

Федеральное государственное автономное образовательное учреждение  
высшего образования  
«САМАРСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»

*На правах рукописи*



**Грабоздин Юрий Павлович**

**ОРГАНИЗАЦИОННО-ЭКОНОМИЧЕСКИЙ МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ  
В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ**

Специальность 5.2.6. Менеджмент

**ДИССЕРТАЦИЯ**

на соискание ученой степени  
доктора экономических наук

Научный консультант

Жабин Александр Петрович

доктор экономических наук, профессор

Самара 2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ

<b>Введение .....</b>	<b>4</b>
<b>1 Теоретические аспекты формирования и развития управленческого консультирования в менеджменте .....</b>	<b>15</b>
1.1 Сущность и содержание управленческого консультирования.....	15
1.2 Анализ рынка консалтинга в системе управленческой деятельности.....	27
1.3 Проблемы формирования системы управленческого консультирования.....	42
1.4 Нормативно-правовое регулирование управленческого консультирования....	54
<b>2 Формирование организационно-методического обеспечения реализации управленческого консультирования на предприятии .....</b>	<b>62</b>
2.1 Анализ процесса организации управленческого консультирования.....	62
2.2 Организационно-методические рекомендации по организации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия.....	70
2.3 Концептуальный подход к формированию управленческого консультирования на предприятии .....	79
<b>3 Организационный механизм реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия .....</b>	<b>89</b>
3.1 Формирование управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия .....	89
3.2 Практико-ориентированный методический подход к организации управленческого консультирования .....	97
3.3 Модель взаимодействия участников консультационного процесса.....	108
<b>4 Методическое и инструментальное обеспечение управленческого консультирования.....</b>	<b>121</b>
4.1 Ресурсное обеспечение управленческого консультирования .....	121
4.2 Анализ процесса определения потребности в управленческом консультировании .....	132

4.3 Реализация консультационного сопровождения организационных изменений на предприятии.....	146
<b>5 Интегральная оценка эффективности управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия .....</b>	<b>162</b>
5.1 Управление параметрами оценки и показателями эффективности консультационной деятельности .....	162
5.2 Методика расчета экономической эффективности управленческого консультирования .....	181
5.3 Оценка качества управленческого консультирования .....	192
<b>Заключение.....</b>	<b>198</b>
<b>Список литературы.....</b>	<b>202</b>
<b>Приложения.....</b>	<b>268</b>

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность исследования.** Современные процессы структурных преобразований национальной экономики и глобальной экономики в целом, рост рыночной неопределенности, увеличение числа кризисных явлений и числа банкротств со стороны субъектов предпринимательства, усиление санкционного давления на российскую экономику со стороны недружественных стран актуализируют проблему поиска научно обоснованных и экономически эффективных способов организации управленческой деятельности на предприятиях как в государственном, так и в частном секторах экономики, независимо от их размеров и специфики деятельности. Каждое из предприятий в процессе обеспечения своей конкурентоспособности и устойчивости заинтересовано в построении эффективной системы менеджмента, оперативно, гибко и, главное, адекватно реагирующей на возникающие проблемы. Необходимость повышения качества и эффективности управления отмечается Президентом РФ В.В. Путиным [325], который на XVII Съезде Российского союза промышленников и предпринимателей 16 марта 2023 г. заявил следующее: «В этой связи еще одна наша задача, а именно: на качественно новый уровень должна выйти эффективность управления. И в бизнесе, и в системе государственной власти надо активно развивать цифровые платформы, осваивать модели управления на основе больших данных». Тем самым, одним из главных ресурсов в обеспечении эффективности системы менеджмента предприятия на современном этапе развития экономики становится управленческое консультирование, целями которого выступают обеспечение развития менеджмента предприятия-заказчика и создание условий для его развития в будущем с учетом текущих и прогнозируемых трендов.

Дополнительно острота проблематики настоящего исследования обусловлена тем, что российская экономика лишена возможности привлекать потенциал известных западных транснациональных компаний для совершенствования

российского менеджмента, что вызвано прямым запретом на реализацию консалтинга российским резидентам правительствами США и Великобритании, а также Европейским союзом. Таким образом, развитие науки и практики российского управленческого консультирования получает новые возможности, связанные со снижением конкуренции со стороны западных коллег, но при этом с повышением общей конкуренции между субъектами бизнеса, с которыми работают консультанты, а новации консультантов проходят оперативную апробацию в практике бизнеса.

Актуальность проблемы развития отечественного консалтинга и управленческого консультирования наблюдалась еще в 2016 г. Президентом РФ В.В. Путиным [324], который отмечал необходимость импортозамещения в сфере консалтинга и обеспечения суверенности этого вида предпринимательской деятельности. Если в научном сообществе и бизнес-сообществах сложилось общее признание сферы управленческого консультирования как независимого участника рынка, а не как сопутствующей, к примеру, аудиту услуге, то в настоящее время существует проблема фактической реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятий и организаций, отсутствует адекватный современным тенденциям организационно-экономический механизм реализации консалтинга и повышения эффективности менеджмента на его основе, что предопределяет актуальность темы настоящего диссертационного исследования.

Как показал теоретический анализ степени разработанности проблемы, на сегодняшний день в отечественной и зарубежной экономической науке выполнено множество исследований, посвященных проблеме управления организациями и предприятиями, что в полной мере отражает значимость изучения деятельности хозяйствующих субъектов и предпринимательства, выполняющих ключевую роль в социально-экономическом развитии государств. В первую очередь необходимо отметить труды ученых, посвященные общим концептуальным вопросам организационного развития (А.Н. Аверин, И.А. Бареева, К.А. Бармута, Н.В. Брюханова, И.А. Гаврилова, И.Г. Головцова, Н.Д. Гуськова, С.К. Дамитов, Р. Дафт, В.В. Демина, С.Б. Денисов, В.А. Дзедик, Д.У. Дункан, Ш.Е. Дусипов,

О.К. Елмашев, А.П. Жабин, Т.Ю. Иванова, Е.А. Кандрашина, М.И. Кныш, Э. Коротков, И.В. Косякова, Б.З. Мильнер, Д.Э. Мэйо, Г. Мюнстерберг, В.Б. Погосьян, А.Г. Полякова, А.В. Попов, Е.Ю. Пятаева, И.И. Скоробогатых, М.О. Сураева, Ф.У. Тейлор, С.Е. Терехин, Ю.Г. Тимофеева, С.Г. Фалько, А.Т. Хадиева, С.В. Хайниш, К. Ховард, Г. Эмерсон, А.Н. Яськин, И.В. Яхнеева).

Теория и практика менеджмента развиваются непрерывно, и актуальными стали работы, раскрывающие эволюционное развитие систем управления как ответ на внешнюю нестабильность: от импульсивных до эволюционных организаций, самообучающихся и «бирюзовых» компаний. Развитие данных аспектов менеджмента отражено в трудах таких исследователей, как Б. Бриттон, Ф. Лалу, П. Сенге. Одним из инструментов развития менеджмента предприятия сегодня рассматривается управленческое консультирование, которое активно развивается в западных странах начиная с середины XX в., а на территории России – с 90-х гг. XX в. К настоящему моменту управленческому консультированию посвящено значительное число исследовательских работ как российских, так и иностранных ученых (В.И. Алешникова, Э. Бейч, В. Беннис, С. Бисвас, А.О. Блинов, П. Блок, А.И. Быков, О.А. Валебникова, М.И. Гончаров, П.Г. Грибов, Е.М. Деева, Р. Джентл, О.К. Елмашев, М. Зильберман, В. Зимин, М. Иванов, О.А. Иванова, М. Кин, М. Коуп, Ф. Кросман, Г.П. Кулапина, Г. Кунц, О.В. Курбатова, Д. Майстер, Д. Макдональд, Ф.А. Маркова, Б. Минто, Н.С. Мрочковский, А.П. Посадский, И. Расиел, Н.А. Серебрякова, Ю.Е. Солодяшкина, Д. Твитчелл, Е.Н. Тихонов, Р. Уотерман, С.В. Хайниш, Ф. Уикхем, П. Харрис, С. Шиффман, Э. Эдершайм, Ф. Эмери и др.). В подавляющем большинстве работ вышеуказанных авторов консалтинг и управленческое консультирование рассматриваются как инструменты обеспечения эффективности деятельности предприятия, одна из основ корпоративных знаний, обеспечивающая менеджмент новыми управленческими технологиями и практиками, но при этом остаются нераскрытыми вопросы разработки механизмов реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия.

В результате анализ сложившейся ситуации позволяет сформулировать противоречия:

- между востребованностью услуг консультантов по управлению и отсутствием механизма реализации консалтинга на предприятии;
- заинтересованностью менеджмента компаний в обеспечении эффективности деятельности и отсутствием понимания возможностей управленческого консультирования в решении управленческих задач, а также специфики и содержания данного вида деятельности;
- возможностью использования управленческого консультирования в повышении эффективности управления и отсутствием разработанных и апробированных механизмов оценки деятельности консультантов по управлению.

Указанные противоречия подтверждают важность и актуальность проведения исследования, направленного на решение **научной проблемы**, связанной с разработкой современного и адекватного текущим условиям социально-экономического развития организационно-экономического механизма реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия.

**Цель исследования** – разработка теоретико-методологических основ реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия.

Для достижения поставленной цели осуществлено решение следующих **задач**:

- разработать методологию управленческого консультирования на основе выявления специфики содержания и границ применения управленческого консультирования;
- определить возможности нормативно-правового регулирования деятельности по управленческому консультированию;
- разработать подход к развитию управленческого консультирования и его формированию в системе менеджмента предприятия;
- разработать методический подход к выявлению потребности в управленческом консультировании;

- разработать модель процесса взаимодействия субъекта управленческого консультирования и менеджмента предприятия;
- разработать методику экспертной оценки эффективности управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия;
- обосновать методический подход к расчету экономической эффективности реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия.

**Объектом исследования** служат предприятия и организации, выступающие в качестве производителей и заказчиков услуг управленческого консультирования.

**Предметом исследования** являются организационно-экономические отношения в процессе реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия.

**Гипотеза диссертационного исследования** сформулирована в соответствии с целью, предметом и объектом исследования. Исследование строилось на предположении, что развитие предприятий определяется адекватным построением системы управления, оперативно реагирующей на изменения внешней и внутренней среды, кризисные явления и вызовы, что объективно ведет к возрастающей роли управленческого консультирования и его закономерной интеграции с менеджментом предприятий.

**Методологическая и теоретическая основа исследования.** Методологической и теоретической основой диссертации являются работы отечественных и зарубежных ученых по общей экономической теории, консалтингу, управленческому консультированию, менеджменту, стратегическому менеджменту, антикризисному менеджменту, маркетингу, теории информации, монографии и статьи в ведущих отечественных и иностранных журналах. Достоверность научных выводов и практических рекомендаций основывается на следующих методах исследования: на системном анализе, методах дискурсивного сравнительного и статистического анализа, использовании стратегии «case study», на методах моделирования, синтеза и декомпозиции, экспертных оценок.



**Информационная база исследования.** Информационной базой послужили данные федеральной службы государственной статистики, международных и национальных рейтинговых агентств, аналитических служб, публикации отечественных и зарубежных ученых по рассматриваемым в диссертации проблемам, результаты выполненных автором научно-исследовательских работ.

**Соответствие диссертации паспорту специальностей ВАК.** Содержание диссертационной работы соответствует паспорту специальности 5.2.6. – Менеджмент, п. 4. Управление экономическими системами, принципы, формы и методы его осуществления. Теория и методология управления изменениями в экономических системах; п. 6. Методы и критерии оценки эффективности систем управления. Управление по результатам; п. 9. Организация как объект управления. Теория организации. Структуры управления организацией. Организационные изменения и организационное развитие; п. 31. Управленческое консультирование: содержание, формы и методы.

**Научная новизна** диссертационного исследования заключается в разработке научно-методологического аппарата реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия.

**Научная новизна исследования:**

1) разработана методология управленческого консультирования, базирующаяся на рассмотрении управленческого консультирования как сквозного вида профессиональной деятельности, осуществляемой на предприятиях различных форм собственности и отраслей экономики, и одновременно как подсистемы менеджмента предприятия, а также на выявлении в качестве признаков управленческого консультирования не только специфического управленческого предмета деятельности, но и совместного характера принятия решений менеджментом предприятия и консультантом о целях, содержании консультационной деятельности, ее формате и используемых технологиях;

2) показано, что концептуализация управленческого консультирования как сквозного вида профессиональной деятельности с учетом широкого спектра его форм, методов и механизмов реализации делает нецелесообразным формирование

дополнительной к имеющейся нормативной базы, регулирующей деятельность консультантов по управлению, предполагает закрепление процесса регламентации деятельности за ассоциациями и иными объединениями консультантов, этическими кодексами, кодексами социальной ответственности (интегрируются в совокупность стандартов консультационной деятельности) и условиями договорных отношений консультанта и предприятия-заказчика, описывающих формат и параметры деятельности, а также комплексную оценку эффективности реализации управленческого консультирования в системе менеджмента;

3) обоснован авторский подход к развитию управленческого консультирования и его формированию в системе менеджмента предприятия, отличающийся от известных ранее подходов:

- рассмотрением взаимодействия консультантов по управлению и менеджмента предприятия в качестве совместной деятельности, ключевым содержанием которой является разработка индикаторов достижения поставленных целей менеджмента предприятия;

- учетом целевой функции управленческого консультирования как инструмента повышения эффективности системы менеджмента предприятия при различных форматах взаимодействия (аутсорсинг-достижение, совместное достижение, экспертная оценка, новые компетенции);

- пониманием факторов внешней и внутренней среды организации как оказывающих влияние не только на предмет, но и на содержание и формат управленческого консультирования;

- расширением круга благополучателей, заинтересованных в результатах деятельности консультантов по управлению, за счет собственников бизнеса, регулирующих органов, средств массовой информации, рейтинговых агентств и т.д.;

- выявлением актуальных технологий управленческого консультирования (предиктивная аналитика, экспертные и стратегические сессии, обучающие технологии и др.);

4) разработан авторский подход к формированию управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия, отличительной

особенностью которого является согласование исходных мировоззренческих подходов к управлению консультанта и менеджмента и совокупности стандартов консультационной деятельности, на основе которого производится определение используемых консультантом моделей, методов и технологий управленческого консультирования, обеспечивающий координацию усилий субъекта консультирования и менеджмента предприятия на различных фазах реализации управленческого консультирования, что позволяет консультанту использовать адекватный современным социально-экономическим условиям набор методов, моделей и технологий управленческого консультирования;

5) обоснован методический подход к выявлению потребности в управленческом консультировании на основе расширения числа групп пользователей за счет собственников предприятия и анализа факторов формирования управленческого консультирования, базирующийся на учете ресурсных возможностей предприятия, состоящий – в случае менеджмента предприятия – в выделении трех уровней выявления потребностей (1-й уровень – выявление общих потребностей рынка; 2-й уровень – выявление отраслевых потребностей; 3-й уровень – выявление и конкретизация потребностей клиента) и расчете показателя оценки состояния предприятия;

б) разработана модель процесса взаимодействия субъекта управленческого консультирования и менеджмента предприятия, основанная на выявлении четырех уровней взаимодействия, базирующихся на учете степени комплексирования консультационного продукта и уровня интегрируемости участников процесса, предполагающая использование различного набора возможностей, ресурсов и механизмов управленческого консультирования, обеспечивающая эффективность партнерского взаимодействия менеджмента предприятий и консультантов по управлению;

7) разработана методика экспертной оценки эффективности управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия на основе анализа эффектов от реализации управленческого консультирования через параметры, характеризующие систему менеджмента предприятия, разработанные на основе

заданных индикаторов достижения поставленных целей менеджмента предприятия, степени удовлетворения запросов менеджмента предприятия и – при необходимости – благополучателей, учета позиции консультантов по управлению, предполагающая расчет панорамного индекса управленческого консультирования;

8) обоснован методический подход к расчету экономической эффективности реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия, предполагающий расчет комплекса финансово-экономических показателей, отличающийся от ранее известных подходов учетом изменения качества менеджмента предприятия как одного из критериев оценки эффективности управленческого консультирования.

**Теоретическая значимость исследования.** Предложенный организационно-экономический механизм реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия может быть использован в фундаментальных и прикладных исследованиях и в практической деятельности в области управления экономическими системами, в совершенствовании механизмов оценки экономической эффективности системы управления и развития содержания, форм, методов управленческого консультирования.

**Практическая значимость исследования.** Использование разработанной методологии и механизмов реализации управленческого консультирования в системе менеджмента позволяет предприятиям повысить эффективность (в том числе экономическую) системы управления. Материалы исследования могут применяться органами публичной власти и бизнес-сообществом при формировании механизмов повышения эффективности управления, а также при разработке нормативно-правовых актов, профессиональных стандартов и корпоративных регламентов.

**Апробация результатов диссертационного исследования.** Основные результаты работы нашли отражение в грантах (государственное задание), статьях и тезисах докладов на научно-практических конференциях:

– грантовая деятельность (государственное задание) – проект «Методология и методика разработки стратегии развития образования в регионе»

(2020–2022), финансирование за счет средств Министерства просвещения Российской Федерации;

– конференции международного и национального уровней: «Проблемы развития предприятий: теория и практика», Самарский государственный экономический университет (2008–2022); «Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями», г. Самара (2010); «Экономические науки: теоретический и практический взгляд», г. Уфа (2014); «Проблемы развития российской экономики и управления», Самарский государственный социально-педагогический университет (до 2016 г. – Поволжская государственная социально-гуманитарная академия) (2015–2022); «Engineering economics: decisions and solutions from eurasian perspective», г. Кам, Германия (2021); «Генезис и онтология инновационно ориентированной политики в условиях цифровизации», г. Уфа (2022); «Инновационные технологии современной научной деятельности: стратегия, задачи, внедрение», г. Уфа (2022); «Производственные технологии будущего: от создания к внедрению», г. Комсомольск-на-Амуре (2022); «Российская наука в современном мире», г. Москва (2022–2023); «Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации», г. Пенза (2022); «Устойчивое развитие управленческих систем: аспекты управления персоналом и цифровизации», г. Владимир (2022); «Экономика. Менеджмент. Финансы», г. Уфа (2022); «Digital technologies in the new socio-economic reality. Lecture notes in networks and systems», г. Самара (2022); «EurasiaScience», г. Москва (2022); «Знания и научный прогресс: новые подходы и актуальные исследования», г. Анапа (2023); «Становление и развитие новой парадигмы инновационной науки в условиях современного общества», г. Уфа (2023); «World science: problems and innovations», г. Пенза (2023).

Научно-практические разработки, выдвинутые в диссертации, нашли применение в деятельности АО «ТЯЖМАШ», АО «Сызранский НПЗ», АО СФ «Россельхозбанк», Министерства лесного хозяйства, охраны окружающей среды и природопользования Самарской области, Администрации Куйбышевского района городского округа Самара, Агентства по привлечению инвестиций Самарской

области, ООО «Юридическая компания «Зенит», ООО Юридическая фирма «Бизнес-гарант», ООО «Бухгалтерский центр «Бизнес-Гарант», ООО «Металлургическая алюминиевая компания», ООО «Агроинвестрегион», ООО «Самараинтур-С», ООО МИП «Инженер», ООО «ЭлПромМаш», ООО «Гарант», ООО ГК «ЦНИК», в учебном процессе ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет», ФГБОУ ВО «Самарский государственный социально-педагогический университет», ФГБОУ ВО «Самарский государственный технический университет» (филиал в г. Сызрани).

