

УДК 331.1

DOI: 10.34670/AR.2026.53.20.073

## Методологические основы формирования консалтинговых услуг в стратегическом управлении человеческим капиталом

**Туркин Степан Денисович**

Аспирант,  
Московский университет им. А.С. Грибоедова,  
111024, Российская Федерация, Москва, шоссе Энтузиастов, 21;  
e-mail: coolstip@yandex.ru

### Аннотация

В статье рассматриваются методологические основы формирования консалтинговых услуг в сфере стратегического управления человеческим капиталом. Предмет исследования — системные подходы и принципы разработки консалтинговых продуктов, обеспечивающих эффективное управление человеческими ресурсами на стратегическом уровне. Цель работы — выявить ключевые методологические компоненты, влияющие на качество и адаптивность консалтинговых услуг, а также разработать концептуальную модель их формирования. В качестве методологии применен комплексный системно-структурный подход, включающий анализ современных теорий управления человеческим капиталом, методы стратегического планирования и элементы сервисного дизайна консалтинговых продуктов. Эмпирическая часть основана на анализе существующих практик консалтинга и сравнительном исследовании кейсов из разных отраслей. Это позволяет проанализировать современные аспекты рынка консалтинговых услуг в РФ, которые связаны с управлением человеческим капиталом. Проанализированы перспективы ее развития и делаются выводы о благоприятных условиях, складывающихся на российском рынке консалтинговых услуг. Основные результаты исследования включают выявление факторов, определяющих успешность консалтинговых услуг, а также разработку модели, позволяющей интегрировать стратегические цели организации с индивидуальными потребностями клиентов посредством адаптивных консалтинговых решений. Полученные выводы имеют широкое применение в научных исследованиях, практике управленческого консультирования и развитии образовательных программ в области менеджмента. В заключении подчёркивается значимость методологической базы для повышения качества консалтинга и обеспечения долгосрочного конкурентного преимущества организаций за счёт эффективного управления человеческим капиталом.

### Для цитирования в научных исследованиях

Туркин С.Д. Методологические основы формирования консалтинговых услуг в стратегическом управлении человеческим капиталом // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2026. Том 16. № 1А. С. 711-721. DOI: 10.34670/AR.2026.53.20.073

### Ключевые слова

Консалтинговые услуги, стратегическое управление, человеческий капитал, методология, формирование услуг, управленческий консалтинг, адаптивные решения, конкурентное преимущество.

## Введение

Постановка проблемы в общем виде и ее связь с важными научными и практическими задачами. Обращение к философии в выявлении оснований проблем в концепции управления человеческими ресурсами (англ. - human resources management, HRM) продиктовано, с одной стороны, сущностными и методологическими особенностями философского знания, с другой - противоречиями в подходах к концепции HRM, требующими осмысления. И хотя философия оперирует абстрактными понятиями, между ней и реальностью нет непреодолимой пропасти: «философия и действительность, теория и действие, работают нераздельно в одной сфере» [Бессарабов, Тумаков, 2024], философия стремится осмыслить бытие на глубинном уровне, на уровне оснований. Возможность совместимости философии и управления человеческими ресурсами - функции менеджмента - «основана на представлении о философии как практической деятельности в противовес академическим занятиям философией, ограниченным рамками ее преподавания».

В современном менеджменте стратегическое управление человеческим капиталом является критически важным фактором конкурентоспособности организаций. Растущая сложность бизнес-среды требует от организаций не только эффективного использования кадровых ресурсов, но и разработки адаптивных стратегий, обеспечивающих устойчивый рост. Консалтинговые услуги здесь являются критически важным для бизнеса инструментом, который позволяет оперативно учитывать внутреннюю и внешнюю экономическую и социальную динамику.

Ключевыми аспектами методологической базы служат системность, интеграция в бизнес-процессы и ориентированность на практические результаты, что позволяет успешно решать задачи развития человеческого капитала для бизнеса. Консалтинговые услуги в стратегическом управлении должны учитывать специфику организационной культуры конкретной компании, особенности существующего персонала и стратегические цели бизнеса. Такой подход способствует созданию условий для максимального раскрытия потенциала сотрудников и повышения их мотивации, в результате чего формируется устойчивое конкурентное преимущество на рынке.

