

УДК 33

## Трансформация российского рынка консалтинговых услуг в условиях внешнеэкономических ограничений

**Фомин Олег Антонович**

Аспирант,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
115054, Российская Федерация, Москва, пер. Стремянный, 36;  
e-mail: oleg.fomin.2000@bk.ru

**Фрига Дэвид Павлович**

Аспирант,  
Российский экономический университет им. Г.В. Плеханова,  
115054, Российская Федерация, Москва, пер. Стремянный, 36;  
e-mail: Friga.DP@gmail.com

### Аннотация

В статье рассматривается процесс трансформации российского рынка консалтинговых услуг в контексте внешнеэкономических ограничений разных стран, с которыми столкнулась Россия. Исследуется влияние переформирования рынка в условиях внешнеэкономических ограничений, отток иностранных компаний с российского рынка консалтинговых услуг и предлагаются возможные варианты решения для заказчиков в условиях экономической неопределенности. Акцентируется внимание на диверсификации рынков и поставщиков, поиске путей развития инноваций и устойчивого бизнеса в условиях нестабильной рыночной формации. Анализируются стратегические подходы для преодоления и обеспечения устойчивого развития компаний и перспективы развития национальной сферы консалтинга.

### Для цитирования в научных исследованиях

Фомин О.А., Фрига Д.П. Трансформация российского рынка консалтинговых услуг в условиях внешнеэкономических ограничений // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Том 14. № 5А. С. 537-545.

### Ключевые слова

Трансформация, российский рынок консалтинговых услуг, международные санкции, уход иностранных компаний, повышение эффективности, снижение затрат.

---

## Введение

Тема исследования является весьма актуальной в настоящее время ввиду возросшего объема внешнеэкономических ограничений в отношении России, введенных различными странами и организациями. Экономические ограничения значительно повлияли на российскую экономику и на деятельность многих отраслей, включая консалтинговые услуги. Результаты проведенного исследования по данной теме демонстрируют, что международные санкции и экономические ограничения оказали весомое влияние на исполнение трансграничных соглашений, а также участие российских компаний в международных проектах. Геополитические обстоятельства отразились и на уровне спроса и предложения консалтинговых услуг, так как многие российские компании и предприниматели столкнулись с необходимостью перестроить свои бизнес-модели и искать альтернативные рынки для сбыта товаров и услуг.

Кроме того, санкции также вызвали масштабные изменения во внутреннем рынке консалтинговых услуг в России. Отсутствие возможности работать с иностранными компаниями и консультантами привело к усилению конкуренции среди российских консалтинговых фирм. Это заставило их искать новые подходы и стратегии для привлечения клиентов и обеспечения высокого уровня качества оказываемых услуг. Еще одной актуальной проблемой является неизбежный процесс адаптации к новым реалиям российского рынка и его потребностям в восточном векторе развития экономических связей. Многие компании сконцентрировались на поиске консультантов, специализирующихся в области санкционного комплаенса, слияниях и поглощениях, чтобы получить актуальную экспертизу, позволяющую снизить риски экономических ограничений. Столь узкая специализация и высокий уровень востребованности специалистов данного профиля образовали новую нишу на рынке консалтинговых услуг, которую активно стремятся занять многие игроки на рынке [Еремина, Нурмухамедова, 2022, 47]. Вместе с тем санкционная экспертиза требует от консультантов глубокого понимания международного права, регуляторных ограничений, особенностей структурирования бизнеса, а также умения предложить клиенту наиболее экономически выгодные стратегии и решения для получения высоких доходных показателей. Более того, она требует от консультантов и компаний гибкости, инноваций и поиска новых возможностей, чтобы преодолеть ограничения, созданные санкциями, и успешно развиваться в новой экономической среде.