**Публикации результатов исследования.** Содержание диссертации отражено в 50 научных трудах общим объемом 52,3 п.л., в том числе в 1 монографии объемом 14,3 п.л. В ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендуемых ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, опубликовано 30 статей объемом 22,9 п.л. (авторский вклад – 17,6 п.л.).

**Объем и структура диссертации.** Диссертация состоит из введения, пяти глав, заключения, списка литературы, включающего в себя 495 наименований (40 из которых на иностранном языке), 6 приложений, 29 таблиц, 18 диаграмм, 43 схемы. Общий объем диссертации составляет 298 страниц, из которых основной текст – 201 страница.

# **1 ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ И РАЗВИТИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В МЕНЕДЖМЕНТЕ**

## **1.1 Сущность и содержание управленческого консультирования**

Деятельность каждого предприятия реализуется непрерывным процессом принятия управленческих решений, обеспечивающих желаемый уровень состояния управляемой системы. Соответственно, качество принимаемых управленческих решений выступает ключевым параметром в обеспечении устойчивости и развития субъекта хозяйствования. Исходя из актуальных тенденций социально-экономического развития [446], отметим, что подавляющее большинство отечественных предприятий находятся в условиях структурных изменений [384] внешней среды и необходимости форматирования внутренних бизнес-процессов. Реализация санкционного давления на российские отрасли экономики [323], трансформации в потребительском поведении, переориентация рынков и логистических цепей формируют комплекс управленческих проблем, решение которых становится все более сложным и все чаще подталкивает компании к привлечению инструментария управленческого консультирования (УК), основой деятельности которого являются разработка и поддержка в реализации управленческих решений для сохранения или повышения уровня эффективности менеджмента предприятий.

Проведенный анализ определений понятия «управленческое консультирование» (приложение 1) показал, что консалтинг является во многом более сложным и многомерным понятием, чем то, каким его описывали авторы-предшественники [12, 13, 17, 26, 27, 39, 44, 47, 53, 137, 140, 148, 153, 155, 190, 195, 200, 210, 231, 234, 235, 244, 251, 256, 265, 270, 287, 303, 321, 322, 331, 350, 353, 361, 449]. Оно находится в динамике и видоизменяется исходя из того или

иного этапа развития общества. К примеру, подавляющее большинство анализируемых дефиниций управленческого консультирования определяет его как особый вид профессиональной деятельности, некую экспертную помощь, которая обеспечит качественно иное положение организации в будущем. Ряд авторов настаивают на исключительно научной природе управленческого консультирования, другие же определяют его как метод, экспертную деятельность, сами же понятия «консалтинг» и «управленческое консультирование» рассматриваются как тождественные. Такое разнообразие подходов к определению управленческого консультирования обусловлено самой природой управленческой деятельности, которая находится в постоянной динамике, а также обширностью направлений применения функционала консультантов по управлению и недостаточным уровнем правовой идентичности данного явления.

По настоящее время в России отсутствуют законодательные акты, регламенты, регулирующие деятельность консалтинговых компаний как субъектов предпринимательской деятельности в сфере деловых услуг. В этой связи все действующие консультанты опираются в своей профессиональной деятельности на Гражданский кодекс РФ [1], а также на корпоративные правила и нормы профессиональных ассоциаций и саморегулируемых организаций [218, 219, 320, 448]. Таким образом, управленческое консультирование можно определить как сквозной вид профессиональной деятельности, реализуемый как подсистема менеджмента предприятия-заказчика, целью которого является повышение эффективности системы управления. Сквозной характер данного вида деятельности подтверждается применением инструментария УК на любых предприятиях вне зависимости от отраслевой специфики и формы собственности. Само по себе консультирование может быть организовано в трех вариантах, а именно: внешнее (оформление договорных отношений со сторонними субъектами консалтинга), внутреннее (оформление консультанта в штат, внутрикорпоративное консультирование) и смешанное консультирование (взаимодействие в рамках реализации консалтинга как внешних, так и внутренних субъектов



консультационной деятельности). Сравнительная характеристика внутреннего и внешнего управленческого консультирования представлена в приложении 2.

Если говорить об уровне автономности [422] внутреннего консультанта, то мы приходим к выводу, что он в большей степени определяется личным стилем управления менеджмента предприятия, а также тем функционалом, который руководитель готов делегировать консультанту. В этой связи на практике мы наблюдаем некую ограниченную независимость данных лиц. Поскольку имеются негативные характеристики в работе внешних и внутренних консультантов, в рамках формирования УК актуальным становится повышение числа консультационных проектов, которые ведутся внешними и внутренними консультантами одновременно. Такая коллаборация позволяет сокращать затраты, оперативно информирует внешних консультантов касательно специфики компании-клиента, делает осуществление поставленных задач более легким; помимо того, внутренние консультанты успешно проходят процесс своего обучения [409]. Таким образом, данная коллаборация функционирует благодаря комбинированному консалтингу. Отметим, что ряд исследователей [275] вносят предложение относительно определения отдельной группы консультантов, состоящей из субъектов комбинированного консалтинга [118].

В этой связи сущность консалтинга следует рассматривать в более широком представлении: не только как оказание самой деловой услуги, но и как деятельность по институционализации организационных изменений. Исходя из авторского подхода к определению консалтинга, следует выявить ключевую цель в деятельности консультанта, а именно повышение эффективности принимаемых решений менеджментом компаний-заказчиков. Задачами консалтинга выступают: проведение субъективного и объективного анализа данных по рассматриваемой управленческой проблеме; определение причинно-следственных связей, приведших к проблеме; контроль достаточности информационной базы для проектирования рекомендаций; проектирование рекомендаций консультанта; проектирование дорожной карты корпоративных изменений. Исходя из того факта, что и внешний, и внутренний консалтинг обладают широким спектром положительных и отрицательных черт, с точки зрения повышения эффективности

реализации консультационного проекта оптимальным вариантом следует считать комбинирование вышеуказанных форм реализации управленческого консалтинга. В любой сфере деятельности, где присутствует взаимодействие «клиент – заказчик», имеются свои принципы реализации профессиональной деятельности (рисунок 1.1).



**Рисунок 1.1 – Принципы консалтинга**

Примечание – Составлено автором.

Из данного рисунка можно сделать вывод о характерных для консалтинга существенных принципах деятельности, включающих в себя среди прочего конфиденциальность, профессионализм, т.е. все, что необходимо для успешного «встраивания» консультанта в корпоративную управленческую систему предприятия-заказчика.

В свою очередь, проведенный анализ широкого массива литературы и эмпирические исследования не позволяют в полной мере раскрыть сущность, границы и содержание управленческого консультирования.

В настоящее время существует множество классификаций консалтинговых услуг, услуг по управлению [167–188], однако есть общая проблема, которая объединяет каждую из них, а именно расплывчатость в понимании, какую деятельность считать консалтинговой, включать ли сопутствующие услуги в консалтинг. Помимо всего прочего, существует диффузность в деятельности отдельных узких специалистов; к примеру, функционал специалиста по контролю качества может выступать как часть работы консультанта, аудиторская деятельность рассматривается некоторыми авторами как элемент консалтинга, а для других авторов аудит – сопутствующая услуга в рамках предполагаемого консультационного проекта. Деятельность консультанта зависима от широкого понимания управленческой деятельности, так как управленческое воздействие происходит во всех направлениях корпоративного развития, начиная от поиска клиентов, организационных изменений до проектирования стратегии компании.

Новые направления в консалтинге появляются сообразно трендам в экономике. К примеру, развитие пандемии коронавируса в 2020 г. привело к необходимости перестройки бизнеса и государственных структур к новым условиям не только цифровой экономики, но и цифровой трансформации. Перед предприятиями встал вопрос не организации удаленного взаимодействия сотрудников – это вопрос оперативного толка, и он смог решиться всем инструментарием, который был в наличии и до пандемии, перед бизнесом была поставлена задача расширения деятельности в условиях новых поведенческих особенностей клиентов, новых каналов коммуникации, в условиях отсутствия прямого контакта со своим потенциальным потребителем. Данная тенденция во всех секторах экономики послужила началом появления нового вида консультантов по цифровой трансформации, которые должны использовать инструментарий нескольких направлений консалтинга: от IT до образовательного, чтобы подготовить проекты развития компаний с учетом новых компетенций персонала и запросов клиентов. Исходя из того, что происходит удаленное взаимодействие клиентов, сотрудников и консультантов, возникает проблема безопасности всех бизнес-процессов, что в свою очередь стало основой для

появления блокчейн-консалтинга, который направлен на обеспечение экономической безопасности предприятий с учетом построения распределенных сетей, проектирования смарт-контрактов и т.д. Все вышесказанное подтверждает сложность, но в то же время необходимость построения единой классификации управленческого консалтинга на современном этапе развития экономики. Сами же консультанты [335] по-разному видят классификацию управленческих консультационных услуг, каждая из которых включает в себя свой набор областей и сфер применения труда консультанта.

В результате предлагается актуализировать предложенный автором настоящей диссертации [118] подход к классификации услуг по управленческому консультированию исходя из ряда качественных параметров, ключевых для компаний-заказчиков услуг консультантов по управлению (таблица 1.1).

**Таблица 1.1 – Классификация видов управленческого консультирования**

Признак	Формат
Сфера воздействия консультантов по управлению	УК в сфере стратегии
	УК в сфере управления персоналом
	УК в сфере организации корпоративных бизнес-процессов
	УК в сфере финансов и организации учетных процессов
Характер предоставления	Ориентация на высокую ценность
	Ориентация на доступность
	Ориентация на простоту восприятия и применимость рекомендаций консультанта
Функциональное содержание	Обучающий УК
	Практико-ориентированный УК
	Аутсорсинг-ориентированный УК
Уровень соответствия нормативному регулированию	Соответствие стандартам качества и кодексам этики ассоциации консультантов (профессиональным стандартам)
	Наличие внутренних стандартов качества консультационной компании
	Соответствие национальному и международному законодательству
Объем консультационных работ	Предоставление основных услуг УК
	Предоставление вариантов комплексирования услуг в рамках консультационного проекта
Примечание – Составлено автором	

Проведя анализ реализуемых крупнейшими консалтинговыми компаниями на территории России [134, 335] услуг (таблица 1.2), можно сделать вывод о существенном распределении консультационных услуг и об их специфике, о большой направленности на конкретные отрасли экономики исходя из особой специализации консалтинговой компании. Кроме того, можно выделить общую для всех рассматриваемых участников рынка управленческого консалтинга тенденцию – это переход на управление рисками, что является ответом на изменяющиеся условия внешней среды; развитие систем кибербезопасности, информационной безопасности, финансовой безопасности и внутреннего контроля; проектирование стратегий развития бизнеса.

**Таблица 1.2 – Виды деятельности, реализуемые крупнейшими консалтинговыми компаниями на территории России**

Наименование компании	Реализуемые виды деятельности
АО «Ланит»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Планирование и управление персоналом</li> <li>2. Оптимизация технологических процессов</li> <li>3. Проектирование систем управления</li> <li>4. Управление бизнес-процессами</li> <li>5. Обучение и сертификация</li> </ol>
ЕУ (с 2022 г. «Центр аудиторских технологий и решений – аудиторские услуги»)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Отраслевая конвергенция</li> <li>2. Аналитика больших данных</li> <li>3. Кибербезопасность</li> <li>4. Повышение эффективности бизнеса</li> <li>5. Управление рисками</li> <li>6. Разработка корпоративных стратегий</li> </ol>
РwС (с 2022 г. «Технологии Доверия»)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Стратегическое и оперативное консультирование</li> <li>2. Налоговое консультирование и сопровождение сделок</li> <li>3. Анализ и контроль рисков</li> </ol>
KPMG (с 2022 г. Керт)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Форензик</li> <li>2. Управление финансовыми рисками</li> <li>3. Стратегический и операционный консалтинг</li> <li>4. Управление рисками и комплаенс</li> <li>5. Управление цифровыми финансами</li> </ol>
ИТ-компания «КРОК»	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Управление ИТ-процессами</li> <li>2. Информационная безопасность</li> <li>3. Программная инфраструктура</li> <li>4. Управление контентом и документооборотом</li> </ol>
Примечание – Составлено автором основе [30, 35, 232, 337, 396, 454]	

Реализуемые консалтинговыми компаниями услуги во многом соответствуют тем задачам, которые решают руководители компаний,

некоторые задачи сейчас уходят на второй план, остальные получают повышенный интерес и требуют отдельного подхода руководства. Тренд на безопасность [325] во многом обусловлен и социально-политической, экономической ситуацией в мире, развитием пандемии (COVID-19) и неопределенностью на мировых рынках [404], что создает спрос на консультантов в области обеспечения безопасности. На это, в частности, обращает внимание управляющий партнер Althaus Ростислав Шатенок, отвечая в интервью Российской газете [342], что сейчас внимание уделяется «прозрачности бизнеса» в отношении сотрудников, контрагентов, партнеров и клиентов, легитимности бизнеса, и это касается и консультанта, и заказчика. На современном этапе развития экономики уже не стоит на первом месте вопрос образования и квалификации консультанта, российский рынок консалтинга уже прошел несколько этапов развития, и его покинули непрофессиональные игроки, сам консалтинг стал комплексным сервисом, для поддержания качества которого требуются существенные ресурсы, капиталовложения и деловая репутация.

Переходя к методам работы консультантов [353, 403], стоит обратить внимание на тот факт, что методически функционалы рядового менеджера и консультанта во многом пересекаются, дополняя друг друга, усиливая общую динамику реализации поставленных в проекте задач. Вместе с тем существует и специфический набор методов, которые используются в работе консультантов, так как сами по себе задачи в консалтинге являются специфическими. Специфика применяемых методов определяется общей динамикой внешней среды, которая оказывает воздействие на профессиональную деятельность консультантов, мотивируя их к творчеству, креативному мышлению, превращая работу консультанта не только в передачу опыта, знаний, но и в создание нового знания, новых подходов в работе, зачастую совместно с клиентом. Консалтинг – это всегда поиск новых, инновационных решений, которые максимально быстро переносятся на реальную практику, подтверждая или нет свою эффективность, но каждый подход в работе, каждая идея становится частью информационной базы консультанта и его партнеров, конкурентов и клиентов. Ранжировать методы, используемые в УК во всем их разнообразии, в рамках настоящей работы представляется затруднительным, но отдельные из них,

обладающие высокой степенью актуальности и востребованности, а также используемые автором настоящего диссертационного исследования в ходе своей практической деятельности в консалтинговых проектах, будут связаны в формате схемы методов консалтинга. Консультант в своей практике применяет все известные методы научного исследования на каждом из этапов реализации консультационного проекта, что делает невозможным привязку данного конкретного метода к определенному этапу в рамках проектируемой схемы методов управленческого консалтинга [245, 316, 408].

Деятельность консультанта по менеджменту на предприятии услугополучателя можно условно разделить на 3 типа: 1) ретроспективный анализ деятельности; 2) работа по обновлению информационной базы и поиску управленческих решений; 3) работа с изменениями и организационным сопротивлением. Исходя из специфики консалтинга как услуги, деловой услуги, иногда невозможно определить тот или иной тип работы, проводимой консультантом, так как большая часть в проекте реализовывается в совместной работе консультанта и его клиента, но обособление работы само по себе является базой для построения классификации методов консалтинга по управлению. Данная классификация основывается на двух показателях: этап проекта и специфика вида работы консультанта в проекте.

На первичном этапе, в разных источниках он называется подготовительным, организационным, происходит общее знакомство клиента и заказчика, ознакомление с проблемами, опасениями клиента; налаживается контакт; формируется взаимная профессиональная эмпатия участников проектируемого консалтингового проекта. На данном этапе взаимодействия субъекта и объекта консалтинга по управлению консультант использует сервисные методы, направленные на работу с менеджментом предприятия: ретроспективный анализ данных, SPIN-продажи, концептуальные продажи, проектирование сервиса (продажа с добавочной стоимостью), челлендж-взаимодействие, анкетирование, метод убеждения, анализ мотивации и др.

На последующем этапе консультант проводит анализ базы данных клиента для разработки управленческих решений. К методам работы консультанта здесь необходимо отнести наблюдение, экспертный анализ и оценку, интервью, анализ универсальных, общепрофессиональных и профессиональных компетенций

персонала и руководителей (собственников) организации-заказчика и др. Полученный аналитический материал является базой для работы консультанта, для последующих совместных действий консультанта и менеджмента. Работа консультанта при анализе полученной информации сводится к математической обработке организационно-управленческих и экономических данных, которая впоследствии предлагается заказчику в виде упрощенных инфограмм, презентаций, таблиц ретроспективного и план-факторного анализа, результатов сравнения данных за период (метод анализа, метод анализа сил воздействия, методы статистического и корреляционного анализа и пр.).

В процессе разработки плана действий консультант может использовать несколько ключевых методов в своей деятельности. В первую очередь это работа с кадрами, с прогнозируемым сопротивлением сотрудников, в основе которого находятся как личные (психологические) особенности, так и особенности неформальной коммуникации внутри компании, которые могут включать в себя наличие заинтересованных в сохранении текущих позиций качества корпоративных процессов компании лиц. Безусловно, методами работы консультанта здесь могут служить лабораторный метод, ролевые игры, согласование целей и др. На данном этапе реализации деятельности консультанта необходимо выработать общий вектор команды, поэтому командообразование – это процесс, который может сопровождать весь консалтинговый проект на всех этапах и по завершении. На современном этапе развития экономики работа консультанта может осуществляться в гибридном виде как в очных мероприятиях с персоналом, так и в онлайн-формате, что содержит в себе ряд преимуществ, среди которых благоприятная обстановка для сотрудников, возможность высказать свою позицию по защищенному каналу связи, отсутствие анализа реакции неформальных лидеров, а также возможного деструктивного поведения.

Завершающий этап процесса консультирования включает в себя работу с персоналом по дополнительной диагностике заявленных компетенций и сравнение результатов в начале проекта и по его итогам. Консультант в данной работе применяет методы опросов, беседы, наблюдения и др., но ключевой идеей консультанта на этом этапе проекта становится обеспечение работы без участия



консультанта, а именно реализация «безболезненного» замещения функционального распределения в организации. Именно в этот момент принимается совместное решение о продолжении работы консультанта в организации и на каких условиях: в формате аутсорсинга, стороннего консультанта, внутреннего консалтинга, работы консультанта по «подписке» и иные варианты сотрудничества.

Применение вышеуказанных методов не представляется возможным без использования соответствующих технологий, которые применительно к управленческому консалтингу представляют собой взаимосвязь нескольких проектов в их динамике или отдельный проект. По мнению автора настоящего исследования, управленческому консалтингу соответствуют следующие технологии: количественные (полевые, модельные, описательные и др.), информационные – с использованием корпоративной и внешней информации, обучающие, экспертные, фундаментальные и пр. Технологии управленческого консалтинга [313] являются элементами стратегии продвижения консультанта, так как они обеспечивают воспринимаемое качество услуг через учет потребностей клиентов, интуитивное ценообразование, а также позволяют вести контроль качества работы консультанта, проводить оценку исполнителей работ и обеспечивать стратегическое партнерство с заказчиками и контрагентами.