Методология формирования консалтинговых услуг опирается на современные аналитические инструменты и технологии, которые обеспечивают точность диагностики и эффективность решений. Важное значение имеют инновационные методы сбора и обработки данных, а также внедрение цифровых платформ для поддержки управленческих процессов. Это позволяет консалтинговым проектам быть адаптивными и соответствовать динамике внешней среды. Таким образом, методологический фундамент становится базой для комплексного и результативного управления человеческим капиталом в организациях [Цибарева, 2021; Яковлева, Лапшин, 2023].

## Методологические основы формирования консалтинговых услуг

Стратегическое управление человеческим капиталом (ЧК) становится ключевым элементом конкурентоспособности организаций. Формирование консалтинговых услуг в данной сфере требует четкой методологической базы, обеспечивающей комплексный подход к развитию и эффективному использованию персонала.

Анализ последних исследований и публикаций, в которых рассматривались аспекты этой

проблемы и на которых обосновывается автор; выделение неразрешенных раньше частей общей проблемы. Зарубежными и отечественными теоретиками и практиками менеджмента проанализированы базовые концепции стратегического управления [Дегтерева, 2022; Ключко, 2024; Мацкевич, 2022; Романов, 2024], перспективы развития рынка консалтинговых услуг в инновационной экономике [Куликов, 2023]. Консалтинговые услуги как фактор развития деловой репутации организации, управление человеческим капиталом организации [Спорыхина, 2020; Тугускина, Мустафин, 2022], управление человеческим капиталом в макроэкономике. Между тем, вне специального поля зрения исследователей зачастую оставались методологические основания проблем управления человеческими ресурсами или в целом управления людьми в организации в рамках концепции консалтингового управления.

Основываясь на передовых концепциях, проведем подробное описание современных методических подходов.

**Диагностика и анализ текущего состояния.** Начинается с оценки текущего потенциала и потребностей компании, включая аудит компетенций, мотивации, организационной культуры и рабочих процессов. Используются методы SWOT-анализа, 360-градусной оценки, когортного анализа сотрудников.

**Планирование и стратегическое моделирование.** Разработка долгосрочных моделей развития человеческого капитала, соответствующих целям бизнеса. Применяются методы сценарного планирования и прогнозирования дефицита ключевых компетенций.

**Разработка и внедрение HR-стратегий** Консалтинговые услуги основаны на создании программ по найму, обучению, удержанию и мотивации персонала, синхронизированных с миссией и стратегией организации.

**Инструменты оценки эффективности** Внедрение KPI, систем сбалансированных показателей для контроля и коррекции процессов управления ЧК.

К положительным сторонам методологии можно отнести комплексность и системность. Она позволяет интегрировать управление персоналом с общей стратегией компании, что повышает эффективность и согласованность действий. Важным также является обоснованность решений. Использование аналитических методов снижает риски неправильных управленческих действий. Стратегическое планирование обеспечивает возможность реагирования на перемены во внешней и внутренней среде.

Применение методологических основ при оказании консалтинговых услуг в контексте человеческого капитала могут иметь отрицательные стороны и риски. В первую очередь это сложность реализации. Многоуровневый и многокомпонентный процесс требует высококвалифицированных специалистов и значительных ресурсов, что не всегда реализуемо в малом и среднем бизнесе. Во-вторых, субъективность оценки человеческого капитала. Некоторые методы, например, оценка компетенций и мотивации, могут содержать элементы субъективности, влияя на точность диагностики. В-третьих, сопротивление изменениям. Внедрение новых стратегий управления часто сталкивается с корпоративным консерватизмом и низкой восприимчивостью сотрудников. В-четвертых, зависимость от качества данных. Ошибки и неполнота исходной информации могут привести к неверным управленческим решениям и снижению эффективности консалтинга.