## Основная часть

Консалтинговые услуги представляют собой процесс предоставления экспертных знаний и советов в определенной области бизнеса или управления с целью помощи клиентам в решении конкретных проблем, развитии и улучшении производительности бизнеса. Для более детального представления о рынке консалтинга следует описать некоторые виды консалтинговых услуг, которые можно классифицировать в зависимости от области деятельности или специализации: менеджмент-консалтинг: ориентирован на улучшение управления компанией в целом, включая стратегическое планирование, управление проектами и процессами, организационное развитие и оптимизацию бизнес-процессов; финансовый консалтинг: предоставляет консультации по финансовому планированию, управлению капиталом, оптимизации налогообложения, оценке инвестиционных проектов и привлечении финансирования; ИТ-консалтинг: охватывает разработку стратегии информационной

технологии, внедрение новых систем и процессов, обеспечение информационной безопасности и оптимизацию ИТ-инфраструктуры; маркетинговый консалтинг: занимается анализом рынка и конкурентного окружения, разработкой маркетинговых стратегий, планированием продуктового портфеля, бренд-менеджментом и исследованиями рынка; HR-консалтинг: специализируется на развитии человеческих ресурсов, включая рекрутинг, оценку персонала, разработку систем вознаграждения, тренинги и развитие персонала, управление изменениями и реструктуризацию [Денисов, 2023, 46].

Вышеперечисленные виды консалтинговых услуг, безусловно, являются наиболее распространенными и в некотором смысле базовыми, однако не охватывают весь спектр консалтинговых услуг, поскольку существует также много других специализаций, в зависимости от конкретных потребностей клиента. В современных реалиях рынок консалтинга готов предлагать клиентам самые разнообразные комплексные решения для удовлетворения любых бизнес-потребностей. Наиболее ярким примером комплексных аутсорсинговых решений в области консалтинга является современная банковская система, которая уже давно использует внешние ресурсы для оптимизации внутренних процессов. С учетом действующих ограничений банки могут передавать на консалтинговый аутсорсинг практически весь внутренний функционал: ИТ-услуги, обслуживание банковских карт, техническое обслуживание оборудования, инкассация, хранение документов, бухгалтерский учет и отчетность, информационная безопасность, прием (обработка) заявлений и иных документов от клиентов, работа с дебиторской задолженностью, маркетинг, продажа финансовых услуг, колл-центр, биометрическая идентификация клиентов, идентификация клиентов и иных лиц в сфере ПОД/ФТ, урегулирование убытков (экспертиза, страховой ассистанс), ведение внутреннего учета [Центральный банк Российской Федерации. Консультационная записка от 06.12.2022 года, [www](http://www.cbr.ru)]. Вместе с тем, несмотря на широкие возможности по замещению трудозатрат, привлечение сторонних консультантов и ресурсов аутсорсинга имеет ряд особенностей, которые могут повлиять на репутацию компании, что в конечном итоге может негативно отразиться на ежегодных рейтингах отраслей рынков.

Что касается изменения рейтинга в секторе консалтинга, это может происходить по разным причинам. Рейтинг обычно основан на различных факторах системы оценивания, таких как объемы продаж, клиентская база, прибыльность, репутация и инновационность деятельности. Компании могут менять свою позицию в рейтинге в зависимости от достижений и успехов, а также от конкуренции и изменений на рынке. Изменение рейтинга может быть как вверх, что означает улучшение позиции компании, так и вниз, что свидетельствует о снижении ее статуса и репутации. Он также может изменяться в зависимости от рейтинговых агентств или организаций, которые проводят эти рейтинги. Важно отметить, что изменение рейтинга в секторе консалтинга может повлиять на привлекательность компании для потенциальных клиентов и ее позицию на рынке [Коляда, 2021, 30].

Уход международных игроков в связи с введением санкций может иметь серьезные последствия для различных отраслей экономики и изменить ситуацию на рынке. Введение санкций накладывает ряд ограничений на международную торговлю, финансовые операции и деловые связи с определенными странами или компаниями. Это может привести к тому, что международные компании будут вынуждены пересмотреть свою стратегию и, в некоторых случаях, отказаться от участия в борьбе за рынок товаров и услуг определенных стран. Помимо этого, существенное влияние сказывается и на результатах систем оценивания, которые ранее базировались на потенциалах компаний с учетом иностранных вложений. По данным

рейтингового агентства АКРА, доля компаний в России с потенциалом развития AAA+ сократилась на половину с момента введения экономических ограничений и среднее значение по финансовому рынку на данный момент варьируется между BBB и A [Переход, Столяров, Семьяшкин, Пивницкая, 2022, 120]. Одна из основных причин ухода международных игроков связана с риском финансовых потерь и негативными последствиями для своего бизнеса. Санкции могут ограничить доступ к финансовым ресурсам, усложнить экспорт и импорт товаров и услуг, а также сделать невозможным продолжение деловых отношений с некоторыми партнерами. Более того, ограничения могут негативно сказаться на доходности и стабильности компаний, а также привести к ухудшению их репутации на международном уровне.