Технологии управленческого консалтинга включают в себя 4 фазы, содержание которых представлено на рисунке 1.2 и в таблице 1.3.



**Рисунок 1.2 – Фазы управленческого консалтинга**

Примечание – Составлено автором.

Таблица 1.3 – Содержание фаз управленческого консалтинга

Ключевой параметр	Первичная фаза / диагностика	Проектирование совместной деятельности консультанта и заказчика	Фаза диффузии / активная фаза	Завершающая фаза
Ресурсы	Информационные, кадровые, социологические	Нормативные, кадровые, интеллектуальные, творческие	Психологические, интеллектуальные, кадровые, информационные, административные	Информационные, кадровые
Цель	Анализ проблемной области клиента	Проектирование изменений	Реализация изменений / работа с сопротивлением	Проектное делегирование
Факторы деятельности консультанта	Обычай делового оборота	Кадровый дефицит, технологические факторы	Кризис делегирования, развитие кадров, корпоративное сопротивление	Воспринимаемое качество, проектное обучение
Виды технологий	Информационные, кабинетные, обучающие, фундаментальные, экспертные и др.			
Работа с клиентом	Заказчик – консультант	Независимый консультант	Консультант – заказчик – персонал	Новый формат взаимодействия
Результат:				
Заказчик	Информационная база проблемной области	Новая методика	Системность работы	Практические результаты (в т.ч. образовательные)
Консультант	Эмпирические данные	Новая методика	Проектирование воспринимаемого качества	Обновление информационной базы, интеграция в бизнес-процессы заказчика
Перспектива	Проектирование инноваций, корпоративное обучение, овладение практическими знаниями и технологиями			
Примечание – Составлено автором				

Необходимо признать, что управленческий консалтинг является сложным, многогранным явлением, сохраняющим высокую степень зависимости от социально-экономических, политических, корпоративных, психологических (личностных) факторов, что подтверждается большим объемом различных подходов к определению управленческого консалтинга. Сама по себе природа управления делает процесс классификации управленческих услуг сложным и зависящим от все большего числа факторов, которые влияют на систему менеджмента компаний на каждом этапе ее развития. В результате управленческое консультирование рассматривается как сквозной вид профессиональной деятельности, осуществляемой на предприятиях различных

форм собственности и отраслей экономики, и одновременно как подсистема менеджмента предприятия, а в качестве признаков управленческого консультирования рассматривается не только специфический управленческий предмет деятельности, но и совместный характер принятия решений менеджментом предприятия и консультантом о целях, содержании консультационной деятельности, о ее формате и используемых технологиях.

## **1.2 Анализ рынка консалтинга в системе управленческой деятельности**

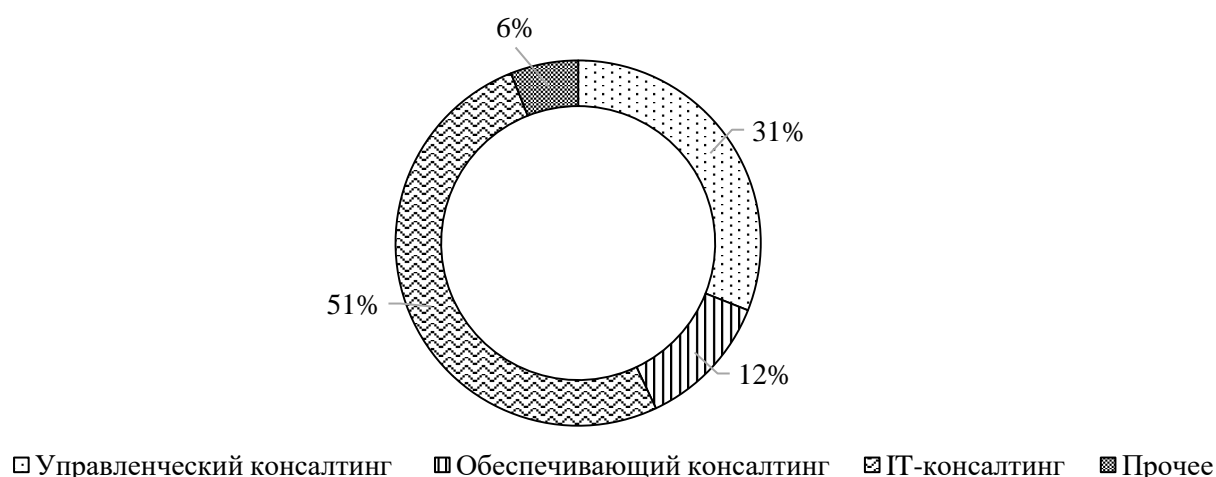
Современный этап развития мировой экономики оценивается многими экспертами [335] как период «бесконечной турбулентности», VANI-мира [455] (хрупкий, тревожный, нелинейный и непостижимый), когда новые вызовы в деятельности компаний поступают с большей частотой, а глобальные тренды не оставляют возможности локальным предпринимателям и собственникам бизнеса сохранять свою модель менеджмента и вынуждают последних проектировать изменения. В вышеописанных условиях топ-менеджмент компаний находится в постоянном поиске профессиональных сотрудников как на внутреннем контуре, так и на внешнем, число которых сокращается в условиях возрастающей конкуренции, постепенного старения населения (объективного снижения числа экономически активных граждан) планеты и отдельных стран (за исключением ряда развивающихся государств). В этой связи роль консультанта как носителя ценной информации, опыта и технологий профессиональной деятельности, научного инструментария вновь возрастает и дает возможность заказчикам при генерации управленческих решений на оперативном, тактическом или стратегическом уровне воспользоваться услугами консалтинговых компаний. На возрастающую значимость консультационной деятельности обращал внимание и Президент РФ В.В. Путин [324] на большой пресс-конференции в 2016 г., констатируя необходимость обеспечить суверенитет российского консалтинга и

импортозамещение консалтинга в России, так как требуется формировать собственные институты, деятельность которых направлена на развитие предпринимательства и государства в целом.

Рынок управленческого консалтинга является отражением текущих тенденций на мировых и локальных рынках [364]. Рост рынка консалтинговых услуг следует за восходящим трендом в экономике и переходит к снижению при наличии негативных тенденций, что обусловлено психологическими факторами, сопровождающими работу руководства компаний, которые попадают в ловушку паники, экономии, сокращения расходов, но стоит отметить, что рынок консалтинга всегда начинает рост раньше, чем сам рынок в целом, так как появившиеся на рынке точки роста – это компании, которые нашли новые рыночные возможности, оперативно перестроились под запрос потребителя и создали новый тренд. Как показывает опыт мировых стартапов из различных отраслей, каждый их новый проект всегда реализуется и проектируется совместно с консультантами по управлению.

Современный рынок управленческого консалтинга включает в себя несколько сегментов, а именно это частные консультанты, реализующие свою деятельность в форме индивидуального предпринимателя или самозанятого с уплатой налога на профессиональный доход [99]; консалтинговые компании, представители малого и среднего бизнеса [118], отвечающие соответствующим критериям отнесения каждой из них к субъектам малого или среднего предпринимательства; крупные компании, включающие в себя ключевые иностранные предприятия и российских игроков консалтингового рынка. Исходя из занимаемой ниши, различают 3 вида компаний по управленческому консалтингу: 1) отраслевые компании, реализующие проекты по узкоспециализированным направлениям или принимающие участие в проектах в качестве соисполнителя по сквозным направлениям деятельности; 2) мультисервисные компании, зачастую работающие в нескольких странах с крупными заказчиками; 3) небольшие компании, оказывающие услуги представителям малого и среднего бизнеса [118] как на разовой основе, так и в формате абонентского обслуживания.

Исходя из данных ежегодного рейтинга RAEX [233], анализирующего показатели работы ведущих консалтинговых групп (таблица 1.4) (полная информация за 2021–2022 гг. представлена в приложении 3), мы провели структурирование рынка российского управленческого консалтинга (рисунок 1.3). Представленные данные демонстрируют, что управленческий консалтинг составляет почти треть от общего объема рынка консалтинговых услуг, а сам рынок за 2022 г. оценивается более чем в 130 млрд руб.



**Рисунок 1.3 – Структура национального рынка консалтинга за 2022 г.**

Примечание – Составлено автором по материалам RAEX и РБК [255, 364].

**Таблица 1.4 – Рейтинг крупнейших консалтинговых компаний в России за 2022 г.**

№ п/п	Название	Местоположение центрального офиса	Суммарная выручка от консалтинговых услуг за 2022 г., тыс. руб.	Темпы роста выручки за год, %	Число специалистов-консультантов	Число компаний в группе
1	2	3	4	5	6	7
1	«Б1»	Москва	12 980 310	-2,8	3608**	8
2	«Технологии Доверия» (ТеДо)	Москва	12 402 045	9,3	н.д.	8
3	Группа IBS	Москва	10 298 837	н.д.	4000**	5
4	«КЭПТ»	Москва	10 064 066	1,8	3938**	5
5	«Яков и Партнёры»	Москва	5 748 986	н.д.	369	2
6	«Деловые решения и технологии» (ДРТ)	Москва	5 446 595	-20,1	н.д.	3
7	«Центр корпоративных решений»	Москва	4 983 951	20,9	1626	2
8	«Юникон»	Москва	3 451 900	-12,3	914	7
9	«Газпром ЦПС»	Санкт-Петербург	3 098 348	230,4	133	-

## Продолжение таблицы 1.4

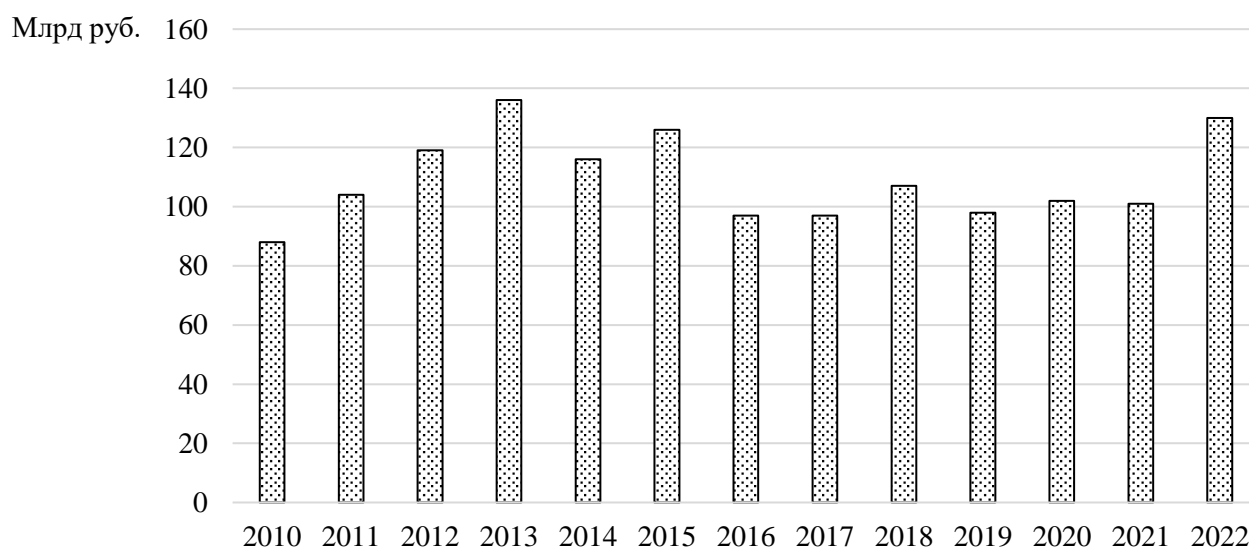
1	2	3	4	5	6	7
10	«Спектрум-Холдинг»	Москва	3 002 796	21,3	637	5
11	«Борлас»	Москва	2 896 186	-40,5	312	7
12	«СберРешения»	Москва	2 863 559	1,4	1226	6
13	«Северсталь – Центр Единого Сервиса»	Ярославль	1 876 558	32,5	680	-
14	«Системы управления»	Москва	1 661 582	44,4	255	-
15	«КБ Стрелка»	Москва	1 638 761	45,3	226	2
16	«Комита»	Москва	1 588 845	29,6	н.д.	2
17	SRG	Москва	1 474 117	6,9	295	6
18	ITPS	Пермь	1 434 504	29,1	285	4
19	«Финансовые и бухгалтерские консультанты» (ФБК)	Москва	1 324 089	29,3	461	8
20	«Экопси Консалтинг»	Москва	1 229 375	10,1	223	4
21	«Моё дело»	Москва	1 213 483	11,3	384	3
22	Strategy Partners	Москва	1 167 142	18,8	80	-
23	«ИАС»	Москва	1 140 885	165,4	74	5
24	Schneider Group	Москва	995 220	-2,0	253	5
25	IC-WiseAdvice	Москва	949 300	17,2	375	5
26	«Проектное управление строительными контрактами»	Санкт-Петербург	928 352	17,1	108	-
27	«Деловой профиль»	Москва	928 254	20,2	783	6
28	UCMS Group	Москва	890 914	33,3	349	5
29	Bellerage	Москва	868 264	50,6	122	10
30	«ФинЭкспертиза»	Москва	858 780	14,2	668	12****
31	«Плаут Консалтинг»	Москва	855 284	0,2	365	-
32	«Партнерская аудиторско-консалтинговая сеть «Руко»	Москва	763 711	-1,5	172	9
33	Isource Consulting	Санкт-Петербург	667 399	290,3	63	2
34	«Пачоли»	Москва	615 923	58,7	128	3
35	«Альтхаус Консалтинг»	Москва	614 717	11,3	135	7
36	«СибКом»	Уфа	556 307	-45,8	45	2
37	«Юнистафф Пейрол Компани»	Москва	552 325	-3,2	218	4
38	«Мариллион»	Москва	543 293	4,6	285	5

## Окончание таблицы 1.4

1	2	3	4	5	6	7
39	Molga Consulting	Москва	542 110	-32,3	116	-
40	«Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда»	Москва	541 117	85,4	33	-
41	«Лемчик, Крупский и Партнеры. Структурный и налоговый консалтинг»	Москва	539 545	9,1	100	5
42	«Уральский союз»	Москва	506 225	17,2	107	5
43	«НЭО Центр»	Москва	502 836	8,6	92	-
44	«Интэнс Инжиниринг»	Москва	497 193	154,9	39	-
45	«Инжиниринговая компания «2К»	Санкт-Петербург	490 918	-1,0	100	-
46	«НФП Финансовые Решения»	Москва	481 274	42,3	117	3
47	«Бридж Групп»	Москва	480 862	85,0	164	3
48	«КСК Групп»	Москва	479 396	-13,4	н.д.	6
49	«Инжиниринговая компания «Элемент»	Москва	469 899	81,8	82	-
50	GREEN	Москва	449 007	-13,1	113	3
51	«Правовест Аудит»	Москва	447 817	46,8	52	8
52	«Бетерра»	Москва	444 726	-18,8	н.д.	4
53	«Евроэксперт»	Москва	441 798	1,7	105	6
54	«Агентство прямых инвестиций»	Москва	433 016	73,9	33	-
55	«Консу»	Санкт-Петербург	430 035	-7,4	135	2
56	«ИЭС Инжиниринг и Консалтинг»	Москва	427 809	62,8	165	-
57	«Группа финансового консультирования»	Москва	426 889	61,0	59	3
58	«Райтек ДТГ»	Тула	407 105	236,3	77	-
59	«Союзэкспертиза» ТПП РФ	Москва	354 386	41,2	54	-
60	«АБУ бухгалтерские услуги»	Москва	349 171	6,2	63	2
Примечание – Составлено автором по материалам RAEX [375]						

Необходимо отметить, что обеспечивающий консалтинг включает в себя консалтинг в сфере права, бухгалтерского учета, финансов и др. Динамика развития рынка консалтинга оценивается как нестабильная (рисунок 1.4). Самый высокий показатель на уровне 136 млрд руб. наблюдается в 2013 г., когда начался мировой финансовый кризис. Данный период кризиса охватил в том числе и российский

сегмент и послужил следствием глобальной реструктуризации бизнеса РФ. В частности, это коснулось сферы проведения сделок слияния и поглощения. В том числе были вложены значительные инвестиции со стороны государства в целях сокращения возможных угроз развития экономики страны. Все это, несомненно, требовало вовлечения специалистов в области консалтинговых услуг. В дальнейшем отмечается незначительная степень волатильности рынка, что сопряжено со стартом национальных проектов в стране, с реализацией крупных спортивных и социально-значимых мероприятий. При этом 2020 г. послужил заметной точкой роста для консалтинга, что связано с рядом трансформаций, вызванных пандемией COVID-19. Данный период характеризуется очевидным переходом в сферу онлайн. Кроме того, существенно возросла потребность в медицинском обеспечении. Вместе с тем необходимо отметить падение глобальной экономики в рамках прочих отраслей, что затронуло сферу услуг в целом и консалтинг в частности [99].



**Рисунок 1.4 – Динамика выручки консалтинговых компаний в России**

Примечание – Составлено автором по материалам РАЕХ и РБК [255, 364].

Результаты исследования структуры и динамики формирования отечественного сегмента консалтинга демонстрируют, что на первый план выходит сфера ИТ, а также сопряженные с ней консалтинговые проекты. В период до 2013 г. в Российской Федерации запрос на цифровизацию сферы



государственного управления и бизнеса не носил массового характера и был представлен отдельными успехами хозяйствующих субъектов. Однако в настоящий момент времени сфера ИТ составляет около 1/2 совокупной выручки в рассматриваемой нами сфере консалтинга. По мнению некоторых специалистов [233], большая часть консалтинговых компаний продемонстрировала повышение значения показателя выручки в 2020 г., когда имела место пандемия, и в 2022 г., характеризующемся наложением санкций. При этом наиболее актуальными стали такие области, как управленческий консалтинг, ИТ-консалтинг, антикризисный консалтинг. Таким образом, цифровизация послужила неким драйвером роста сферы консалтинга. Более того, цифровизация затрагивает сегодня практически все сферы деятельности: начиная с системы образования (вузов), заканчивая финансовыми структурами [129, 433].

Согласно нашим наблюдениям, рынок консалтинга нельзя назвать высококонцентрированным, по крайней мере в сравнении с показателями прошлых периодов. На сегодняшний день на рынке функционирует свыше 30 успешно конкурирующих компаний, оказывающих свои услуги, в частности, для зарубежных клиентов (среди них – «Ланит», EY, PwC, Kert, «КРОК», «Борлас», «Юникон», «СберРешения» и др.) [5, 99].

Таким образом, наблюдаем непосредственное влияние экономики страны на рынок консалтинга. Однако в настоящий период на первый план выходят цифровизация бизнес-процессов, инвестирование в развитие сферы вместо уменьшения затрат и сокращения штата сотрудников, тогда как ранее, особенно в кризисные этапы, использовались инструменты антикризисного консалтинга, M&A. Тем самым, мы приходим к наблюдению структурного сближения отечественного и зарубежного рынков консалтинга за период прошедших 10 лет с ориентацией на управленческие проекты и проекты ИТ. На сегодняшний день отмечается значительно возросший спрос на услуги, связанные с организационным развитием и стратегическим планированием с позиций бизнеса и государства. Однако немаловажным является тот факт, что в промежуток 2015–2022 гг. наблюдается перераспределение выручки в сфере стратегического

консалтинга между субъектами консалтинговых услуг. В настоящий момент отечественные компании являются активными участниками деятельности по реорганизации бизнес-процессов и представляют часть новых консалтинговых групп международного масштаба, среди которых HLB International, при этом конкурируя с именитыми лидерами рассматриваемого рынка [99].