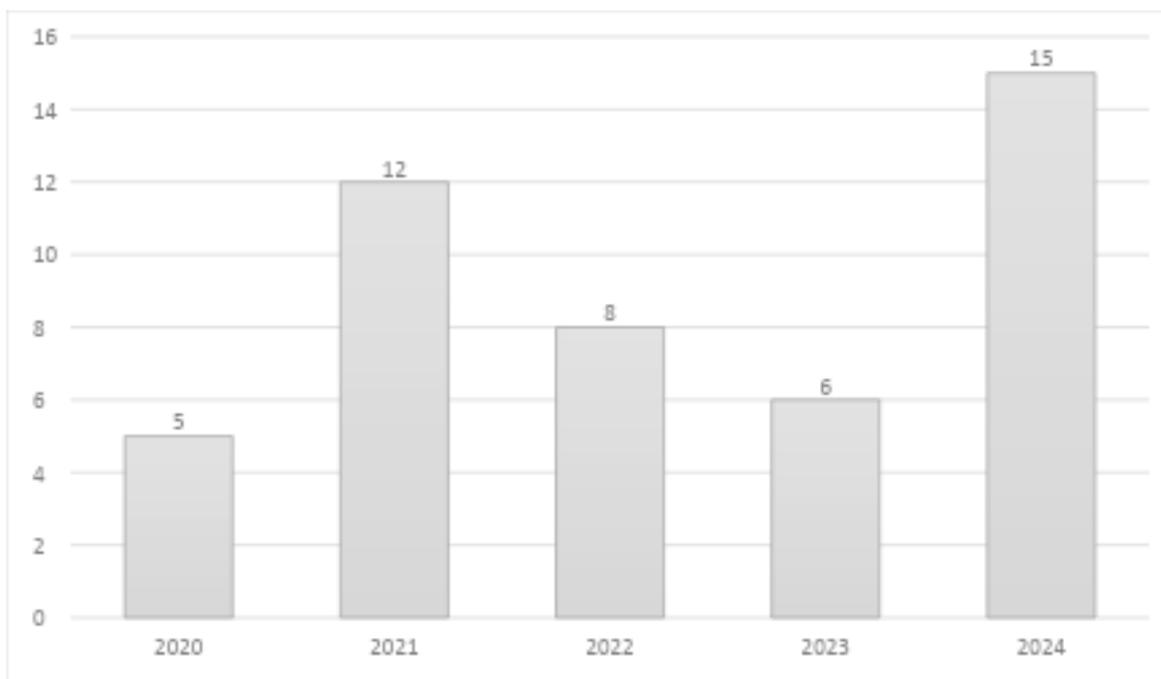
Методологические основы формирования консалтинговых услуг в стратегическом управлении человеческим капиталом строятся на системном, аналитическом подходе, который формирует надежную базу для долгосрочного развития организации. Несмотря на существующие сложности и риски, грамотное применение этих методик способствует

повышению адаптивности и конкурентоспособности бизнеса в современных условиях.

### Оценка современного состояния рынка консалтинговых услуг в стратегическом управлении человеческим капиталом

Существующая практика консалтинга в области человеческого капитала нередко характеризуется фрагментарностью и неспособностью учитывать стратегические вызовы организаций. Отсутствие четко сформированных методологических основ снижает качество консалтинговых продуктов и ограничивает возможности их адаптации под меняющиеся условия. Основная научно-практическая задача — определить и систематизировать методологические компоненты, влияющие на эффективность и адаптивность консалтинговых услуг в стратегическом управлении человеческими ресурсами.

«С момента зарождения науки и практики управления персоналом в России по настоящее время сложились и развились благоприятные предпосылки для широкого использования консалтинга в управлении персоналом» [7]. Об этом свидетельствуют темпы роста выручки крупнейших консалтинговых компаний и групп за 2020-2025 гг. (рис.1).



Источник: (Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России — Аналитика, 2025) [Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России, 2025, www]

**Рисунок 1 - Темпы роста выручки крупнейших консалтинговых компаний и групп за пять лет (%)**

Видна четкая восходящая динамика темпов роста с 2020 по 2022 год, что говорит о значительном восстановлении и расширении рынка консалтинговых услуг после отрезка спада, связанного с началом пандемии COVID-19 в 2020 году. Рост с 2% в 2020 до 12% в 2022 указывает на активное увеличение спроса на консалтинг.

Временное замедление с 2023 по 2024 После пика в 12% рост снижается до 8% в 2023 и

далее до 6% в 2024. Это может указывать на фазу стабилизации рынка — после бурного восстановления начинается естественное снижение темпов роста из-за насыщения рынка и ужесточения экономических условий.

Резкий скачок в 2025 (15%) Увеличение роста до 15% в последнем периоде свидетельствует о новой волне спроса или эффективной адаптации компаний к новым условиям — например, за счет внедрения технологий, цифровизации, новых направлений консалтинга или расширения международного присутствия.