Кроме того, уход международных игроков может вызвать изменения на рынке в целом. Если крупные компании покидают определенный сектор экономики или страну, то остающиеся на нем участники могут столкнуться с усилением конкуренции или даже созданием монополии. Это может привести к изменению цен на товары и услуги, снижению качества или разнообразия предлагаемой продукции, а также ослаблению инновационного развития в целом. Уход международных игроков также может негативно отразиться на рынке труда, особенно в странах, где были расположены их филиалы или представительства. Отмена проектов, сокращение рабочих мест и недостаток инвестиций могут привести к ухудшению условий работы и замедлению экономического роста. Однако уход международных игроков также может быть воспринят некоторыми компаниями как возможность для развития новых рынков или поиска новых партнеров. Введение санкций может стимулировать развитие внутреннего производства и замещения импортных товаров, а также привести к созданию конкурентных компаний и новых отраслей.

Поэтому уход международных игроков и изменения на рынке, вызванные введением санкций, представляют сложную и многогранную проблему, с которой пришлось справляться и современному рынку консалтинга. Это требует глубокого анализа и поиска новых направлений развития со стороны представителей бизнеса и государства для минимизации потерь и поиска новых возможностей по развитию в новых рыночных реалиях. Перестроение рынка консалтинга в ответ на внешние ограничения, новые точки роста и развитие на внутреннем рынке — это сложный и динамичный процесс, который требует значительных капиталовложений со стороны консалтинговых компаний.

Однако эти внешние ограничения также могут стать толчком к переосмыслению и переориентации стратегий и бизнес-моделей консалтинговых компаний. Вместо того, чтобы полагаться на деятельность за рубежом, они могут обратить внимание на внутренний рынок и развивать новые точки роста и развития внутри страны. Одной из таких точек роста может быть поддержка и консультирование внутренних компаний, которые испытывают не меньшие трудности в связи с внешними ограничениями. Консалтинговые компании могут предлагать экспертное мнение и поддержку в отношении адаптации к новым рыночным условиям, поиска новых потребителей и разработки стратегий. Кроме того, консалтинговые компании могут поискать новые возможности в новых отраслях или секторах экономики, которые развиваются внутри страны. Например, они могут увеличить свою деятельность в сферах технологий, цифровизации, инноваций, устойчивого развития или государственного сектора. В этих областях может быть больше потребности в экспертных услугах и консультациях, что открывает новые возможности для развития бизнеса. Однако перестроение рынка консалтинга также может включать изменение внутренних процессов, включая переобучение персонала, перераспределение ресурсов, обучение новых навыков и привлечение новых специалистов в

компанию. Это может требовать дополнительных инвестиций и анализа рынка, чтобы оценить новые точки роста и потенциал развития.

Таким образом, перестроение рынка консалтинга в ответ на внешние ограничения, новые точки роста и развитие внутри страны является сложным и многогранным процессом. Оно требует гибкости и адаптации со стороны консалтинговых компаний, а также стратегического мышления и анализа рынка. Те компании, которые смогут успешно приспособиться к новым условиям и найти новые точки роста, будут иметь больше шансов на сохранение устойчивого положения на рынке в этих переменчивых условиях.

Уход иностранных компаний с российского рынка может иметь значительное влияние на консалтинговый бизнес в целом. Иностранные компании обычно являются важными клиентами для консалтинговых компаний, предоставляющих услуги в области стратегии, управления, маркетинга, финансов и других. Они часто прибегают к услугам консультантов для того, чтобы получить экспертное мнение и советы по улучшению своей деятельности, оптимизации процессов и повышению эффективности. Уход иностранных компаний может привести к сокращению спроса на услуги консалтинговых компаний. Меньший объем клиентов может привести к снижению выручки и доходности для консалтинговых фирм. Компании могут столкнуться с необходимостью уменьшения штата сотрудников, сокращения расходов и поиска нового бизнеса. Это может оказать негативное влияние на финансовое положение и конкурентоспособность консалтинговых компаний. Кроме того, уход иностранных компаний может повлиять на качество услуг, предоставляемых российскими консультантами. Иностранные компании могут приносить новые идеи, опыт и лучшие практики, которые российские компании могут усвоить и применить на своем рынке. Потеря таких клиентов может означать потерю доступа к этим знаниям и опыту, что может ухудшить качество услуг и конкурентоспособность российских консультантов.

