T., Klusmann C. (2023) Digital Transformation of Incumbent Firms: A Business Model Innovation Perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 70(6), 2017–2033. <https://doi.org/10.1109/TEM.2021.3075502>
- Larsson A., Andersson N., Markowski P., Nilsson M., Mayor I. (2019) Consulting in the Digital Era? The Role of Tomorrow's Management Consultants. In: *The Digital Transformation of Labor* (eds. A. Larsson, R. Teigland), London: Routledge, pp. 254–279.
- Magistretti S., Pham C.T.A., Dell'Era C. (2021) Enlightening the Dynamic Capabilities of Design Thinking in Fostering Digital Transformation. *Industrial Marketing Management*, 97, 59–70. <https://doi.org/10.1016/j.indmarman.2021.06.014>
- McKendrick D.G., Doner R.F., Haggard S. (2000) *From Silicon Valley to Singapore: Location and Competitive Advantage in the Hard Disc Drive Industry*, Stanford: Stanford University Press.
- MIT (2023) *Generative AI: Differentiating Disruptors from Disrupted*. Cambridge, MA: MIT Technology Review Insights.
- Nissen V. (2018) *Digital Transformation of the Consulting Industry: Extending the Traditional Delivery Model*, Cham: Springer.
- Schneider M.H.G., Kanbach D.K., Kraus S., Dabic M. (2023) Transform Me If You Can: Leveraging Dynamic Capabilities to Manage Digital Transformation. *IEEE Transactions on Engineering Management*, 71, 9094–9108. <https://doi.org/10.1109/TEM.2023.3319406>
- Si S., Chen H. (2020) A Literature Review of Disruptive Innovation: What It Is, How It Works and Where It Goes. *Journal of Engineering and Technology Management*, 56, 101568. <https://doi.org/10.1016/j.jengtecman.2020.101568>
- Stahl B., Häckel B., Leuthe D., Ritter C. (2023) Data or Business First? — Manufacturers' Transformation Toward Data-driven Business Models. *Schmalenbach Journal of Business Research*, 75(6), 303–343. <https://doi.org/10.1007/s41471-023-00154-2>
- Tavoletti E., Kazemargi N., Cerruti C., Grieco C., Appolloni A. (2022) Business Model Innovation and Digital Transformation in Global Management Consulting Firms. *European Journal of Innovation Management*, 25(6), 612–636. <https://doi.org/10.1108/EJIM-11-2020-0443>
- Teece D.J. (2018) Business Models and Dynamic Capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40–49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- UN (1993) *Management Consulting: A Survey of the Industry and Its Largest Firms*, New York: United Nations.
- Verified Market Research (2024) *Global Freelance Platforms Market Size By Type of Freelance Platform, By Mode of Operation, By Pricing Model, By Geographic Scope And Forecast*, Washington, D.C.: Verified Market Research.
- Werner V., Flaig A., Magnusson T., Ottosson M. (2022) Using Dynamic Capabilities to Shape Markets for Alternative Technologies: A Comparative Case Study of Automotive Incumbents. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 42 (1), 12–26. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2021.10.031>