Крупнейшие консалтинговые компании успешно восстановились после кризиса 2020 года и поддерживали высокие темпы роста. Наблюдаемое снижение роста в 2023-2024 годах не исчезает, а лишь корректирует темпы в сторону более устойчивого развития. Прогнозируемый скачок в 15% за последний период говорит о позитивных ожиданиях и возможных инновационных или стратегических изменениях рынка. Такой цикл характерен для зрелых отраслей, где за фазой адаптации и стабилизации следует новый этап роста, зачастую связанный с технологическими или структурными изменениями в индустрии [Lenderman, 2017].

«В консалтинге сформировался определенный баланс спроса и предложения. Общий объём рынка существенно не растёт и не падает. Заказчики готовы платить за качественный сервис, репутацию консультанта, комплексную экспертизу и постпродажное сопровождение».

Системный подход рассматривает человеческий капитал как интегральный ресурс, взаимосвязанный с бизнес-процессами и долгосрочными целями. Такой подход требует изучения всех элементов и связей внутри организационной системы, а также взаимодействия с внешней средой, для того чтобы формировать консалтинговые услуги с комплексным воздействием (табл.1).

**Таблица 1 - Принципы разработки консалтинговых продуктов**

Принцип	Описание
Адаптивность	Услуги должны быть гибкими, способными меняться в рамках стратегического развития и изменений на рынке.
Интеграция	Консалтинг должен объединять инструменты и технологии с уже существующими управленческими системами клиента.
Персонализация	Учитывать уникальные особенности отрасли, корпоративной культуры и стратегии клиента.
Инновационность	Активное применение цифровых технологий, HR-аналитики, и современных методов моделирования.

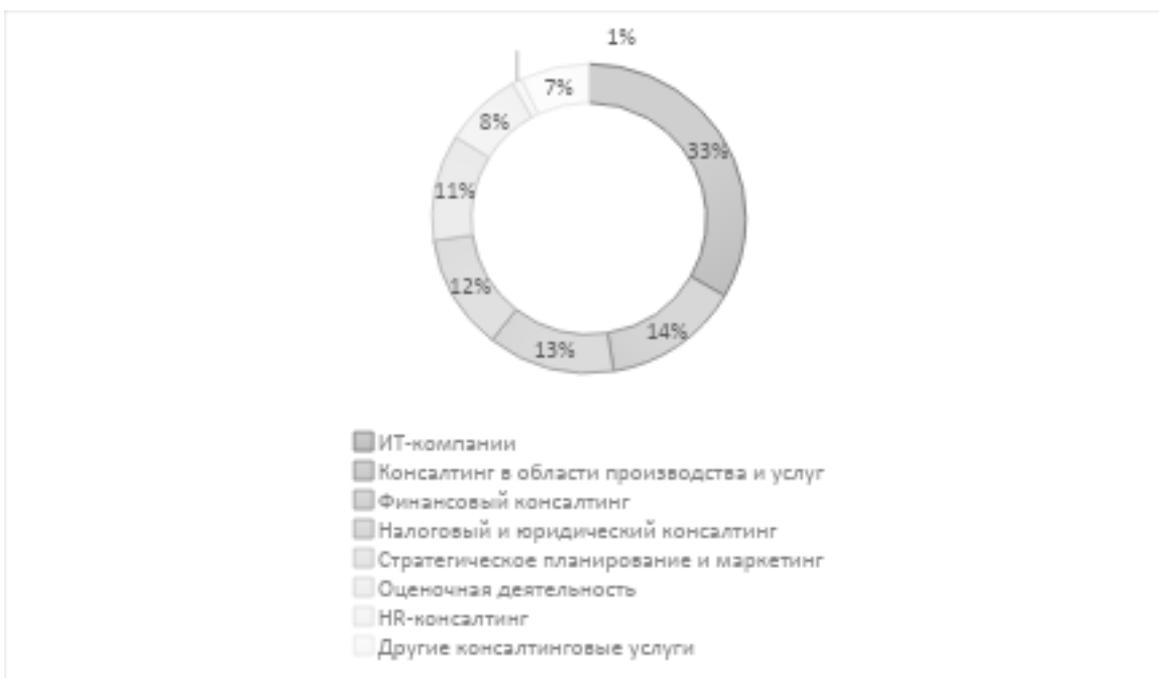
Источник: составлено автором

Данные принципы формируют основу для создания эффективных, устойчивых и востребованных консалтинговых продуктов. Комплексное их применение обеспечивает сильное позиционирование компании как современного и клиентоориентированного партнера. В быстро меняющемся бизнес-окружении только гибкие, интегрированные, персонализированные и инновационные решения способны приносить значимую пользу и устойчивый рост. Основываясь на выше приведенных принципах консалтинговые компании могут увеличивать свою выручку.