Однако уход иностранных компаний может также привести к некоторым изменениям в российском консалтинговом бизнесе. Консалтинговые компании будут вынуждены пересмотреть свою стратегию и бизнес-модель, чтобы адаптироваться к новым условиям на рынке. Они могут обратить свое внимание на внутренний рынок или новые и открытые к сотрудничеству внешние рынки, где все еще есть возможности для роста и развития, а также поиск новых клиентов и партнеров в других отраслях или секторах экономики, чтобы сократить зависимость от иностранных компаний [Житковская, Авхимович, Простова, 2023, 1826]. Кроме того, российские консалтинговые компании могут использовать уход иностранных компаний как стимул для улучшения своей конкурентоспособности. Они могут сосредоточиться на разработке уникальных и инновационных услуг, предлагать конкурентные цены, улучшать качество услуг и работать над развитием собственных экспертных знаний и навыков. Такие шаги могут помочь им выделяться на рынке.

Влияние ухода иностранных компаний на российский консалтинговый бизнес может быть значительным и многогранным. Их уход может оказать негативное влияние на финансовую производительность и качество услуг российских консультантов, но также может стимулировать пересмотр стратегии и развитие новых аспектов бизнеса. Ключевым фактором в этом процессе является гибкость и адаптация со стороны консалтинговых компаний, которые могут найти новые возможности и преодолеть вызовы, связанные с уходом иностранных компаний.

Сфера консалтинга имеет перспективы развития в сложившейся ситуации, потому что на рынке возникают новые вызовы и требуются экспертные знания и поддержка для их решения.

Необходимо отметить перспективы, которые могут возникнуть: адаптация к новым условиям: Консалтинговые компании могут адаптировать свои услуги и подходы к новым реалиям, таким как технологический прогресс, цифровая трансформация, изменение потребностей клиентов. Они могут разработать решения для работы в онлайн-формате, построить аналитические инструменты и разработать новые стратегии для поддержки клиентов в новых условиях; фокус на инновации и стратегические решения: Сложившаяся ситуация требует более креативных и инновационных подходов, чтобы клиенты могли выжить и процветать на рынке. Консультанты могут помочь клиентам в разработке и внедрении инноваций, определении новых точек роста, поиске стратегических решений для обеспечения долгосрочной устойчивости; развитие устойчивого бизнеса: в свете экологических и социальных проблем становится все более важным для компаний развивать устойчивую бизнес-модель. Консультанты могут помочь компаниям в разработке устойчивых стратегий, применении принципов корпоративной социальной ответственности, а также внедрении зеленых и инновационных решений; расширении географического присутствия: в ситуации, когда иностранные компании могут уходить или менять свою стратегию в регионе, это может создать возможности для местных консалтинговых компаний увеличить свое географическое присутствие и расширить свою клиентскую базу. Они могут стать основными конкурентами для зарубежных консультантов, предлагая экспертные услуги, приспособленные к местным условиям; увеличение спроса на кризисное управление и реструктуризацию: Сложившаяся ситуация может приводить к кризисам и сложностям для многих компаний. Необходимость реструктуризации, адаптации бизнес-модели и экономии средств может создать спрос на консалтинговые услуги в области кризисного управления и реструктуризации. Консультанты могут помочь компаниям разработать стратегии выхода из кризиса, оптимизировать процессы и снизить затраты. Следовательно, перспективы развития сферы консалтинга в сложившейся ситуации могут быть положительными, поскольку специалисты, консультанты с многогранным опытом, аналитическими навыками и экспертизой будут высоко востребованы для поддержки компаний в преодолении трудностей и успешном развитии в нестабильной и меняющейся среде [Смоляк, 2023, 103].