Рост оборота наблюдается также у консалтинговых компаний, основным видом деятельности которых является управление персоналом. На это существует 3 причины. Первая заключается в возрастающем кадровом дефиците во всех отраслях экономики [289], что связано с объективными демографическими проблемами российской экономики и с постепенным уходом из числа экономически активного населения поколения 40-х и 50-х гг. XX в., которому на замену приходят малочисленные поколения начала 90-х гг. [24]. Соответственно, полное кадровое замещение не происходит, и бизнес это ощущает все в большей степени [196]. Вторая причина является следствием первой, так как возрастает осознанность собственников бизнеса и менеджмента компаний в ценности кадрового развития, поддержания и развития качества корпоративных процессов, поскольку реализация новых проектов невозможна без соответствующего качества человеческих ресурсов компании. Третья причина заключается в эффектах пандемии коронавируса в России и в мире, в проектировании программ повышения мотивации, обучении персонала, организации корпоративных связей в условиях цифрового взаимодействия [273] – все это требования нового времени в условиях трансформации общества и всех государственных институций.

Спрос на консалтинг в сфере управления персоналом проявляют все без исключения отрасли экономики, особенно промышленные предприятия, сферы туризма, торговли непродовольственными товарами, те отрасли, которые вынуждены оптимизировать штатное расписание и объединять функционалы по штатным единицам, что приводит к недовольству сотрудников, снижению мотивации и производительности труда. Фактор цифровизации и цифровой трансформации, как было сказано выше, является одним из ключевых в обеспечении конкурентоспособности современных субъектов предпринимательства и

консалтинговых компаний как в России, так и в остальном мире. Внедрение цифровых технологий в практику консалтинговых компаний позволяет упростить процедуру принятия решения в совместной деятельности с заказчиком и ускорить процесс разработки решения, частично автоматизировать анализ деятельности заказчика и его системы управления, а также это возможность расширения географии оказания услуг по управлению. Особенности влияния процессов цифровизации на рынок управленческого консультирования можно проанализировать по двум уровням: уровень консалтинговой компании и уровень заказчика консультационных услуг по управлению.

Развитию процессов цифровизации на рынке управленческого консультирования способствуют:

- 1) нематериальность услуг управленческого консультирования;
- 2) широкий спектр видов консалтинговых услуг по управлению;
- 3) развитие технической инфраструктуры на территории России и цифровой трансформации предприятий;
- 4) постепенное применение электронного документооборота участниками рынка управленческого консультирования;
- 5) появление на рынке инновационных технологий в сфере цифровизации.

Цифровизации способствует наличие предпосылок для внедрения цифровых инструментов участникам рынка управленческого консалтинга, причем они совпадают как со стороны заказчика, так и со стороны клиента: стремление повысить эффективность деятельности, осознание современных трендов развития экономики, развитие корпоративной культуры на базе процессов цифровизации.

Для более подробного анализа влияния процессов цифровизации на управленческое консультирование необходимо проанализировать положительные и отрицательные последствия влияния цифровизации на рынок УК.

Следствием цифровизации рынка управленческого консультирования с позиции государства и отрасли в целом можно считать экономический рост, обусловленный ростом числа услуг в сфере консалтинга и их доступностью для потребителей; формирование новых бизнес-моделей в деятельности

консалтинговых компаний; автоматизацию части бизнес-процессов, а значит, увеличение прозрачности в реализуемых действиях; рост доступности услуг консультантов по управлению.

На уровне консалтинговых компаний положительное влияние цифровизации заключается в ускорении корпоративных и бизнес-процессов; проектировании новых продуктовых предложений со стороны консультантов; проектировании новых каналов продвижения; оптимизации издержек; внедрении аналитических систем, аккумулирующих и пополняющих базу знаний консалтинговых компаний; внедрении электронного документооборота.

Для клиента консультантов по управлению положительными чертами цифровизации выступают потенциальное снижение стоимости управленческого консультирования; доступ к услугам большего числа игроков рынка и максимизация выбора; переход на дистанционное обслуживание (по ряду консультационных услуг).

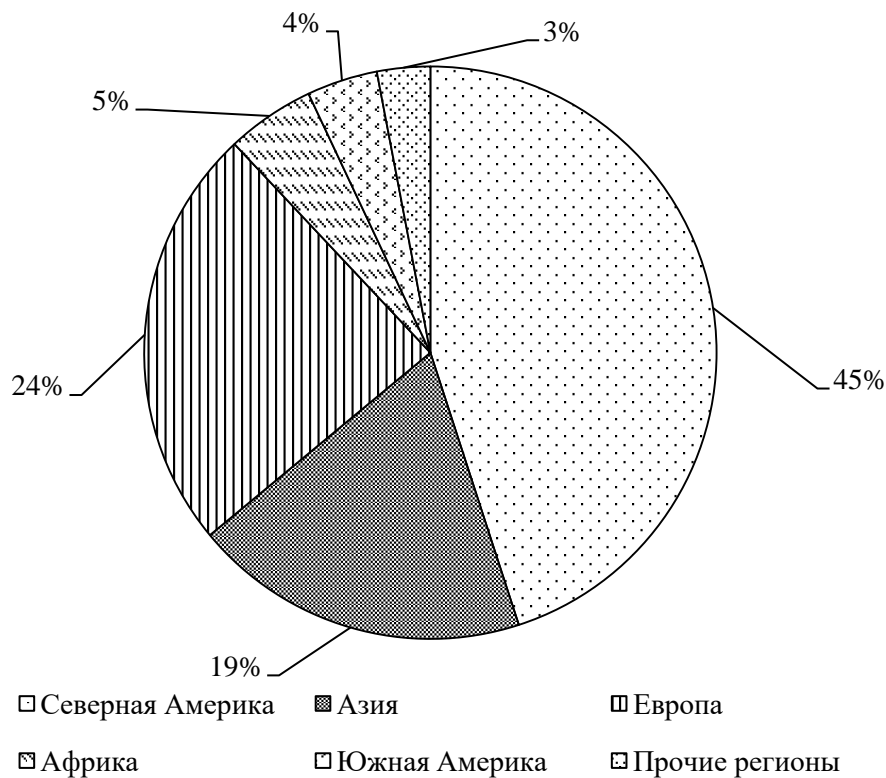
С другой стороны, необходимо констатировать и отрицательные явления, которые возникают в процессе цифровизации рынка УК. Для отрасли в целом это низкий уровень качества отечественных программных продуктов (использование которых в современных условиях является безальтернативным), которые замедляют процесс оказания услуг, обеспечения экономической и информационной безопасности, а также сохранения интеллектуальной собственности (ввиду отсутствия действенных механизмов защиты данных); несанкционированный доступ к данным участников консультационного проекта.

Сами по себе отрицательные явления, описанные выше, служат потенциальным риском, который может и не реализоваться (исчерпывающий перечень рисков и угроз устойчивости предприятия в условиях цифровизации бизнес-процессов разработан Р.Д. Гимрановым [87] в приложении 4), но в любом случае вопросы защиты интеллектуальных прав, кибербезопасности (в части общегосударственной инфраструктуры) не относятся к работе консультантов по управлению, а должны регулироваться и контролироваться соответствующими институтами.

Переходя к анализу мирового рынка консалтинга, стоит констатировать его более динамичное развитие относительно национального рынка управленческого консультирования, так как наряду с лидерами рынка стали развиваться компании – представители Азии (в первую очередь Китай и Индия), Центральной и Восточной Европы и других регионов [348].

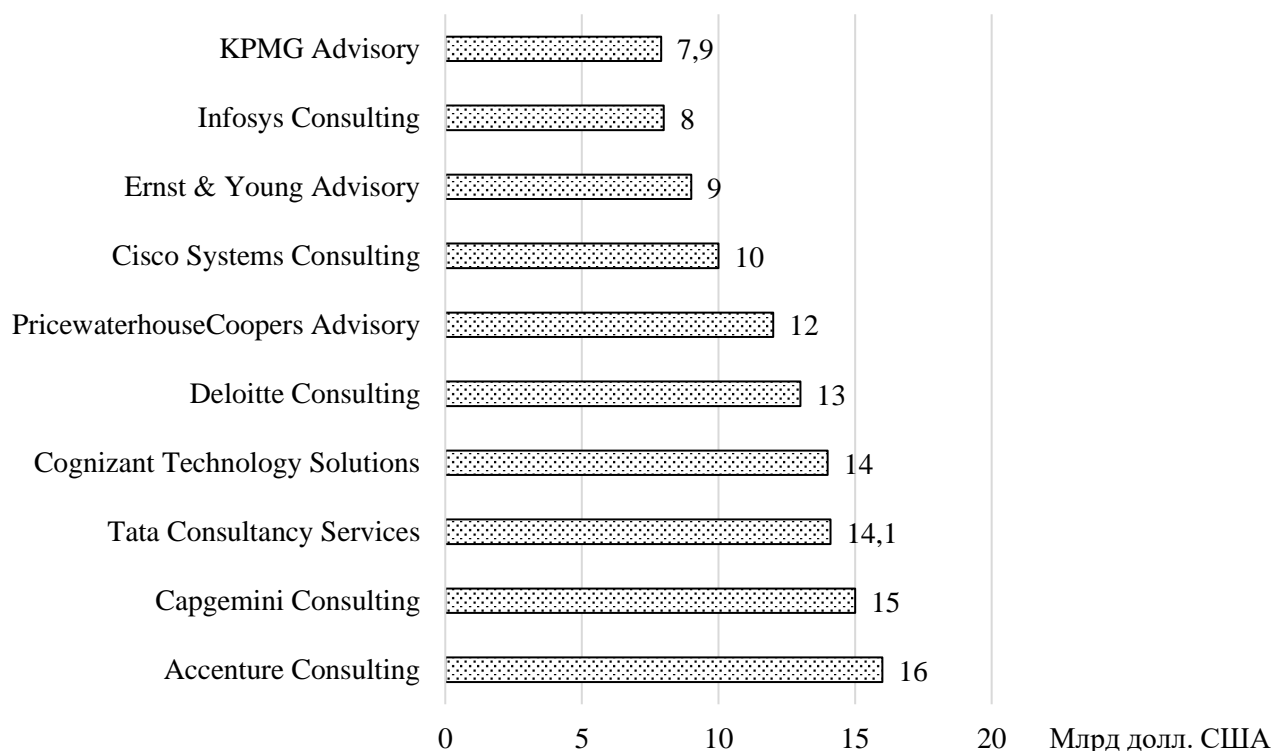
Региональная структура консалтинговых компаний по объему выручки представлена на рисунке 1.5.

Крупнейшие международные консалтинговые группы по объему выручки по состоянию на начало 2023 г. представлены на рисунке 1.6.



**Рисунок 1.5 – Региональная структура консалтингового рынка по объему выручки**

Примечание – Составлено автором.



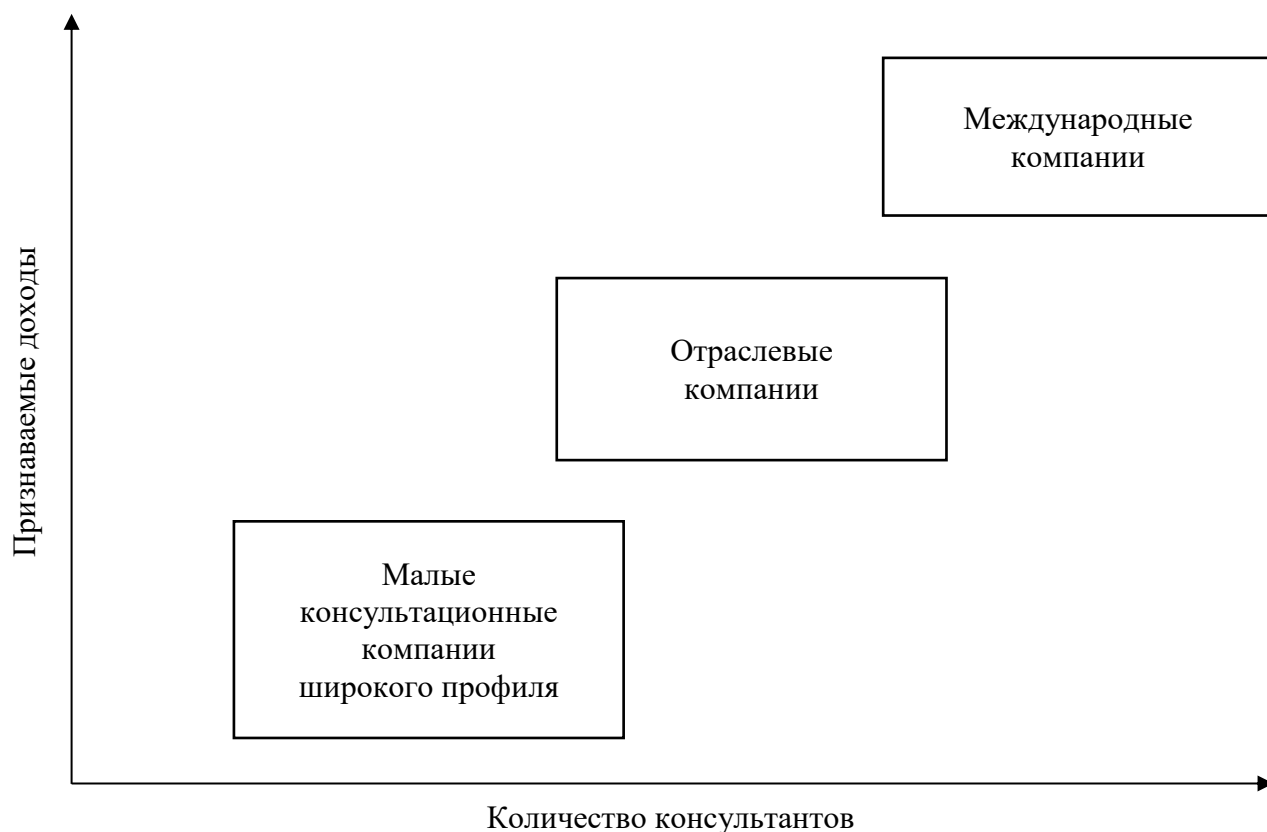
**Рисунок 1.6 – Крупнейшие международные консалтинговые группы по объему выручки на начало 2023 г.**

Примечание – Составлено автором на основе [255, 364].

Ряд исследователей-предшественников уже отмечали, что рынок консалтинга станет многополярным [450], и теперь это реализуется на практике. Если в 2015 г. американские компании составляли 2/3 всего глобального рынка, а в начале XXI в. это был уровень свыше 86%, то сегодня это почти половина. Наблюдается тенденция роста азиатских игроков и развивающихся рынков, европейские компании сохраняют свою долю рынка в долгосрочной перспективе. По прогнозам участников рынка [461], к 2030 г. произойдет выравнивание доходов на душу населения между развивающимися и развитыми странами, а совокупный валовой внутренний продукт стран БРИКС (плюс отдельные регионы, такие как Мексика, Турция, отдельные территории Тихоокеанского региона) и стран G7 (США, Япония, Канада, Германия, Великобритания, Франция и Италия) к этому моменту будет практически одинаковым, при этом к 2050 г. разница станет кратной в пользу первой группы стран.

Тенденцией современного рынка консалтинга становится следование консультанта за клиентом. Мы видим торговую экспансию китайского и индийского производителя, который нуждается в адекватном существовании на новом рынке, а значит, формирует заказ на консалтинг, и в данном случае возникает конкуренция между региональными игроками рынка и международными компаниями. Правительства стран в условиях частных, общественных интересов, лоббистских групп все чаще принимают решения об ограничении деятельности иностранных консультантов и аудиторов (как сопутствующего вида деятельности) для поддержки национального рынка и в силу обеспечения экономической безопасности. Примером здесь может служить Постановление Правительства РФ от 19.04.2021 № 622 [4], которое фактически запрещает иностранным компаниям проводить отдельные виды консалтинговых и аудиторских работ с отдельными российскими компаниями. В свою очередь, мы констатируем с 2016 г. и по настоящее время торговые войны между государствами, к примеру, запрет на использование сервисов Google компании Huawei, а также частичный временный запрет на работу американских компаний с рядом китайских корпораций, что также является «шоком» для бизнеса, в том числе и консалтингового. Не меньше беспокойств вызвали американские и европейские ограничения на строительство и запуск российского газопровода «Северный поток-2», так как все компании, которые обслуживали проект, могли попасть под правительственные санкции, а среди них, безусловно, есть консалтинговые организации.

Структурно (рисунок 1.7) отрасль управленческого консалтинга может быть представлена отраслевыми компаниями, международными компаниями, малыми консультационными компаниями широкого профиля, а выручка данных организаций зависит от расположения в структуре. Из рисунка 1.7 можно сделать вывод, что структурно рынок консалтинга находится в зависимости от признаваемых доходов компании (т.е. доходов, полученных непосредственно от консалтинговой деятельности) и числа специалистов по управленческому консалтингу.



**Рисунок 1.7 – Структура отрасли управленческого консалтинга**

Примечание – Составлено автором.

Проведенный анализ рынка управленческого консалтинга подтверждает рост его значимости в современном мире. По разным оценкам, доля консалтинговых услуг в структуре российского ВВП составляет от 0,23% до 0,3%, что, несомненно, меньше, чем в развитых странах. Однако сохранение положительной динамики только стимулирует развитие самого консалтинга и смежных с ним отраслей.

Рынок управленческого консалтинга можно представить в виде следующей схемы (рисунок 1.8).