Выход в положительную зону участники рынка объясняют рядом факторов. «Качественный консалтинг всё чаще рассматривается не как вспомогательный ресурс, а как критически важный элемент стратегии. Компании всё чаще пересматривают финансовые планы, сокращают необязательные расходы, меняют конфигурацию проектных портфелей. В этих условиях актуальны услуги антикризисного консалтинга, актуализации бизнес-моделей и

перераспределения капитальных затрат».

Важную роль в росте рынка играет спрос со стороны государства и компаний с госучастием в виде масштабных долгосрочных инвестпроектов в строительстве, промышленности, по развитию инфраструктуры. «Консультант всё чаще участвует в мониторинге реализации проекта, предлагает варианты оптимизации и сопровождает принятие решений в рамках государственных механизмов оценки эффективности и использования бюджетных средств» (*Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2025)*) [8].



Источник: (Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России — Аналитика, 2025) [Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России, 2025, www]

## Рисунок 2 - Распределение выручки участников рэнкинга по направлениям консалтинга в 2024 году (доля, %)

На представленном рисунке показано распределение выручки участников рейтинга консалтинговых компаний по различным направлениям в 2024 году, выраженное в процентах от общего объема. Лидером по доле является сегмент ИТ-компаний, формирующий 33% выручки, что свидетельствует о высокой востребованности цифровых решений и технологий в консалтинге. Этот показатель отражает актуальную тенденцию цифровой трансформации бизнеса, когда компании активно инвестируют в автоматизацию, информационные системы и кибербезопасность.

Далее по значимости следует консалтинг в области производства и услуг с долей 14%, а финансовый консалтинг занимает 13%. Эти направления демонстрируют устойчивый спрос, связанный с оптимизацией производственных процессов, повышением эффективности и управлением финансовыми рисками. Значительная доля налогового и юридического консалтинга (12%) указывает на важность правовой поддержки и налогового планирования в условиях изменяющегося законодательства и усложнения нормативной среды.

Стратегическое планирование и маркетинг составляют 11%, что подчеркивает

необходимость комплексного подхода к развитию бизнеса и выработке долгосрочных стратегий. Оценочная деятельность с 8% свидетельствует о востребованности независимой оценки активов и инвестиций. Небольшая доля HR-консалтинга (1%) отражает либо нишевую специализацию, либо сравнительно меньший масштаб рынка данных услуг. Остальные направления консалтинга занимают 7%, показывая разнообразие и дифференциацию услуг в данной сфере.

Распределение выручки демонстрирует значимость ИТ-консалтинга как драйвера роста отрасли, а также сбалансированное развитие традиционных направлений, связанных с управлением, правом и стратегией. Такой профиль рынка говорит о комплексном характере потребностей компаний, требующих как технологических, так и управленческих экспертиз [Lenderman, 2017].

### **Проблемы и перспективы развития консалтинговых услуг в стратегическом управлении человеческим капиталом**

Компании в сфере управленческого консалтинга — это компании, основанные на знаниях. У них довольно мало финансового капитала, поэтому они полагаются на свой главный актив: знания и компетентность своего персонала. Высокая конкуренция на рынке консалтинговой занятости привела к тому, что консалтинговые компании нуждаются в постоянном притоке молодых кадров взамен уходящих. «По указанным причинам наем компетентного персонала стал одной из важнейших задач и проблем для компаний в области управленческого консалтинга». Особенно остро эта проблема стоит для известных крупных консалтинговых компаний, имеющих определенную репутацию на рынке, которая определяет и цены на услуги, и уровень клиентов.

Отмечаются также сложности в комплексной методологии. Методологии в управлении человеческим капиталом охватывают множество этапов и аспектов, что затрудняет их однозначное понимание и применение. Это создает барьеры для эффективного внедрения и масштабирования услуг. Модульный подход позволяет разбить методики на отдельные части, которые проще адаптировать под нужды конкретной компании. Это повышает гибкость и упрощает практическое использование методик.

Есть ряд недостатков, связанных с неточностями в стандартизации. Отсутствие четких методологических стандартов приводит к значительным вариациям в качестве и подходах консалтинговых услуг, что усложняет тиражирование успешных практик и снижает доверие заказчиков. Таким образом, внедрение отраслевых стандартов и обмен лучшими практиками помогают унифицировать подходы и повысить качество услуг. Кроме того, этому помогает создание и активное участие бизнеса в жизни профессиональных сообществ [Salsbury, 2013].