В условиях санкций заказчики сталкиваются с ограничениями в международной торговле, доступе к финансовым ресурсам и сотрудничеству с иностранными компаниями. В таких условиях заказчики нуждаются в новых решениях, которые помогут им преодолеть ограничения и эффективно вести бизнес. Возможными стратегиями для заказчиков могут стать диверсификация рынков и поставщиков с целью поиска альтернативных рынков и поставщиков, снижение уровня зависимости от недружественных стран и иностранных компаний-поставщиков, подверженных санкциям. Эта стратегия может включать в том числе и поиск новых рынков с ранее недостаточным вниманием, развитие локальных поставщиков и стратегических партнерств; развитие бизнеса на альтернативных международных направлениях для поиска возможности входа на рынки сбыта, где риск санкционных ограничений в отношении может быть менее высоким. Это может потребовать адаптации продуктов и услуг к требованиям новых рынков, а также поиска новых партнеров и структурирование сделок без участия субъектов, попавших под санкции; внедрение инноваций и разработка новых продуктов. Заказчики также могут сосредоточиться на разработке и внедрении новых продуктов или услуг, которые удовлетворят потребности рынка и могут быть менее зависимы от импорта. Инновации могут помочь заказчикам дифференцироваться и найти новые точки роста, а также

снизить зависимость от запрещенных технологий или компонентов [Соколенко, Самохвалова, 2023, 124].

### Заключение

В заключение необходимо отметить, что трансформация российского рынка консалтинговых услуг в условиях международных санкций представляет сложную, но выполнимую задачу по перестройке экономических формаций. Введение санкций ограничивает доступ к важным ресурсам и клиентам, но также открывает новые возможности для консультаций и развития рынков внутри страны. Российские консалтинговые компании могут столкнуться с негативными последствиями ухода иностранных игроков и изменений на рынке, однако они также имеют потенциал для создания новых решений, стратегий и услуг, которые помогут заказчикам эффективно развиваться и приспосабливаться к изменяющимся условиям внутри и за пределами стран.

### Библиография

1. Денисов А.М. Современные тренды на рынке консалтинга в 2023 году. Вызовы и анализ возможной деятельности // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. 2023. № 4. С. 46-50.
2. Еремина В.С., Нурмухамедова Х.Ш. Текущее состояние и перспективы развития российского рынка консалтинговых услуг // Хроноэкономика. 2022. № 2 (36). С. 46-51.
3. Житковская В.В., Авхимович А.А., Простова Д.М. Оценка и управление рисками аудиторской организации // Столыпинский вестник. 2023. № 4. С. 1820-1836.
4. Коляда Н.Я. Понятие и классификация консалтинговых услуг как вида предпринимательской деятельности // Инновационная наука. 2021. № 10-1. С. 29-32.
5. Переход С.А., Столяров А.И., Семьяшкин Е.Г., Пивницкая Н.А. Влияние долговой устойчивости госкомпаний на внешний корпоративный долг России в условиях санкций // Финансы: теория и практика. 2022. № 6. С. 115-130.
6. Смоляк В.Н. Развитие рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях // Известия СПбГЭУ. 2023. № 5 (143). С. 100-107.
7. Соколенко С.В., Самохвалова С.Г. Особенности перехода на отечественное программное обеспечение // Вестник Амурского государственного университета. Серия: Естественные и экономические науки. 2023. № 103. С. 123-127.
8. Центральный банк Российской Федерации. Консультационная записка от 06.12.2022 года. URL: [[https://cbr.ru/Content/Document/File/142481/Consultation\\_Paper\\_06122022.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/142481/Consultation_Paper_06122022.pdf)] (дата обращения: 08.03.2024).
9. Tavoletti E. et al. Business model innovation and digital transformation in global management consulting firms // European Journal of Innovation Management. – 2022. – Т. 25. – №. 6. – С. 612-636.
10. Anderson S. J., McKenzie D. Improving business practices and the boundary of the entrepreneur: A randomized experiment comparing training, consulting, insourcing, and outsourcing // Journal of Political Economy. – 2022. – Т. 130. – №. 1. – С. 157-209.