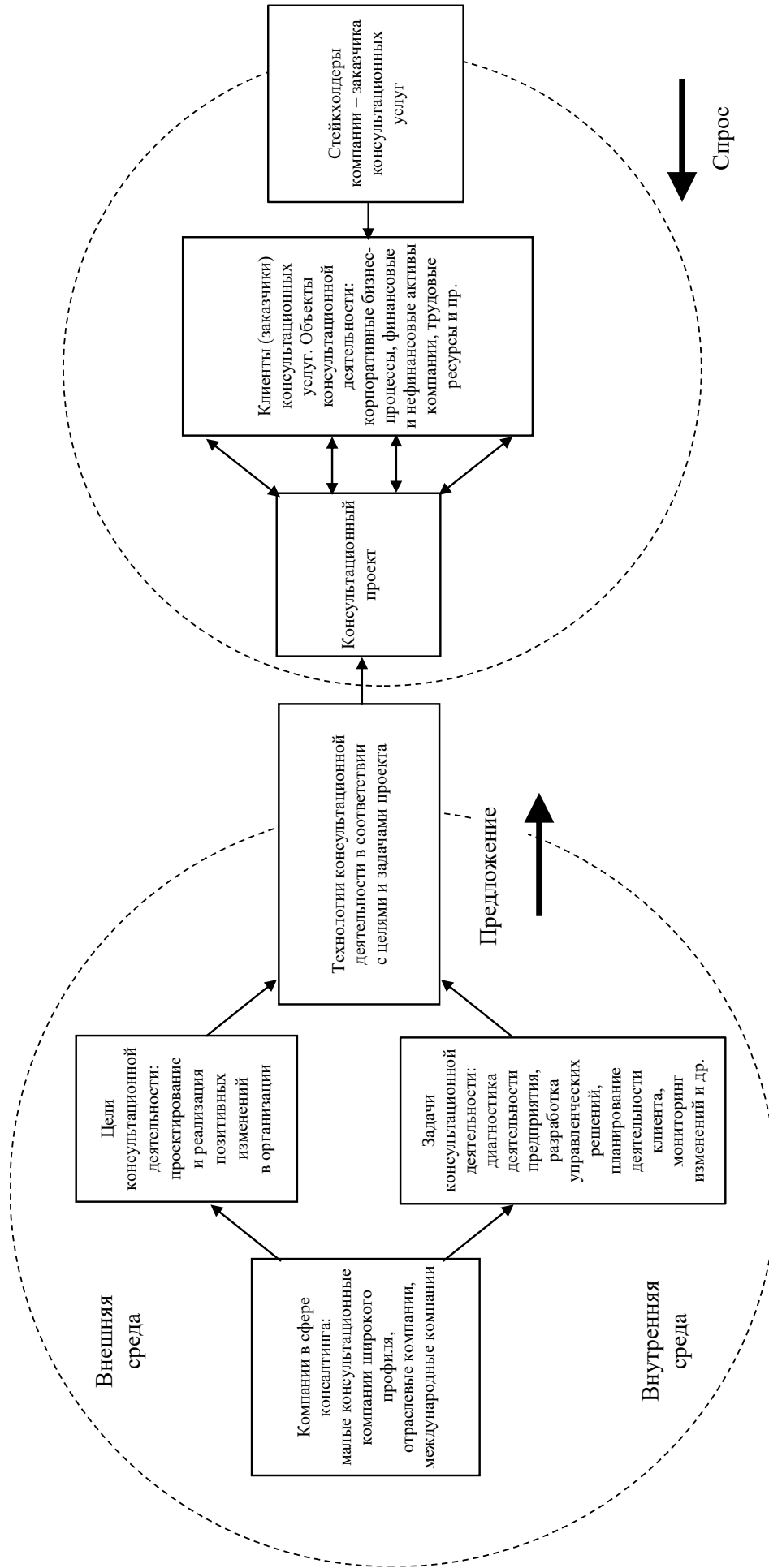


Рисунок 1.8 – Рынок консультационных услуг

Примечание – Составлено автором.

Из представленного рисунка можно сделать вывод, что рынок консалтинга зависит от ряда факторов, таких как соотношение спроса и предложения (которое в том числе формируют стейкхолдеры компаний-заказчиков), используемые технологии профессиональной деятельности, что в итоге влияет на качество взаимодействия продуцента консультационных услуг и заказчика, а степень влияния зависит от соответствующих видов консультационной деятельности.

По мнению автора настоящего диссертационного исследования, можно выделить следующие особенности рынка консультационных услуг:

1. Размытость ключевых видов деятельности консультанта, что усложняет работу по систематизации и анализу рынка консалтинга.

2. Наличие большого числа компаний, где консультационная деятельность является вспомогательной и используется через механизмы интрапренерства.

3. Недостаточность государственных данных (в том числе статистических) для анализа рынка консультационных услуг и управленческого консалтинга.

4. Рост персональных проектов известных консультантов, позиционирование консалтинга через личность основателя или руководителя компании, что снижает роль профессиональных объединений на рынке консалтинга.

### **1.3 Проблемы формирования системы управленческого консультирования**

Дальнейшее изучение управленческого консультирования невозможно без формализации и конкретизации взаимоотношений самого консультанта и клиента – «консультант-клиентских отношений». При этом отметим, что проблема [309, 353] как понятие, в том числе управленческая проблема, интерпретируется современными авторами-учеными и практиками как некий свершившийся факт или прогнозируемое негативное явление, которое приводит к снижению

эффективности рассматриваемого объекта [214]. В управленческом консультировании под проблемой понимается сама ситуация, которая привела (в план-факторном аспекте) или может привести (в перспективном анализе) к негативным тенденциям для деятельности хозяйствующего субъекта. Руководство компании в рамках своих полномочий ведет постоянный мониторинг развития предприятия в динамике как с позиции внешней среды, так и с позиции внутренних корпоративных процессов, а на основе механизмов внутреннего контроля и аудита можно сформулировать свое представление о проблемной области в деятельности компании, а также оценить влияние отдельных факторов, которые способствуют развитию негативной тенденции.

Как показывает практика реализации консультационных проектов, зачастую руководитель не понимает разницы между проблемой и следствием этой проблемы, которые сами по себе являются субпроблемами, что представляет собой закономерное явление, так как руководитель находится внутри системы. Задачами консультанта здесь являются установление истинной проблемы в деятельности заказчика и выстраивание причинно-следственных связей между всеми явлениями, которые стали результатом обозначенной проблемы или их множества. Безусловно, определение проблемы – это первоочередной шаг консультанта в работе с клиентом, который требует высокой степени профессионализма и владения ситуацией со стороны консультанта, а также наличия классификации проблем (таблица 1.5), позволяющей выделять особенности каждой рассматриваемой проблемной области.

Современный российский рынок становится более цивилизованным и сбалансированным, используя внутренние ресурсы развития и внедряясь в международные технологические цепочки (несмотря на ряд ограничений и секторальных санкций со стороны отдельных стран, введенных в 2022 г.), а значит, находится в постоянном совершенствовании своей деятельности, чтобы соответствовать требованиям глобальной экономики и новым вызовам.

**Таблица 1.5 – Критерии классификации проблем клиентов консультантов по управлению**

Критерии классификации	Группы проблем
Центр ответственности	Затраты
	Прибыль
	Доходы
	Инвестиции
Организационно-структурный критерий	Предприятие в целом
	Подразделение (несколько подразделений)
	Контрагенты
Активы	Финансовые
	Нефинансовые
	Цифровые финансовые активы
Пассивы	Обязательства
	Скрытые обязательства
	Мнимые обязательства
Периодичность возникновения	Разовые
	Постоянные
	Циклические
Характер проблемы	Прошлого опыта
	Текущей деятельности
	Перспектива
Корпоративные процессы	Процессы управления
	Основные
	Сервисные (обеспечивающие)
Примечание – Составлено автором	

Российские компании (в первую очередь крупные и средние) все в большей степени становятся самообучающимися организациями [479]. Данный термин был введен в оборот П. Сенге [40] в 70-х гг. XX в., описывающим организации, которые создают, сохраняют и транслируют знания в своей структуре, это компании, адаптивные к изменяющимся условиям внешней среды. Однако необходимо обратить внимание на общую концепцию развития бизнеса и социума, которая описывалась в 80-е гг. XX в. У. Беннисом и Б. Нанусом как VUCA-мир, характеристиками которого являются изменчивость, неопределенность, сложность и двусмысленность, а также как BANI-мир – концепция 2016 г., описывающая мир словами: хрупкость, тревожность, нелинейность и непостижимость. Данные концепции представляют собой вызов для бизнеса и для управленческого консультирования, а в то же время и естественную среду для ведения бизнеса, некую данность и среду, в которой каждый должен функционировать и искать пути развития. К примеру, консультант по управлению может решать вопросы не только с недостатком информации, но и с ее

избытком, курировать проект с ежедневно обновляющимися данными, а внешняя среда при этом все в меньшей степени предсказуема, и поиск неких трендов развития бизнеса, анализ цикличности все чаще теряют свою актуальность и требуют нетривиального подхода. В конечном итоге на результат в условиях VANI-мира работает вся компания, где каждый работник должен быть полезным и создавать некую ценность, где инициатива на совершенствование бизнес-процессов может исходить не только от руководства, где развиты горизонтальные связи, где используется любой корпоративный ресурс, который есть в наличии у компании.

Между тем существуют проблемы, которые требуют отдельного рассмотрения:

1. Непрозрачность системы управления для рядовых сотрудников, которые не понимают ключевых задач развития бизнеса, миссии организации, ее стратегии, что приводит к рассогласованности действий руководителя и подчиненных.

2. Отсутствие доступа к информации внутри компании. Решения, принимаемые руководством, доводятся по вертикали управления в директивном порядке. Сотрудники и даже мидл-менеджмент не всегда имеют доступ к информации, которая находится в основе принятого управленческого решения.

3. Различия в поколениях сотрудников и руководителей. Сегодня ключевая роль в развитии экономики и отдельных предприятий находится в руках поколений Z и Y [81], которые, по мнению экспертов, отличаются особой потребностью в саморазвитии; представлении работы как хобби, способствующему личностному росту человека; открытой информации; простых коммуникациях; адекватной оплате труда, что в поколенческом аспекте не соответствует характеристикам более ранних поколений граждан, которые сегодня занимают руководящие позиции как в государственном, так и в частном секторе экономики.

4. Рассогласованность действий разных подразделений в одной компании, что приводит к «шумам» в работе подразделений и заставляет руководителей затрачивать больше времени на обеспечение координации деятельности.

5. Ситуация, при которой клиенты консультационных компаний, исходя из приведенных выше проблем, не могут сформулировать бизнес-проблему или организационные проблемы деятельности, ограничиваясь эмоциональными

высказываниями, что никто и/или ничто не работает или персонал не проявляет инициативу и т.д.

6. Закрытость самого бизнеса от внешних контактов, что приводит к абстрактным знаниям о современных тенденциях в бизнесе и в развитии общества, а также к отсутствию информации о действующих консультационных компаниях, их услугах и возможностях.

7. Обеспечение экономической и информационной безопасности в работе, что приводит к снижению запроса на внешних консультантов и к привлечению консультантов в штат или на условиях гражданско-правовых договоров.

8. Столкновение взглядов консультанта и клиента, которые могут по-разному определять организационное развитие, так как каждый из участников консультационного проекта – носитель своей жизненной и профессиональной философии, а также, как было сказано выше, поколенческих особенностей. Следствием данной проблемы является определение ролей в проекте, где заказчик хочет занять позицию руководителя группы и отказывается работать в группе с горизонтальными связями.

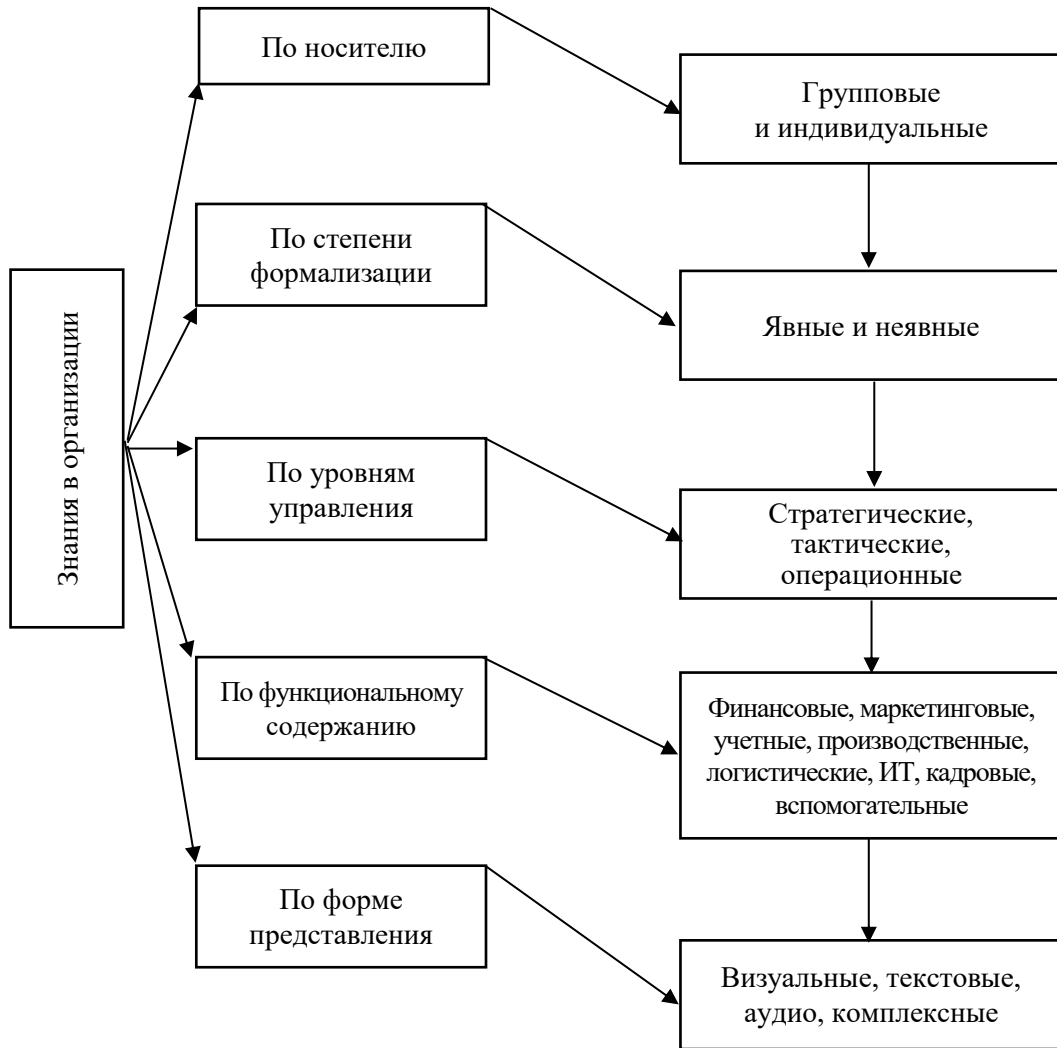
Каждая отдельная ситуация, которая рассматривается консультантом в работе предприятий-клиентов, является индивидуальной, со своим набором особенностей технологических процессов, корпоративной культуры и применяемых моделей менеджмента, о которых консультант только планирует узнать, а сам руководитель или группа руководителей воспринимает их через призму своего опыта и особенностей восприятия, что в итоге приводит к различному пониманию проблем на предприятии. Зачастую консультантом диагностируется не единая проблема, а их комплекс, что требует нескольких услуг и шагов в работе над консультационным проектом, где руководство компании заказчика в первую очередь должно принять факт многоаспектности проблемной ситуации в деятельности предприятия. Затем необходимо провести систематизацию проблемных областей предприятия, для чего выделяются проблемные области двух видов: «проблемы-процессы», «проблемы-состояния», а клиент и консультант распределяют информацию о предприятии по соответствующим проблемным областям. Проблемы «состояния» являются

следствием проблем «процессов», где взаимосвязь наблюдается, к примеру, между снижением конверсии на сайте компании и неудобными регистрационными формами для оформления заказа, или длительность оформления заказа службой доставки уменьшает долю постоянных клиентов. В результате заказчик консультационной услуги зачастую видит проблему состояния, констатируя определенное положение системы, а консультант в рамках своего анализа предлагает совершенствовать процессы, которые привели к появлению проблемной области.

Определение проблем на предприятии представляет собой сложный практический и теоретический вопрос, который включает в себя определение явлений и процессов, ограничивающих работу рассматриваемого объекта, а также рассмотрение их в совокупности, где ключевой задачей является установление истинной проблемы. В результате проблема – это условие и первый этап системно-организационной деятельности [266]. Любая проблема требует проведения анализа и рассмотрения для разработки ответных действий в ее разрешении, что делает проблему некой областью неопределенности для субъекта. В этой связи для разрешения проблемы необходимы внешние источники информации, ресурсы, знания, так как собственного потенциала компании в ее разрешении не хватает.

Таким образом, необходимо структурировать корпоративные знания организации по ряду признаков согласно рисунку 1.9, а в таблице 1.6 представлена классификация факторов внешней среды, которые оказывают влияние на формирование проблемных областей.

Корреляция типов знаний на предприятии заключается в раскрытии (описании) вышестоящих уровней нижестоящими в представленной иерархии. Стоит обратить особое внимание, что представленная система знаний организации разработана с учетом современного этапа развития корпоративного управления, которое включает в себя задачи по развитию самообучающихся организаций, где каждый сотрудник – носитель ценной информации, генератор информации и ее пользователь. В этой связи групповая или индивидуальная информация раскрывается в явном или неявном формате и затем распределяется исходя из ее специфики по уровням управления или влияет на все уровни.



**Рисунок 1.9 – Система знаний в организации**

Примечание – Составлено автором.

**Таблица 1.6 – Классификация проблем, сформированных факторами внешней среды, влияющих на организацию управленческого консультирования**

Проблемы, сформированные факторами внешней среды	Влияние на уровень развития управленческого консультирования	Влияние на эффективность управленческого консультирования
Возрастание сервисной составляющей в экономике	Рост рынка консалтинга	Обновление форм, методов, технологий консалтинга
Институционализация управленческого консультирования		
Качество делового климата	Развитие горизонтальных связей внутри предприятий и в реализуемых проектах	Повышение воспринимаемого качества консультационных услуг
Цифровая трансформация бизнеса и государственных структур		
Совершенствование корпоративных культур предприятий		



## Окончание таблицы 1.6

Проблемы, сформированные факторами внешней среды	Влияние на уровень развития управленческого консультирования	Влияние на эффективность управленческого консультирования
Маркетинг консультационных услуг	Ускорение процесса отраслевой специализации консультационных компаний	Комплексирование консультационных услуг
Стоимость консультационных услуг		Развитие смешанных форм консультирования
Развитие глобальной политики протекционизма (торговых войн)	Возрастание роли ИТ-инструментов в работе компаний, построение корпоративных информационных систем на базе блокчейна	Снижение объема информационной базы консультантов в реализуемых проектах
Рост запроса на обеспечение экономической безопасности деятельности		
Примечание – Составлено автором		

Учет факторов внешней среды, которые оказывают влияние на деятельность как продуцента услуг, так и услугополучателя, необходим, так как именно адекватная реакция на изменяющиеся условия работы позволяет повысить эффективность реализуемых услуг. В представленной выше таблице перечислены не все возможные факторы внешней среды, но самые актуальные, по нашему мнению, на современном этапе развития экономики. Традиционно самым сложным элементом в системе консалтинга выступает система консультант-клиентских отношений, так как на качество этих отношений влияют как объективные, так и субъективные факторы. Процесс управленческого консультирования, равно как и консультант-клиентские отношения, начинается с первой фазы реализации услуг, которая включает в себя знакомство и первичный анализ деятельности заказчика, в результате чего у консультанта и клиента возникают представление о возможном разрешении проблемной области и базовое понимание необходимых действий для ее разрешения. Именно поэтому репутация, влияние консультанта на данном этапе играют главенствующую роль, поскольку, как было описано в п. 1.1 диссертационного исследования, услуги управленческого консультирования обладают всеми признаками: неосвязаемость, неотделимость от источника и т.д., так как восприятие заказчиком качества услуг реализуется посредством так называемой психологической упаковки услуги, воспринимаемого качества услуг. Первый этап консультант-клиентских отношений может усложняться недоверием или излишним ожиданием в отношении консультанта, а также отсутствием интереса к процессу, поскольку, согласно рисунку