Проблема формирования консалтинговых услуг в стратегическом управлении человеческим капиталом актуальна для крупных компаний, таких как ПАО «Газпром». В качестве примера рассмотрим, как проблема ограниченности данных отражается на результативности деятельности компании. ПАО «Газпром» — глобальная энергетическая компания. Основные направления деятельности — геологоразведка, добыча, транспортировка, хранение, переработка и реализация газа, газового конденсата и нефти, реализация газа в качестве моторного топлива, а также производство и сбыт тепло- и электроэнергии.

Стратегический отдел ПАО «Газпром» при разработке стратегии управления персоналом опирается в основном на экспертные оценки менеджеров и минимальный набор опросников.

Отсутствие полноценной цифровой аналитики и объективных метрик приводит к искажению реальной картины эффективности сотрудников и потенциальных рисков. В результате принимаемые решения базируются на субъективных впечатлениях и ограниченной информации, что снижает точность планирования развития и удержания ключевых сотрудников. Такая ситуация ограничивает возможности внедрения более точных, основанных на данных, стратегий и повышает риск ошибок в управлении человеческим капиталом.

Диагностические инструменты часто основаны на качественных оценках и экспертных суждениях, что снижает объективность анализа. Это затрудняет принятие взвешенных управленческих решений. Использование цифровой аналитики и больших данных способствует более точной и объективной оценке человеческого капитала. Автоматизация позволяет минимизировать субъективные ошибки.

Зачастую, сотрудники проявляют сопротивление при формировании консалтинговых услуг в стратегическом управлении человеческим капиталом. Сотрудники и руководители могут опасаться новых подходов и изменений, что тормозит внедрение стратегий. Консерватизм и нежелание выходить из зоны комфорта снижает эффективность реформ. Системное управление изменениями с акцентом на обучение и коммуникацию помогает преодолеть барьеры. Вовлечение сотрудников в процесс изменений снижает сопротивление и повышает мотивацию.

Проблемы могут заключаться и в недостаточной гибкости методик. Стандартизированные или устаревшие методологии часто не учитывают быстро меняющиеся условия рынка и технологии. Это снижает их актуальность и применимость. Создание адаптивных моделей, способных быстро корректироваться под новые вызовы, повышает эффективность консультирования. Гибкость позволяет оперативно реагировать на внешние и внутренние изменения [Salsbury, 2013; Odden, 2011].

## Заключение

В представленной статье проведён всесторонний анализ методологических основ формирования консалтинговых услуг в области стратегического управления человеческим капиталом. Исследование основывается на системном подходе, который позволяет выявить ключевые элементы и механизмы, обеспечивающие эффективность консалтинговых практик и их интеграцию в стратегические процессы организации. Проведённый аналитический обзор показал, что современные консалтинговые услуги в сфере человеческого капитала требуют не только глубоких теоретических знаний, но и адаптации к быстро изменяющимся экономическим и социальным условиям.

Особое внимание уделено выявлению проблемных зон, таких как недостаточная стандартизация консалтинговых методик, сложности в оценке вклада человеческого капитала в стратегические цели компании, а также недостаточная гибкость традиционных моделей в условиях цифровой трансформации. Эти проблемы оказывают существенное влияние на результативность консалтинговых услуг и требуют комплексных решений, основанных на интеграции междисциплинарных подходов и современных технологий анализа данных.

Значимость исследования обусловлена тем, что обеспечение высокого уровня качества консалтинговых услуг способствует не только повышению конкурентоспособности организаций, но и развитию всей отрасли управления человеческими ресурсами. Выявленные проблемы являются барьерами для эффективного использования интеллектуального потенциала сотрудников и требуют выработки новых методологических подходов,

ориентированных на долгосрочное развитие и адаптацию к динамичным условиям рынка. «Многие специалисты считают, что главные причины торможения научно-технической и инновационной деятельности в России связаны с низким качеством развития человеческого капитала, обусловленным неблагоприятной, угнетающей средой для инновационной деятельности. Во многом это связано с тем, что по сравнению с советским периодом существенно снизилось качество всех составляющих российского человеческого капитала: образования, науки, безопасности граждан и бизнеса, элиты, специалистов» [Тугускина, Мустафин, 2022].