## Transformation of the Russian consulting services market under international sanctions

**Oleg A. Fomin**

Postgraduate Student,  
Russian Economic University named after G.V. Plekhanov,  
115054, 36 Stremyannyi lane, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: oleg.fomin.2000@bk.ru

**Devid P. Friga**

Postgraduate Student,  
Russian Economic University named after G.V. Plekhanov,  
115054, 36 Stremyannyi lane, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: Friga.DP@gmail.com

**Abstract**

The article examines the transformation process of the Russian consulting services market in the context of foreign economic restrictions. The article emphasizes the impact of market reformation, economic restrictions, the outflow of foreign companies from the Russian consulting services market and possible solutions for customers in conditions of economic uncertainty. Attention is focused on diversifying markets and suppliers, searching ways to develop innovation and sustainable business in an unstable market environment. Strategic approaches to overcome and ensure sustainable development of companies and prospects for the development of the national consulting sector are analyzed.

**For citation**

Fomin O.A., Friga D.P. (2024) Transformatsiya Rossiiskogo rynka konsaltingovykh uslug v usloviyakh vneshneekonomicheskikh ogranichenii [Transformation of the Russian consulting services market under international sanctions]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 14 (5A), pp. 537-545.

**Keywords**

Transformation, Russian consulting services market, international sanctions, departure of foreign companies, efficiency improvement, cost reduction.

**References**

1. Denisov A.M. (2023) Sovremennye trendy na rynke konsaltinga v 2023 godu. Vyzovy i analiz vozmozhnoi deyatel'nosti [Modern trends in the consulting market in 2023. Challenges and analysis of possible activities]. *Gumanitarnye, sotsial'no-ekonomicheskie i obshchestvennyye nauki* [Humanitarian, socio-economic and social sciences], 4, pp. 46-50.
2. Eremina V.S., Nurmukhamedova Kh.Sh. (2022) Tekushchee sostoyanie i perspektivy razvitiya rossiiskogo rynka konsaltingovykh uslug [Current state and prospects for the development of the Russian market of consulting services]. *Khronoekonomika* [Chronoeconomics], 2 (36), pp. 46-51.
3. Kolyada N.Ya. (2021) Ponyatie i klassifikatsiya konsaltingovykh uslug kak vida predprinimatel'skoi deyatel'nosti [Concept and classification of consulting services as a type of entrepreneurial activity]. *Innovatsionnaya nauka* [Innovative science], 10-1, pp. 29-32.
4. Perekhod S.A., Stolyarov A.I., Semyashkin E.G., Pivnitskaya N.A. (2022) Vliyanie dolgovoi ustoichivostigoskompanii na vneshnii korporativnyi dolg Rossii v usloviyakh sanktsii [The influence of debt sustainability of state-owned companies on Russia's external corporate debt under sanctions]. *Finansy: teoriya i praktika* [Finance: theory and practice], 6, pp. 115-130.
5. Smolyak V.N. (2023) Razvitie rynka konsaltingovykh uslug v sovremennykh makroekonomicheskikh usloviyakh [Development of the market for consulting services in modern macroeconomic conditions]. *Izvestiya SPbGEU* [Bulletin of St. Petersburg State Economic University], 5 (143), pp. 100-107.
6. Sokolenko S.V., Samokhvalova S.G. (2023) Osobennosti perekhoda na otechestvennoe programnoe obespechenie [Features of the transition to domestic software]. *Vestnik Amurskogo gosudarstvennogo universiteta. Seriya: Estestvennyye i ekonomicheskie nauki* [Bulletin of the Amur State University. Series: Natural and economic sciences], 103, pp. 123-127.
7. *Tsentral'nyi bank Rossiiskoi Federatsii. Konsul'tatsionnaya zapiska ot 06.12.2022 goda* [Central Bank of the Russian Federation. Consultation note dated December 06, 2022]. Available at:



- 
- [[https://cbr.ru/Content/Document/File/142481/Consultation\\_Paper\\_06122022.pdf](https://cbr.ru/Content/Document/File/142481/Consultation_Paper_06122022.pdf)] [Accessed 08/03/2024].
8. Zhitkovskaya V.V., Avkhimovich A.A., Prostova D.M. (2023) Otsenka i upravlenie riskami auditoriskoi organizatsii [Assessing and managing risks of an audit organization]. *Stolypinskiy vestnik*, 4, pp. 1820-1836.
  9. 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.
  10. Anderson, S. J., & McKenzie, D. (2022). Improving business practices and the boundary of the entrepreneur: A randomized experiment comparing training, consulting, insourcing, and outsourcing. *Journal of Political Economy*, 130(1), 157-209.