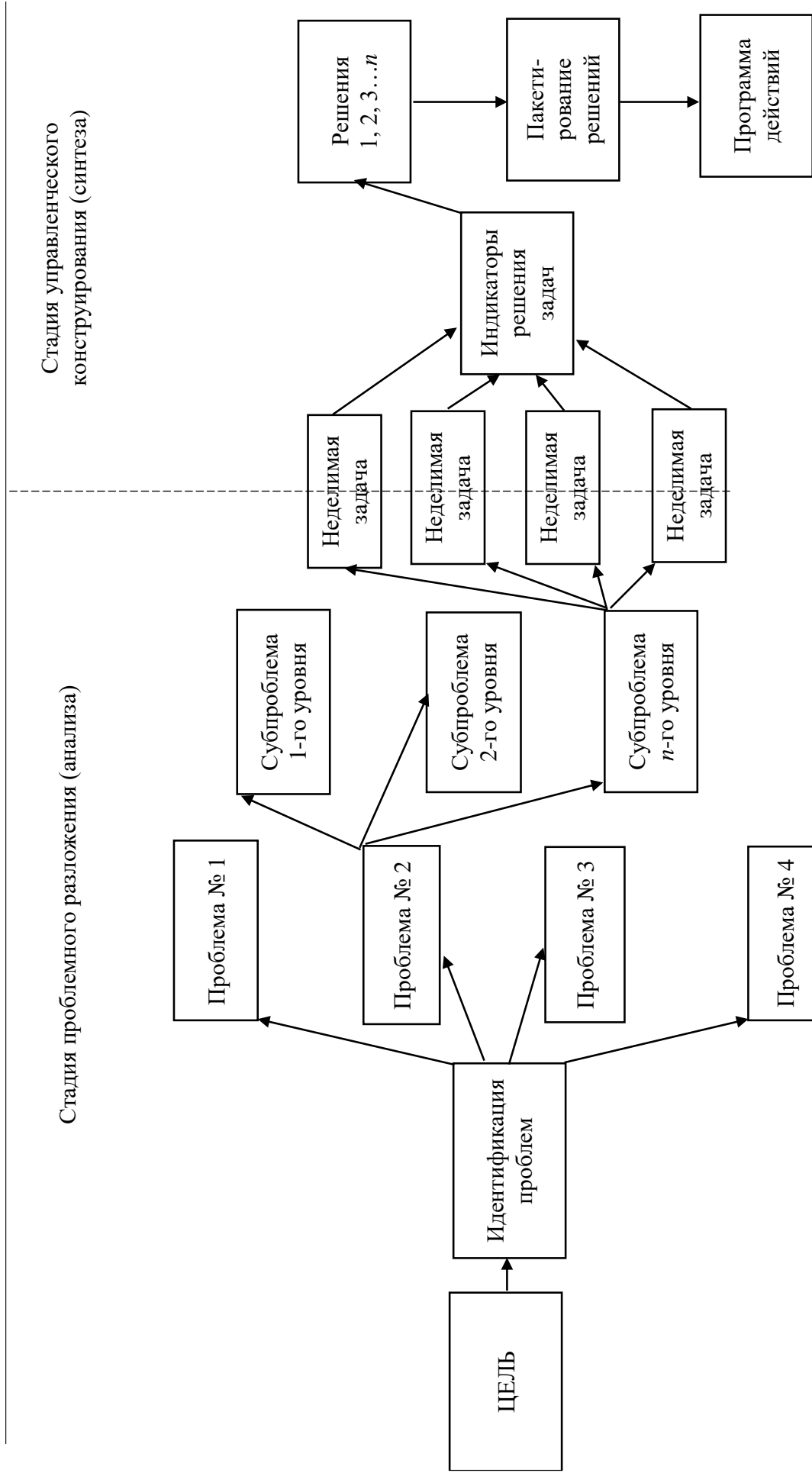
1.8 настоящего исследования, действие менеджеров по приобретению услуг УК может быть спровоцировано действием заинтересованных лиц хозяйствующего субъекта, а сам менеджмент воспринимает внешнее воздействие не только стейкхолдеров, но и консультантов как недоверие, недостаточную оценку профессионализма. В результате консультант должен «продать» заказчику на первом этапе воспринимаемое качество услуги, подкрепленное адекватными рассматриваемой проблеме аналитическими материалами, а также представить гарантии обеспечения информационной безопасности клиента, что лежит в основе страха каждого руководителя.

Как было сказано выше, консультант в первую очередь обращает внимание не на саму проблему, а на причинно-следственные связи, которые привели к возможности ее появления, а руководитель, как показывает практика, в первую очередь настроен решить саму проблему, а не сопутствующие ей сложности в деятельности компании, так как, будучи элементом системы, не может увидеть ее со стороны. Следовательно, задача консультанта – обеспечить эффективную коммуникацию с клиентом, минимизировать различные информационные шумы, дать клиенту возможность осознать и проанализировать ситуацию в компании, а главное, принять ее в том состоянии, в котором она находится, чтобы приступить к детальной диагностике.

Методологически вышеуказанный процесс состоит из следующих этапов:

- 1) определение цели, задач и индикаторов их достижения;
- 2) математическая обработка данных информационной базы заказчика и консультанта;
- 3) проведение валидации и верификации результатов.

Сбалансированным вариантом реализации анализа является построение «проблемно-управленческого дерева». Как показывает практика реализации консультационных проектов, в процессе диагностики выявляется сразу несколько проблем, задачами консультанта в данном случае являются отделение проблем друг от друга, их комплексирование друг с другом, если это необходимо, или, наоборот, объединение родственных проблем между собой, впоследствии происходит каскадирование «больших» проблем на несколько субпроблем, что и формирует проблемно-управленческое дерево (рисунок 1.10).



**Рисунок 1.10 – Алгоритмизированное проблемно-управленческое дерево процесса управленческого консультирования**

Примечание – Составлено автором.

Впоследствии определяется комплексная неделимая задача, которой соответствует определенное управленческое решение. Комплекс различных задач зависит от индивидуальной ситуации в рассматриваемой организации, но, согласно методологии, все они подчинены единой цели, а сам алгоритм позволяет двигаться в обратном направлении, перепроверя валидность принимаемых решений поставленным задачам и целям. В разработанной неделимой задаче происходит каскадирование индикаторов решения поставленной задачи, неких контуров желаемого состояния задачи, которые созданы для проведения мониторинга эффективности деятельности. Следующий этап включает в себя процесс комплексирования (пакетирования) принятых решений, вследствие чего формируется инфраструктурная база под разработанные решения, которая становится основой для реализации программы действий, включающих в себя сроки проведения изменений, ответственных лиц и иную информацию. В условиях проведения диагностики необходимо обращать внимание на консультант-клиентские отношения, обеспечить наглядность всей используемой информации, обеспечить благоприятный деловой климат в процессе работы, гармонизировать запросы и возможности клиента и консультанта. В условиях, если причинно-следственные связи в рамках искомой проблемной области определены, клиент может приступить к решению проблем, но, как показывает практика, и на этапе реализации принятия управленческих решений необходима помощь консультанта, который скорректирует действия менеджера, так как зачастую руководитель, приступая к работе, попадает в условия, когда он не может определить порядок решения каждой отдельной задачи, на что особое влияние оказывают уровень корпоративной культуры, а также стиль руководства, который изначально выбран руководителем. Поэтому в процессе диагностики консультант производит оценку стиля управления в организации, психологических особенностей руководителя и т.п. В этой связи необходимо отметить, что одна из причин привлечения внешних консультантов по управлению заключается в дополнительном подкреплении позиций руководителя,

который получает поддержку экспертов и их уровень влияния, что распространяется на рядовых сотрудников. В данном случае консультант приобретает дополнительную поддержку со стороны руководителей компании-заказчика, а изначальная неосязаемость услуги как таковой пропадает в условиях приобретения менеджментом уверенности в себе и уверенности в выбранном формате работы с консультантом.

Существует 3 подхода в понимании проблем заказчика: внешний, внутренний и информационный. Внешний заключается в общем понимании проблемы заказчика, ключевых возможностей консультанта по управленческому консультированию, возможных вариантов решения проблемы, опыта консультанта в других проектах; внутренний подход отражает ключевое внимание консультанта на проблему заказчика: показать владение проблемой, уверенность в разрешении задачи; информационный подход заключается в транслировании опыта сторонних участников рынка, если их проблемы схожи с проблемами заказчика, в успешности реализуемых проектов с уточнением специфики работы именно с данным клиентом. Залогом успеха в выстраивании консультант-клиентских отношений является использование всех вышеуказанных подходов, так как консультант должен продемонстрировать заказчику владение технологиями профессиональной деятельности; опыт реализации проектов; наличие корпоративной информационной базы, включающей в себя опыт реализации проектов не только консультантом, но и иными участниками рынка; общую гибкость в применяемых инструментах со стороны консультанта. Реализуемые технологии консультанта становятся для клиента некой поведенческой моделью в будущем, если закреплен положительный эффект от совместной работы консультанта и клиента в проекте, что позволит клиенту решать проблемы и диагностировать их в условиях реализуемых корпоративных бизнес-процессов.

## **1.4 Нормативно-правовое регулирование управленческого консультирования**

Несмотря на то, что управленческое консультирование в России как вид экономической деятельности впервые появилось в начале 90-х гг. XX в., до сих пор остается актуальным вопрос о нормативном регулировании и саморегулировании данной сферы. Наличие базовых юридических положений, регламентирующих сферу управленческого консультирования, может позволить сформировать общее понимание данного вида деятельности со стороны заказчиков, государственных органов и иных участников рынка, его роль и место в экономике. Следует констатировать, что, на наш взгляд, систему регулирования рынка управленческого консультирования нельзя назвать адекватной запросам участников рынка. Национальное законодательство в целом определяет параметры и общее содержание договора об оказании услуг, что изложено в Гражданском кодексе и Налоговом кодексе РФ [3], а также в действующих ГОСТах, которые проектируют ключевые требования к услугам. Однако данные границы следует считать слишком широкими и не отражающими специфику УК. Введение нового ISO 20700 [347, 475] во многом внесло изменения в систему взаимоотношений между консультантом и менеджментом компаний-заказчиков, в первую очередь определяя контрактную составляющую деятельности и требований к уровню сервиса (в т.ч. сервисной гарантии), но данный стандарт является только рекомендацией и не обязателен к применению, в том числе из-за общей дискуссионности отдельных его положений.

Исчерпывающий перечень нормативных документов, регламентирующих деятельность консультантов по управлению, представлен в таблице 1.7 (за исключением корпоративных регламентов).

**Таблица 1.7 – Базовые нормативные документы (в т.ч. проекты),  
регламентирующие сферу управленческого консультирования**

<b>Федеральные законы</b>	
Гражданский кодекс Российской Федерации от 26.01.1996 № 14-ФЗ (ред. от 28.12.2022)	Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ (ред. от 28.12.2022) (с изм. и доп., вступ. в силу с 01.01.2023)
<b>Ведомственные нормативно-правовые акты</b>	
ГОСТ Р 57488-2017. Услуги для бизнеса. Классификация и общие требования ГОСТ Р ИСО 10019-2007. Менеджмент организации. Руководство по выбору консультантов по системам менеджмента качества и использованию их услуг	ГОСТ Р ИСО 9004-2010. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества ГОСТ Р ИСО 9000-2015. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь
ГОСТ Р ИСО 10001. Менеджмент качества. Удовлетворенность потребителей. Рекомендации по правилам поведения для организаций	ГОСТ Р ИСО 10002-2007. Менеджмент организации. Удовлетворенность потребителя. Руководство по управлению претензиями в организациях
ГОСТ Р 66.0.01. Оценка опыта и деловой репутации субъектов предпринимательской деятельности	Общероссийский классификатор видов экономической деятельности ОК 029-2014 (утв. Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст). Вид экономической деятельности (консультирование по вопросам управления); Продукция экономической деятельности (консультативные услуги)
<b>Из них (профессиональные стандарты):</b>	
Профессиональный стандарт «Специалист по финансовому консультированию» (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 19.03.2015 № 167н)	Профессиональный стандарт «Аудитор» (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 19.10.2015 № 728н)
Профессиональный стандарт «Специалист по работе с инвестиционными проектами» (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 16.04.2018 № 239н)	Профессиональный стандарт «Бизнес-аналитик» (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 25.09.2018 № 592н (в ред., введенной в действие с 20.01.2019 Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 14.12.2018 № 807н)
Профессиональный стандарт «Специалист по процессному управлению» (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 17.04.2018 № 248н)	Профессиональный стандарт «Консультант в области управления персоналом» (утв. Приказом Министерства труда и социальной защиты РФ от 04.04.2022 № 197н)
<b>Из них (проекты профессиональных стандартов):</b>	
Проект профессионального стандарта «Консультант по управлению» (разработчик: Некоммерческое научно-практическое сертифицирующее партнерство «Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению» (НИСКУ))	Проект профессионального стандарта «Специалист по управленческому консультированию» (разработчик: Общество с ограниченной ответственностью «Консалтинг-Центр ШАГ»)

<b>Международные акты (стандарты)</b>	
Европейский стандарт EN 16114:2011 (E) ICS 03.080.20 «Услуги управленческого консалтинга»	
Договор о Евразийском экономическом союзе: подписан в г. Астане 29.05.2014 (Приложение № 18)	Международный стандарт ISO 20700. Guidelines for management consultancy services
Примечание – Составлено автором по [1, 3, 6, 7, 334, 377, 447, 475]	

Некоторые авторы [347] обращают внимание на то, что существуют различные наименования услуг, в ряде документов они называются консультационными, а в иных документах – консультативными, но если исходить из приоритета документов более высокого порядка, а именно Гражданского кодекса РФ, то наименование «консультационные» можно считать приоритетным. Недостаточность нормативного регулирования услуг управленческого консультирования предопределяет сложности в организации закупок данного вида услуг государственными и муниципальными заказчиками, а судебная практика зачастую занимает позицию налоговых и иных контролирующих органов в части непризнания расходов на консалтинг в процессе расчета ряда налогов ввиду отсутствия расширенного обоснования. На протяжении последних 30 лет поддержкой в регламентации процессов реализации и стандартизации услуг управленческого консультирования служили стандарты менеджмента качества, которые конвертировались в российские аналоги и балансировали работу российских и зарубежных компаний, но сложившиеся социально-экономические тенденции 2022 г. не позволяют однозначно утверждать, что практика применения зарубежных стандартов будет сохранена, особенно в условиях, когда существуют запрет Правительства США [391] на оказание услуг управленческого консалтинга российским юридическим и физическим лицам, выход иностранных активов из совместных предприятий и разрыв официальных деловых отношений.

Несмотря на вышеуказанную тенденцию, сохраняется общий подход к определению параметров оказания услуг по управленческому консультированию [347]:



1. Тенденция того, что потребители услуг управленческого консалтинга должны требовать последовательного согласованного подхода не только от консалтинговых компаний, но и от поставщиков; согласованности действий консультанта и клиента.

2. Необходимость обеспечения доступности и результативности управленческого консультирования.

3. Выполнение общих требований менеджмента услуг.

Разработанные профессиональные стандарты в России [334] позволяют регламентировать требования к уровню квалификации по различным должностям и профессиям, но так как профессиональные стандарты, предназначенные для консультантов по управлению, находятся в проекте, обратим внимание на сквозные стандарты, которые можно косвенно отнести к деятельности консультантов. Их перечень представлен выше в таблице 1.7, при этом стоит обратить внимание на стандарт аудиторов, где предусмотрены требования для категории специалистов, контролирующих и оценивающих деятельность самих аудиторов, в самом стандарте это не сопутствующие аудиту услуги, а смежные с ним, к которым относится управленческий консалтинг (в логике разработчиков стандарта). К консультационной деятельности можно отнести требования по обобщенным трудовым функциям: управление рисками и контроль качества при выполнении аудиторских заданий и оказании прочих услуг, связанных с аудиторской деятельностью; методическое обеспечение аудиторской деятельности.

Авторы-предшественники [189, 195, 269, 347, 441] в своих работах отмечают общие подходы к квалификационным требованиям поставщика услуг, которые используются в профессиональных стандартах, но при этом выделяют специфические параметры для управленческого консультирования:

1) компетенции консультанта по управлению должны строго соответствовать требованиям клиента и подвергаться многокритериальной процедуре оценки;

2) консультант по управлению должен гарантировать ценность своей услуги;

3) договор на оказание услуг по управленческому консультированию должен содержать развернутый план действий, распределение обязанностей и ответственности сторон.

Группировка продукции управленческого консультирования, или консультирования по вопросам управления, реализованная Росстандартом, по мнению ряда экспертов, препятствует формированию профессиональных требований к консультантам в связи с обобщенностью группировки и невозможностью клиентов консультационных компаний дифференцировать услуги по управленческому консультированию в общем перечне деловых услуг бизнесу.

Обращая внимание на проекты профессиональных стандартов по управленческому консультированию, стоит отметить его практическую направленность и заложенный механизм «супервизии», когда создается категория консультантов, контролирующей деятельность в выбранной сфере, именно к этой категории предъявляются максимальные требования, а перечень трудовых действий представлен следующими позициями: определение критериев успешности консультирования (супервизии, обучения) консультанта; анализ и оценка результатов консультирования (супервизии, обучения) консультанта; оценка собственного уровня компетенций и планирование мероприятий по их наращиванию; участие в профессиональных объединениях; посещение и организация методологических и образовательных семинаров по управлению и консультированию; изучение практики управления и консультирования в России и за рубежом; разработка собственных консультационных продуктов и услуг.

Регулирование деятельности консультантов по управлению в Европейском союзе осуществляется в соответствии с Европейским стандартом [453]. Как отмечают эксперты, данный документ в первую очередь включает в себя базовые параметры деятельности, это:

1) гармонизация взаимоотношений консультанта и клиента;

- 2) рассмотрение консультационной деятельности как проектной;
- 3) междисциплинарность консультационной деятельности;
- 4) гибкость в обеспечении контрактной деятельности;
- 5) социальная и этическая ответственность консалтинга;
- 6) анализ рисков консультационной деятельности.

Вышеуказанный Европейский стандарт по управленческому консультированию обладает особенностями, которые отличают его от предыдущих поколений стандартов менеджмента качества. К отличительным особенностям причисляются следующие [346]:

1. Новшества в оказании консультационных услуг, их дифференциация и этическое поведение компаний, которые их предоставляют, теперь классифицируются как неотъемлемая составляющая ценности УК.

2. Ответственность за результат консультационного проекта лежит на клиенте.

3. Консалтинговые компании обязаны поддерживать надлежащую степень осведомленности об институциональных регламентах своей деятельности.

4. Роли и обязанности сторон должны быть детально описаны в договорах о предоставлении консультационных услуг таким образом, чтобы исключить их отнесение к разряду «неявных» контрактов.