Перспективы решения обозначенных проблем видятся в развитии цифровых платформ для анализа и управления человеческим капиталом, внедрении адаптивных методик консалтинга, а также в усилении междисциплинарного сотрудничества между консультантами, HR-специалистами и стратегами. Такой комплексный подход позволит повысить точность диагностики потребностей организации, оптимизировать процессы управления и обеспечить устойчивость бизнеса в условиях глобальных вызовов.

Представленное исследование вносит значительный вклад в теорию и практику стратегического управления человеческим капиталом, раскрывая потенциал консалтинговых услуг как важного инструмента развития и инноваций в организации. Результаты работы открывают новые направления для дальнейших исследований и практических внедрений, что подчеркивает актуальность и востребованность выбранной тематики.

## Библиография

1. Бессарабов В. О., Тумаков Е. А. Реализация механизма экономической безопасности предпринимательской деятельности: особенности информационного обеспечения в условиях цифровизации // Экономика: вчера, сегодня, завтра. 2024. Т. 14, № 4-1. С. 270-279.
2. Грабоздин Ю. П. Развитие сервисной деятельности малого и среднего бизнеса в сфере консультационных услуг: дис. ... канд. экон. наук. Самара, 2015. 22 с.
3. Дегтерева В. А. Стратегическое управление: учебное пособие. Санкт-Петербург: Политех-Пресс, 2022. 78 с.
4. Ключко Е. Н. Стратегическое управление: учебное пособие. Краснодар: КубГАУ, 2024. 113 с.
5. Куликов А. В. Перспективное развитие рынка консалтинговых услуг в инновационной экономике. Санкт-Петербург, 2023. 151 с.
6. Мацкевич И. В. Стратегический менеджмент: учебно-методическое пособие. Улан-Удэ: БГУ, 2022. 64 с.
7. Романов Е. В. Стратегическое управление. Магнитогорск: Издательство Магнитогорского государственного технического университета им. Г. И. Носова, 2024. 424 с.
8. Ромашкина Г. Ф. Управление человеческим капиталом в регионе // XI Рязанские социологические чтения: развитие территории в условиях современных вызовов. 2021. С. 145-150.
9. Рэнкинг крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2025 год) [Электронный ресурс] // RAEX Аналитика. URL: [https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest\\_consulting\\_companies\\_and\\_groups/2025/analytics/](https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2025/analytics/)
10. Спорыхина С. Н. Инновационный потенциал вуза: содержание, вопросы измерения и активизации использования // Социально-экономическое развитие России. 2020. С. 226-228.
11. Тугускина Г. Н., Мустафин А. Н. Управление человеческим капиталом в макроэкономике: учебное пособие. Пенза: Изд-во ПГУ, 2022. 160 с.
12. Цибарева М. Е. Управленческая экономика и человеческий капитал: учебное пособие. Самара: Самарский университет, 2021. 84 с.
13. Яковлева А. А., Лапшин Ю. А. Влияние ESG-факторов на финансовое... // Санкт-Петербург: Астерион, 2023. С. 500-503.
14. Lenderman E. A. Human Capital Management: A Brief Review of HR, Organizational Psychology, and Economic Systems Paperback. CreateSpace Independent Publishing Platform, 2017. 25 с.
15. Odden A. Strategic management of human capital in education. New York: Routledge, 2011. 240 с.
16. Salsbury M. P. Human capital management: Leveraging your workforce for a competitive advantage. Salsbury Human Capital Management. LLC, 2013. 230 с.

---

## Methodological Foundations for the Formation of Consulting Services in Strategic Human Capital Management

**Stepan D. Turkin**

Postgraduate Student,  
Moscow University named after A.S. Griboyedov,  
111024, 21, Entuziastov highway, Moscow, Russian Federation;  
e-mail: coolstip@yandex.ru

### Abstract

The article examines the methodological foundations for the formation of consulting services in the field of strategic human capital management. The subject of the study is the systematic approaches and principles for developing consulting products that ensure effective human resource management at the strategic level. The aim of the work is to identify key methodological components influencing the quality and adaptability of consulting services, as well as to develop a conceptual model for their formation. A comprehensive systemic-structural approach was applied as a methodology, including the analysis of modern theories of human capital management, methods of strategic planning, and elements of service design for consulting products. The empirical part is based on an analysis of existing consulting practices and a comparative study of cases from different industries. This allows for the analysis of modern aspects of the consulting services market in the Russian Federation related to human capital management. The prospects for its development are analyzed, and conclusions are drawn about the favorable conditions emerging in the Russian consulting services market. The main results of the study include identifying factors determining the success of consulting services, as well as developing a model that allows integrating the strategic goals of an organization with the individual needs of clients through adaptive consulting solutions. The findings have broad application in scientific research, the practice of management consulting, and the development of educational programs in the field of management. The conclusion emphasizes the importance of a methodological framework for improving the quality of consulting and ensuring long-term competitive advantage for organizations through effective human capital management.