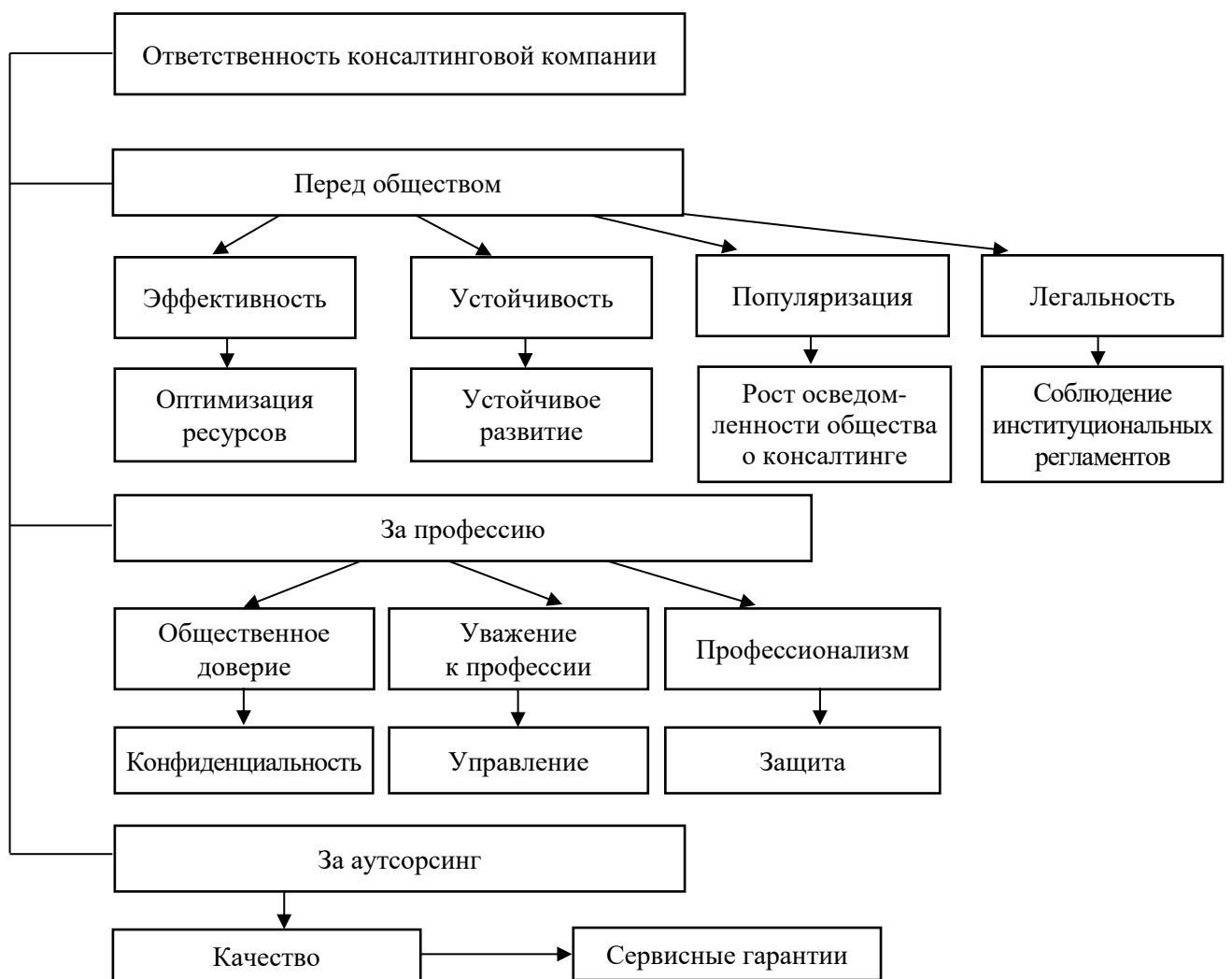
5. Консультационная деятельность должна осуществляться на основе принципов управления проектами.

6. Консалтинговые компании должны уделять особое внимание связям и деловому общению с клиентами, в том числе после завершения проектов их обслуживания.

7. Стороны сделки должны обеспечивать защиту интеллектуальной собственности.

Отдельно стоит рассмотреть корпоративные регламенты и нормативы, которые разрабатываются ассоциациями консультантов по управлению. Ассоциации консультантов по управлению в России (НИСКУ) осуществляют свою деятельность на основе международной ассоциации, международного

института по управленческому консультированию и выдают соответствующие сертификаты [346]. В свою очередь, сама по себе сертификация не дает гарантий в необходимом заказчику уровне компетенций консультанта по управлению, но несет в себе репутационные преимущества. Как отмечают ряд экспертов, суть регламентации деятельности консультантов состоит в обеспечении этической платформы такой деятельности. В этой связи этические стандарты рассматриваются исследователями как институциональный регламент деятельности по управленческому консультированию (рисунок 1.11).



**Рисунок 1.11 – Этические императивы управленческого консультирования**

Примечание – Составлено автором на основе [51, 347, 447, 475].

В соответствии с современными социально-экономическими тенденциями фактор этики имеет ключевое значение в саморегуляции рынка управленческого

консультирования, так как само по себе управленческое консультирование решает задачи своих клиентов в условиях трансформационных преобразований внешней и внутренней среды, большого числа конфликтных и спорных ситуаций, что может привести к обесцениванию фактора этики видения бизнеса как цивилизованного и общепринятого в бизнес-среде.

Анализ нормативного регулирования рынка УК показал, что сохраняется общая тенденция по формализации данного вида деятельности как с позиции государства, так и в условиях саморегулирования участниками рынка. Стоит констатировать тот факт, что обеспечение сервисной гарантии является положительным фактором в общей дискуссии в рамках разработки требований к консультантам, но фактически не реализуемым форматом работы, поскольку рассмотрение управленческого консультирования как подсистемы менеджмента предприятия [352], обеспечивающей рост эффективности последнего, невозможно без соответствующего уровня профессионализма и ответственности со стороны иных корпоративных подсистем, которые могут прямо или косвенно влиять на результат, преследуя свои цели и корректируя результативность управленческого консультирования. Этому способствует также невозможность предусмотреть все позиции работ консультантов на этапе заключения договора с клиентом, так как со стороны клиента возможны искажения в информации, а также отсутствие общего понимания проблемы на предприятии «со стороны», что создает сложности для разработки адекватного технического задания. Вышеизложенное подтверждает необходимость разработки организационно-экономических механизмов взаимодействия консультантов и заказчиков, обеспечивающих прозрачность действий каждой из сторон, и набора инструментов оценки деятельности консультантов, измеряемых как количественными, так и качественными параметрами.

## 2 ФОРМИРОВАНИЕ ОРГАНИЗАЦИОННО-МЕТОДИЧЕСКОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ

### 2.1 Анализ процесса организации управленческого консультирования

Процесс организации управленческого консультирования на предприятии осуществляется на базе проведения постоянного мониторинга [376] комплекса процессов и явлений, посредством которого представляется возможным оценить с объективной точки зрения тенденции, складывающиеся на рынке управленческого консультирования. Кроме того, это позволяет четко детерминировать процессы, имеющие место в деятельности заказчиков и специалистов, оказывающих услуги. Таким образом, процесс мониторинга организации УК содержит 5 взаимообусловленных составляющих, базирующихся на анализе рыночной ситуации; анализе деловой активности организации; анализе финансовой устойчивости предприятия; анализе ликвидности баланса, а также на анализе рентабельности деятельности (рисунок 2.1) [113].

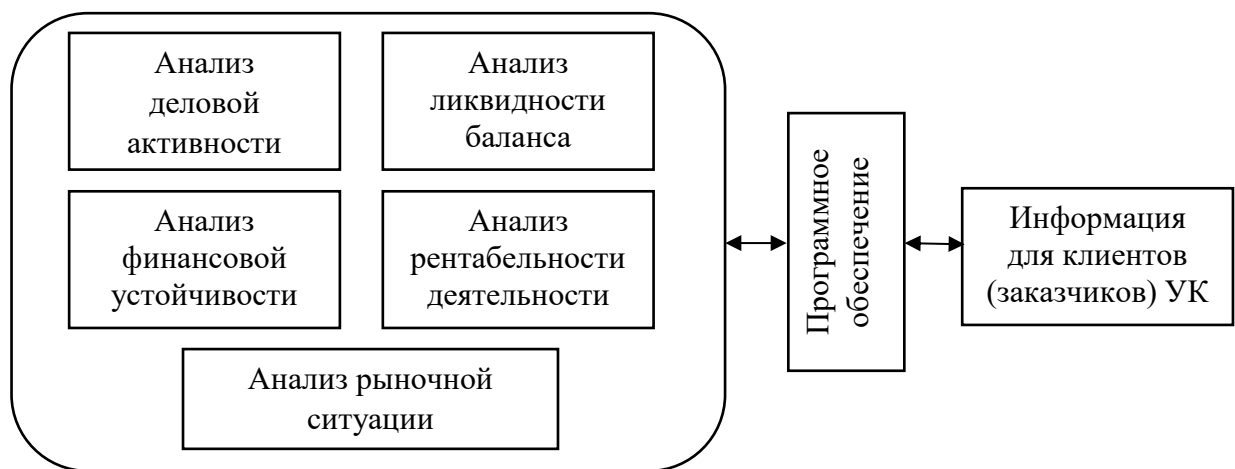
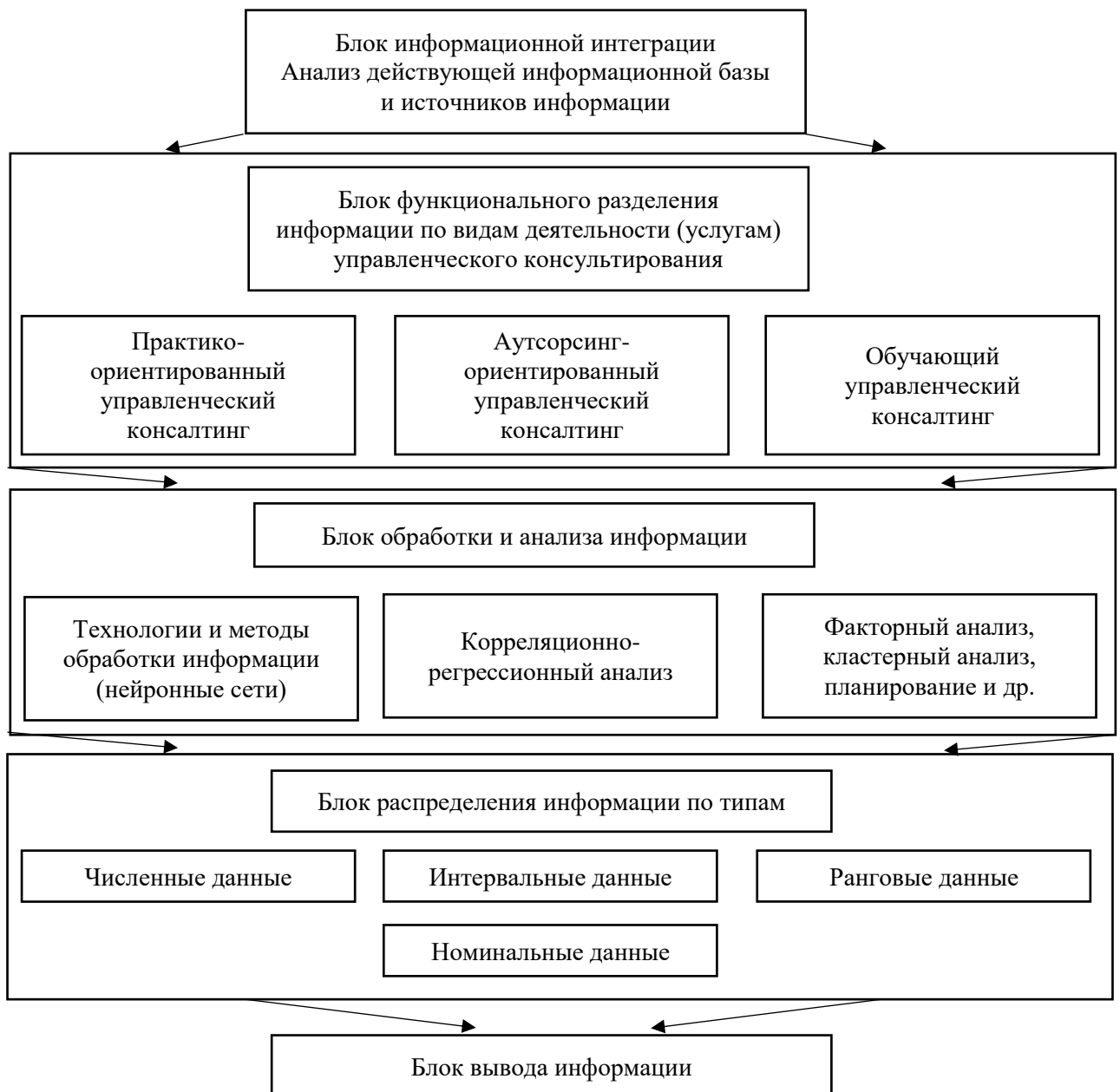


Рисунок 2.1 – Мониторинг организации управленческого консультирования

Примечание – Разработано автором по [113].

В результате такого мониторинга выявляется большое количество аналитических данных в абсолютно разных форматах, подходящих всем лицам, задействованным в ходе реализации консультационного проекта. Тем самым, определяются показатели и индикаторы достижения поставленных целей, обозначаются конкретные сферы, где необходимы трансформации.

В этой связи актуальным становится проектирование требований к программному обеспечению мониторинга консультационной деятельности (рисунок 2.2) [113].



**Рисунок 2.2 – Схема программного обеспечения мониторинга организации управленческого консультирования**

Примечание – Разработано автором по [113].

Таким образом, мы приходим к заключению, что в результате подобного мониторинга принимаются именно сбалансированные управленческие решения. Он также позволяет эффективно провести оценку качества внутренней и внешней среды предприятия. Кроме того, немаловажен факт формирования прогнозных моделей развития деятельности организации, и, помимо всего прочего, определяются тенденции развития деятельности предприятий и экономики страны. При этом наблюдается высокий уровень объективности разрабатываемых решений, а также их информационное обеспечение. Все это приводит к совершенствованию системы менеджмента предприятия в целом. В ходе данного исследования мы провели анализ, который продемонстрировал максимально востребованные услуги консалтинговых компаний, посредством осуществления опроса руководителей предприятий (таблица 2.1).

**Таблица 2.1 – Наиболее востребованные заказчиками консультационные услуги**

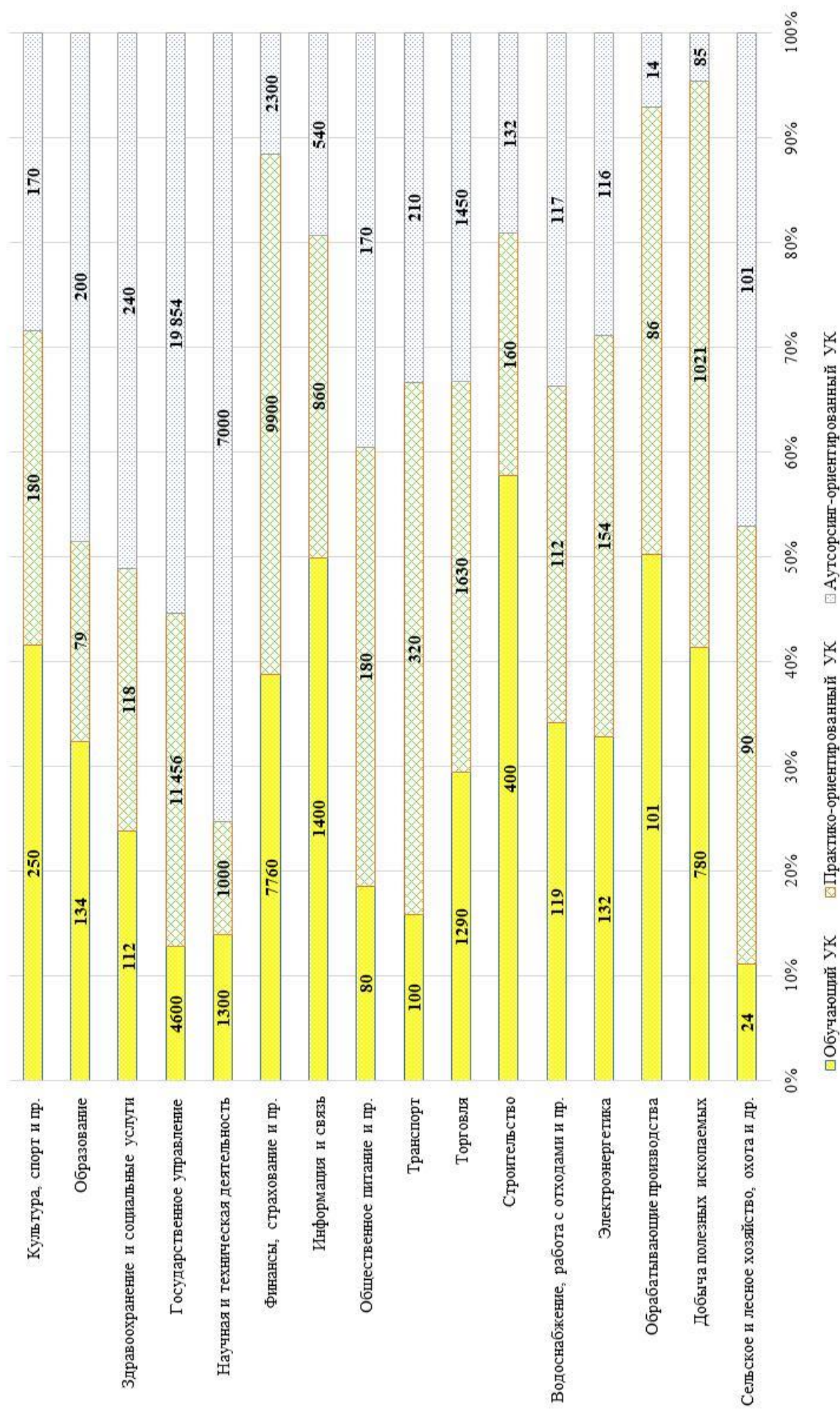
Вид УК	Группа	Содержание услуги
Обучающий управленческий консалтинг	Совершенствование системы управления персоналом	Разработка системы управления персоналом; разработка системы взаимодействия с корпоративными сопротивлениями
	Разработка систем мотивации и стимулирования	Развитие системы корпоративного антрепренерства; разработка и актуализация системы оплаты труда
	Психологический бизнес-консалтинг	Целевая диагностика персонала; коучинг
Практико-ориентированный управленческий консалтинг	Финансово-экономическая диагностика деятельности	Анализ деловой активности; анализ финансовой устойчивости; анализ ликвидности баланса; анализ рентабельности деятельности
	Совершенствование системы управления предприятием	Разработка стратегии развития предприятия (с учетом процессов цифровой трансформации); разработка систем менеджмента качества; разработка систем внутреннего контроля (в т.ч. финансового)
Аутсорсинг-ориентированный управленческий консалтинг	Совершенствование корпоративных сервисов	Внедрение информационного обеспечения деятельности; проектирование корпоративных систем документооборота
	Совершенствование инструментов продвижения компании	Разработка и продвижение каналов продаж; коммуникационный консалтинг
Примечание – Составлено автором по [113]		



Ежегодно проводится анализ данных, предоставляемых участниками аудиторско-консультационного рынка рейтинговому агентству RAEX [335] и РБК [255], где участники рынка заполняют информацию о структуре своей выручки по отраслям и каждому году исследований. Результаты исследований за 2017–2022 гг. представлены на рисунках 2.3–2.5. Автором произведена группировка отдельных консалтинговых услуг исходя из таблицы 1.6 и рисунка 2.2, так как в рассматриваемых источниках набор консультационных услуг от года к году претерпевает изменения как в сторону увеличения числа услуг, так и в сторону их комплексирования.