### For citation

Turkin S.D. (2026) Metodologicheskiye osnovy formirovaniya konsaltingovykh uslug v strategicheskom upravlenii chelovecheskim kapitalom [Methodological Foundations for the Formation of Consulting Services in Strategic Human Capital Management]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra* [Economics: Yesterday, Today and Tomorrow], 16 (1A), pp. 711-721. DOI: 10.34670/AR.2026.53.20.073

### Keywords

Consulting services, strategic management, human capital, methodology, service formation, management consulting, adaptive solutions, competitive advantage.

### References

1. Bessarabov, V. O., & Tumakov, E. A. (2024). Realizatsiya mekhanizma ekonomicheskoy bezopasnosti predprinimatelskoy deyatelnosti: osobennosti informatsionnogo obespecheniya v usloviyakh tsifrovizatsii

- 
- [Implementation of the mechanism of economic security of entrepreneurial activity: features of information support in the context of digitalization]. *Ekonomika: vchera, segodnya, zavtra*, 14(4-1), 270-279.
2. Degtereva, V. A. (2022). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Politekh-Press.
  3. Grabozdin, Yu. P. (2015). *Razvitie servisnoy deyatel'nosti malogo i srednego biznesa v sfere konsultatsionnykh uslug* [Development of Service Activities of Small and Medium-Sized Businesses in the Sphere of Consulting Services] (Candidate's dissertation). Samara.
  4. Klochko, E. N. (2024). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. KubSAU.
  5. Kulikov, A. V. (2023). *Perspektivnoe razvitie rynka konsaltingovykh uslug v innovatsionnoy ekonomike* [Prospective Development of the Consulting Services Market in an Innovative Economy]. Saint Petersburg.
  6. Lenderman, E. A. (2017). *Human Capital Management: A Brief Review of HR, Organizational Psychology, and Economic Systems*. CreateSpace Independent Publishing Platform.
  7. Matskevich, I. V. (2022). *Strategicheskii menedzhment* [Strategic management]. BSU.
  8. Odden, A. (2011). *Strategic management of human capital in education*. Routledge.
  9. *Ranking of the Largest Consulting Groups and Companies in Russia (2025)*. (n.d.). RAEX-Analytics. Retrieved from [https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest\\_consulting\\_companies\\_and\\_groups/2025/analytics/](https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2025/analytics/)
  10. Romanov, E. V. (2024). *Strategicheskoe upravlenie* [Strategic management]. Nosov Magnitogorsk State Technical University.
  11. Romashkina, G. F. (2021). *Upravlenie chelovecheskim kapitalom v regione* [Human capital management in the region]. In *XI Ryazanskie sotsiologicheskie chteniya: razvitie territorii v usloviyakh sovremennykh vyzovov* (pp. 145-150).
  12. Salsbury, M. P. (2013). *Human capital management: Leveraging your workforce for a competitive advantage*. Salsbury Human Capital Management. LLC.
  13. Sporykhina, S. N. (2020). *Innovatsionnyy potentsial vuza: sodержanie, voprosy izmereniya i aktivizatsii ispolzovaniya* [Innovative Potential of the University: Content, Measurement Issues and Activation of Use]. In *Sotsialno-ekonomicheskoe razvitie Rossii* (pp. 226-228).
  14. Tsibareva, M. E. (2021). *Upravlencheskaya ekonomika i chelovecheskiy kapital* [Managerial Economics and Human Capital]. Samara University.
  15. Tuguskina, G. N., & Mustafin, A. N. (2022). *Upravlenie chelovecheskim kapitalom v makroekonomike* [Human Capital Management in Macroeconomics]. PSU.
  16. Yakovleva, A. A., & Lapshin, Yu. A. (2023). *Vliyanie ESG-faktorov na finansovoe...* [The Impact of ESG Factors on Financial...]. In *Sbornik* (pp. 500-503). Asterion.