Исходя из представленного на рисунках 2.3–2.5 аналитического материала, можно заключить, что на современном этапе социально-экономического развития не существует отраслей, которые не выступали бы заказчиками и потребителями услуг консультантов. По сравнению с предыдущими периодами, когда основными заказчиками услуг выступали предприятия нефтяной и газовой промышленности, а также электроэнергетики, сегодня рассматриваемый рынок претерпел структурные изменения.

Практически 1/2 рынка заказчиков – предприятия отрасли финансовых технологий, где функционируют компании, образовавшие собственные экосистемы. В данный момент времени в экоструктуру в рамках одной бизнес-группы входят финансовые, телекоммуникационные, торговые и прочие организации. Среди успешных компаний в данном направлении – «Сбер» (сюда же входят СберМобайл, 2GIS, СитиМобил и пр.), группа VK (Вконтакте, Mail.ru, My.games, SkillBox и пр.), группа Яндекс (ЯндексМаркет, ЯндексПоиск, ЯндексТакси и др.), группа Тинькофф (Тинькофф Банк, Тинькофф Мобайл, Тинькофф Страхование и др.). Отметим, что перечисленные экосистемы являются в первую очередь цифровыми. Соответственно, их ключевая задача – переводить все процессы взаимодействия покупателя и продавца в онлайн-формат [113]. Несмотря на действие санкционного давления на российскую экономику и вынужденную реорганизацию крупного и среднего бизнеса в России, а также на определение в отдельные юридические лица зарубежных активов российских компаний, суть экосистемности компаний остается неизменной, контроль перераспределен между различными квазинезависимыми участниками рынка.



**Рисунок 2.3 – Структура выручки консалтинговых компаний УК по секторам экономики в 2020 г., млн руб.**

Примечание – Составлено автором.

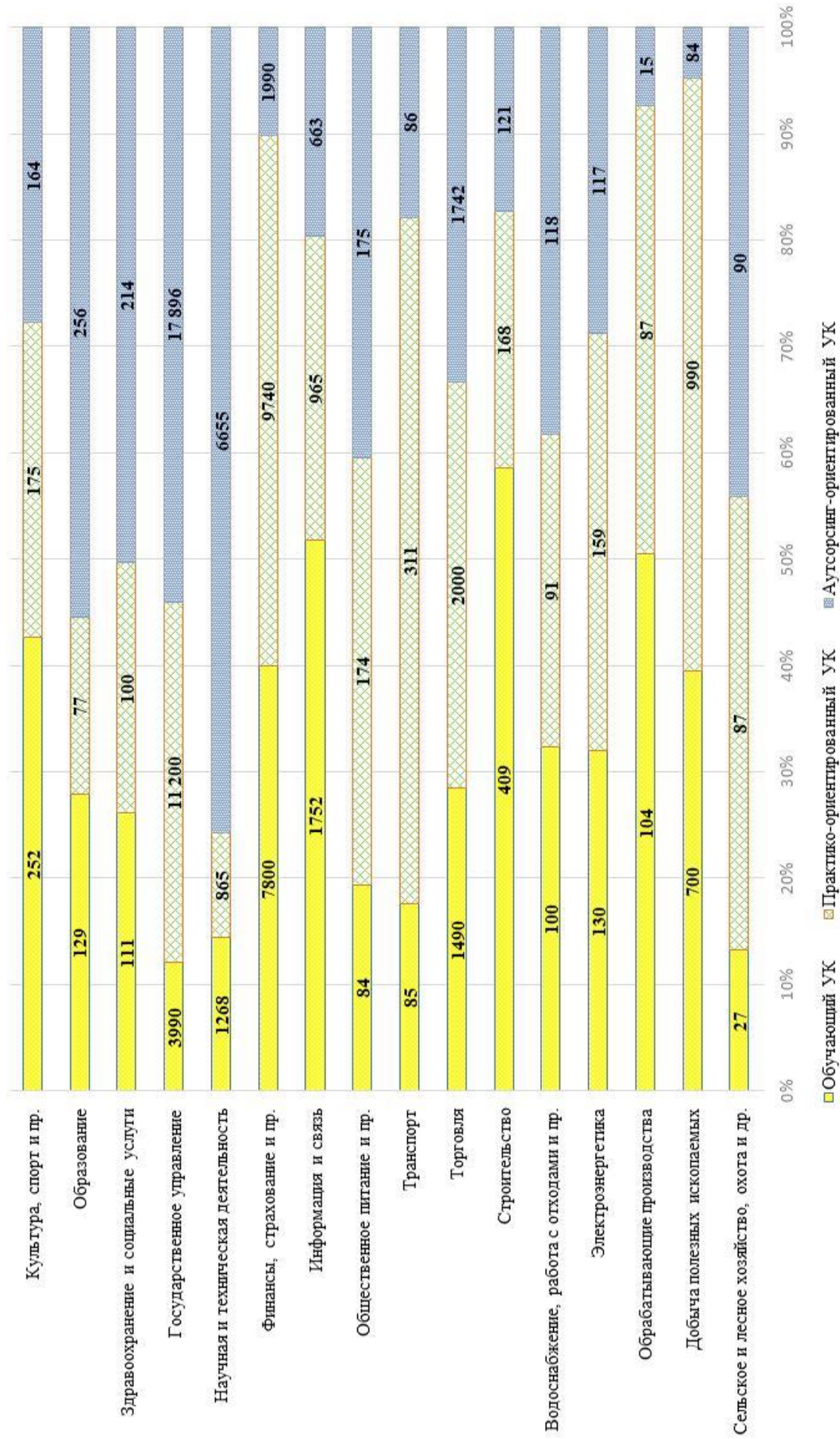
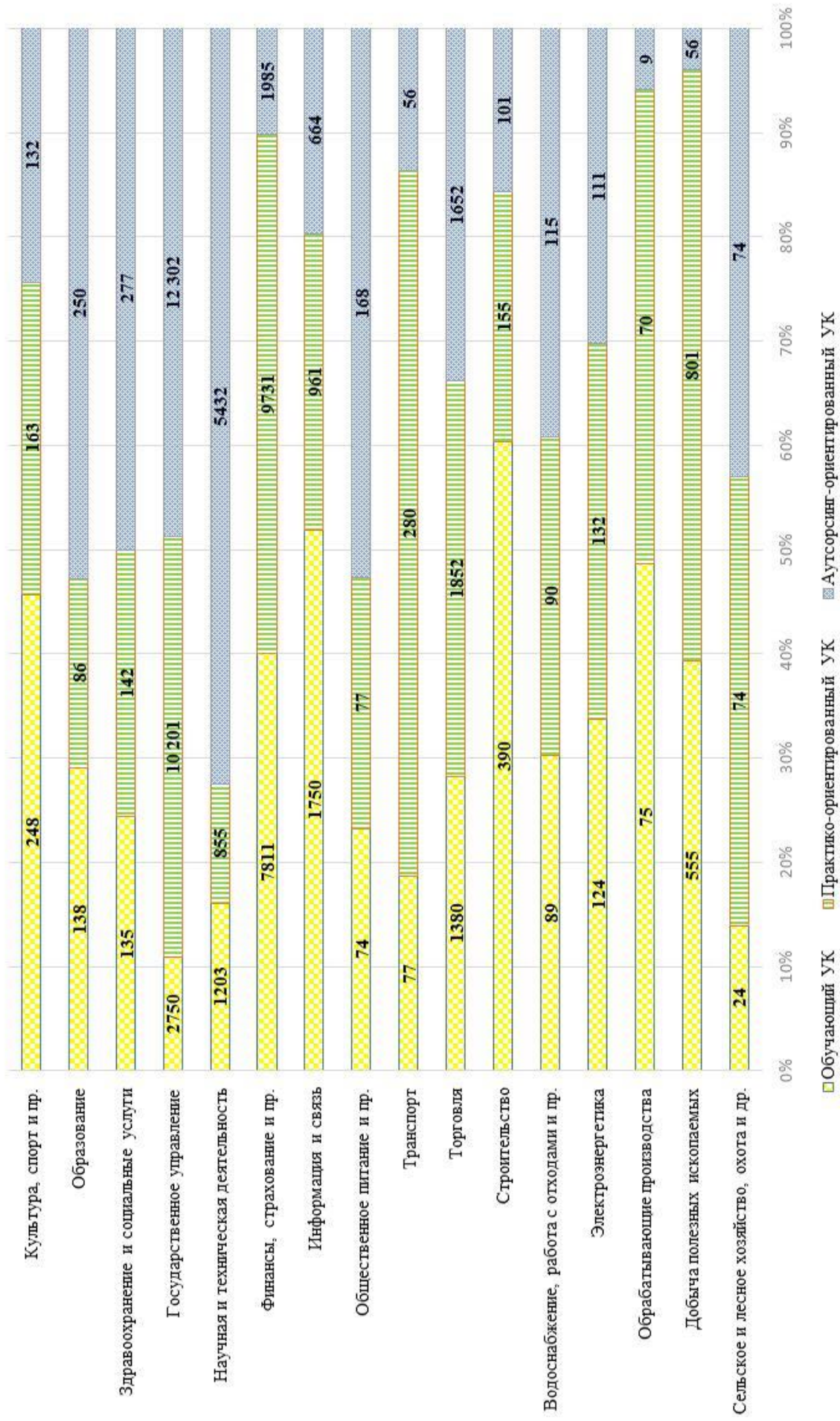


Рисунок 2.4 – Структура выручки консалтинговых компаний УК по секторам экономики в 2021 г., млн руб.

Примечание – Составлено автором.



**Рисунок 2.5 – Структура выручки консалтинговых компаний УК по секторам экономики в 2022 г., млн руб.**

Примечание – Составлено автором.

Отметим тот факт, что среди заказчиков КУ отмечается увеличение количества производителей сельского хозяйства. Данный факт продиктован наличием достаточной поддержки государства, а также тенденцией оцифровывания некоторых производственных и бизнес-процессов. Так, ряд сельхозпроизводителей пользуются квадрокоптерами в целях оценки сельскохозяйственных площадей. Управленческий консалтинг в краткосрочном формате менее актуален в сферах, сопряженных со значительными кризисными проявлениями. Это в том числе отрасль туризма, что вызвано непосредственно наличием государственных локдаунов и финансовым положением граждан в период пандемии, или же это угольная промышленность [113].

Управленческое консультирование сегодня представляет собой сервис, предоставляющий ряд консультационных услуг, в результате оказания которых происходит совершенствование системы управления предприятия-заказчика. При этом к услугам УК прибегают не только в негативных условиях кризиса. Они могут быть востребованы также в условиях реализующихся или планируемых к реализации изменений в деятельности компании, что чаще всего наблюдается на практике. Так, компаниям необходимо понимать вектор своего движения для достижения соответствующих результатов, а также аспект наиболее удачного инвестирования. Кроме того, услуги, предоставляемые в рамках управленческого консультирования, далеко не стандартны, что, соответственно, влияет на политику ценообразования. Однако в некоторых случаях имеются ограничения, связанные с бюджетным сектором экономики и с ценой контракта [113]. Если обратить внимание на сайт государственных закупок [157], то можно заметить, что стоимость контрактов имеет большой разброс. К примеру, по заказу государственных органов Москвы был заключен контракт на оказание консультационно-аналитических услуг с минимальной ценой в 90 млн руб., а разработка стратегии по снижению углеродозависимости Ленинградской области обойдется региональному бюджету минимум в 6 млн руб. Исходя из анализа открытых источников государственных закупок, а также практического опыта

автора настоящего исследования, заключаем, что услуги управленческого консультирования относятся к среднему или высокому ценовому сегменту. Себестоимость услуг УК базируется на работе самих консультантов в рамках часовых тарифов. При этом отметим востребованность услуг консультантов с достаточно низкой стоимостью, когда консультант берет на себя функционал аналитика, коуча, таким образом направляя развитие стартапов. При этом зачастую современные менеджеры имеют в своем арсенале требуемые технологии управления, и они вполне компетентны в их применении, но в рамках усложнения бизнес-процессов и диверсификации деятельности, а также, возможно, наличия перехода в зону неопределенности руководство принимает решение прибегнуть к услугам профессиональных консультантов. С точки зрения ряда ученых-специалистов, ежегодное проведение рэнкингов от RAEX, группы РБК и прочих структур предоставляет возможность осуществлять масштабные исследования рынка УК. При этом мониторинг управленческого консультирования, а также его результаты представляют собой основу информационной базы для клиентов и заказчиков услуг УК. Такая база включает в себя необходимые сведения о консультантах и позволяет отследить, насколько успешно достигаются обозначенные в проектах задачи [113].

## **2.2 Организационно-методические рекомендации по организации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия**

Весь период своего развития управленческое консультирование включает в себя различные теоретические и практические подходы, применяемые консультантами в решении поставленных задач, которые соотносятся с особенностями выбранного исторического периода, социально-общественных и политических тенденций. В ходе современного этапа развития консультационного

рынка в рамках настоящего исследования необходимо выделить ключевые особенности современного управленческого консалтинга:

1. Междисциплинарность консультационной деятельности. Современные консалтинговые компании расширяют штат сотрудников не столько за счет профильных специалистов в области экономики, права или менеджмента, сколько за счет представителей творческих профессий, таких как художники, хореографы, музыканты. Как показывает практика ряда международных компаний, работа в консультационных проектах представителей творческих профессий во многом меняет процесс ведения самого проекта, так как часть сотрудников сосредотачиваются не на содержании, а на форме, не на цифрах, а на эмоциях, предчувствии, что приносит свои плоды всем участникам консультационной деятельности. По мнению ряда консультантов, именно так называемые творческие сотрудники из состава компании находят контакт с заказчиком быстрее, создают атмосферу и сглаживают углы. Безусловно, каждый из таких сотрудников нового формата получает в итоге профильное образование, но оно в целом не меняет представление сотрудника о бизнесе и формате его работы.

2. Изменение отношения к консультанту внутри консалтинговой компании. Как показывает практика конца XX в. и первых 20 лет XXI в., консультанты, в первую очередь российские, работали «на износ». Череда проектов, попытки «объять необъятное» приводили к профессиональному выгоранию, срыву сроков и общему разочарованию в профессии, а также к негативной оценке услугополучателей. Современный этап развития экономики, общества в целом и консалтинга в частности характеризуется изменением отношения человека к самому себе и к профессии. Поколения миллениалов и Z, которые сегодня все в большей степени замещают предыдущие поколения экономически активных граждан, среди мотивирующих факторов своей деятельности видят перспективы развития, личностного роста и только потом – финансовое обеспечение профессиональной деятельности. Данная особенность современного этапа развития общества приводит к избирательности консультантов по отношению к

тем проектам, над которыми они хотят работать, а руководство консультационных компаний вынуждено искать иные подходы и методы стимулирования и мотивации труда у более молодых сотрудников. В результате в современных консультационных компаниях принято оплачивать иные потребности сотрудников в виде поощрения досуговой деятельности, спорта и культуры. Необходимо дополнительно отметить тот факт, что, как уже было сказано выше, это общемировая тенденция развития общества, и новый формат консультантов попадает в корпоративную среду заказчиков, где в рамках проектной работы происходит взаимодействие с представителями своего поколения, что облегчает коммуникацию, так как ценностные позиции продуцента и заказчика совпадают, что подталкивает менеджеров консультационных компаний подбирать персонал под проект исходя из половозрастной структуры заказчика. Продолжением вышеназванной тенденции является горизонтальное построение организационной структуры самих консалтинговых компаний.

3. Тенденция цифровой трансформации консультационной деятельности. Данная тенденция вызвана не только развитием пандемии COVID-19 в условиях ограничения контактов между клиентом и консультантами, но и достаточным уровнем цифровизации в современном бизнесе и удобством использования информационных профессиональных технологий. В конечном итоге сегодня цифровые технологии применяются консультантами повсеместно, хотя, к примеру, в 2010-х гг. IT-инструменты использовались консультантами, деятельность которых была направлена в первую очередь на реализацию IT-проектов.

4. Рост числа консалтинговых «компаний-бутиков». Это малые консультационные компании, которые создаются выходцами из иных консультационных компаний, научными сотрудниками и иными специалистами в отраслях. Зафиксированный рост числа вышеназванных компаний основан на возрастании напряженности в работе консультантов более высокой возрастной



группы, переоценке личных ценностей и переходе на фриланс в формате собственного стартапа.

5. Развитие внутренних стартап-проектов крупнейших компаний, для реализации которых привлекаются консультанты. Здесь роль консультанта заключается не в изменении действующей системы, а в создании новой, с минимальной зависимостью от материнской компании.

На основании вышеизложенных особенностей и тенденций развития консультационной деятельности на современном этапе развития экономики можно выделить ключевые параметры успеха консультанта в рамках осуществления профессиональной деятельности:

1. Готовность консультанта к междисциплинарной деятельности, участие в проектах и отраслях, с которыми не знаком консультант. Оперативное создание команд консультантов и обеспечивающего персонала в проектах для минимизации временных и денежных потерь.

2. Развитое предпринимательское мышление в условиях все большего участия в стартап-проектах, где консультант запускает бизнес, а не ищет проблемы и перспективы развития в рамках действующего.

3. Готовность к цифровой трансформации деятельности, к условиям, когда использование цифровых инструментов не является достижением цели самой по себе, цифровые инструменты становятся элементом продвижения услуг консультантов и построения неформальных связей с клиентами и партнерами.

Реализация командной работы, комплексирование услуг, наличие привлеченных специалистов в процессе реализации консультационного проекта позволяют не только разрешить определенную проблему, но и выстроить перспективы развития организации-заказчика, разработать решения на перспективу. К условиям реализации вышеуказанного подхода, наряду с теми, которые были предложены авторами-предшественниками, необходимо добавить умение консультанта замотивировать сотрудников компании – заказчика услуг

управленческого консалтинга в решении проблем, следовательно, консультант должен обладать развитыми универсальными компетенциями – «софт скиллс».

Стоит согласиться с экспертами в области консалтинга [354] в том, что главным инструментом деятельности консультанта должно стать применение технологии, основные черты которой лежат в организационной оценке формирования и развития управленческого консультирования: комплексность, системность подхода к организации; работа со всеми аспектами ее деятельности; выделение, разработка и согласование с клиентом основных принципов решения проблемы и на основе этих принципов разработка самого решения; полнота цикла консалтинговых услуг: от предварительного обследования до непосредственного изменения функционирования организации во всех затрагиваемых аспектах; максимально широкое применение современных информационных технологий [362].

Авторский подход к оценке формирования и развития управленческого консультирования на современном этапе развития экономики отображен на рисунке 2.6.

Таким образом, деятельность консультанта представлена в виде последовательных этапов, каждый из которых обладает собственным набором услуг и работ. Первый этап включает в себя общий скрининг деятельности организации с учетом рыночных тенденций, рисков развития компании и т.д.; на втором этапе производится более детальный анализ деятельности хозяйствующего субъекта в рамках ретроспективного анализа в формате аудита деятельности, чтобы консультант и заказчик смогли получить картину проблемы в динамике и удостовериться в наличии негативных тенденций, которые требуют вмешательства; на третьем этапе происходит совместная разработка комплекса решений и индикаторов достижения желаемого состояния системы; четвертый этап включает в себя процедуры реализации принятых решений и проведения изменений, а заключительный пятый этап включает в себя процесс

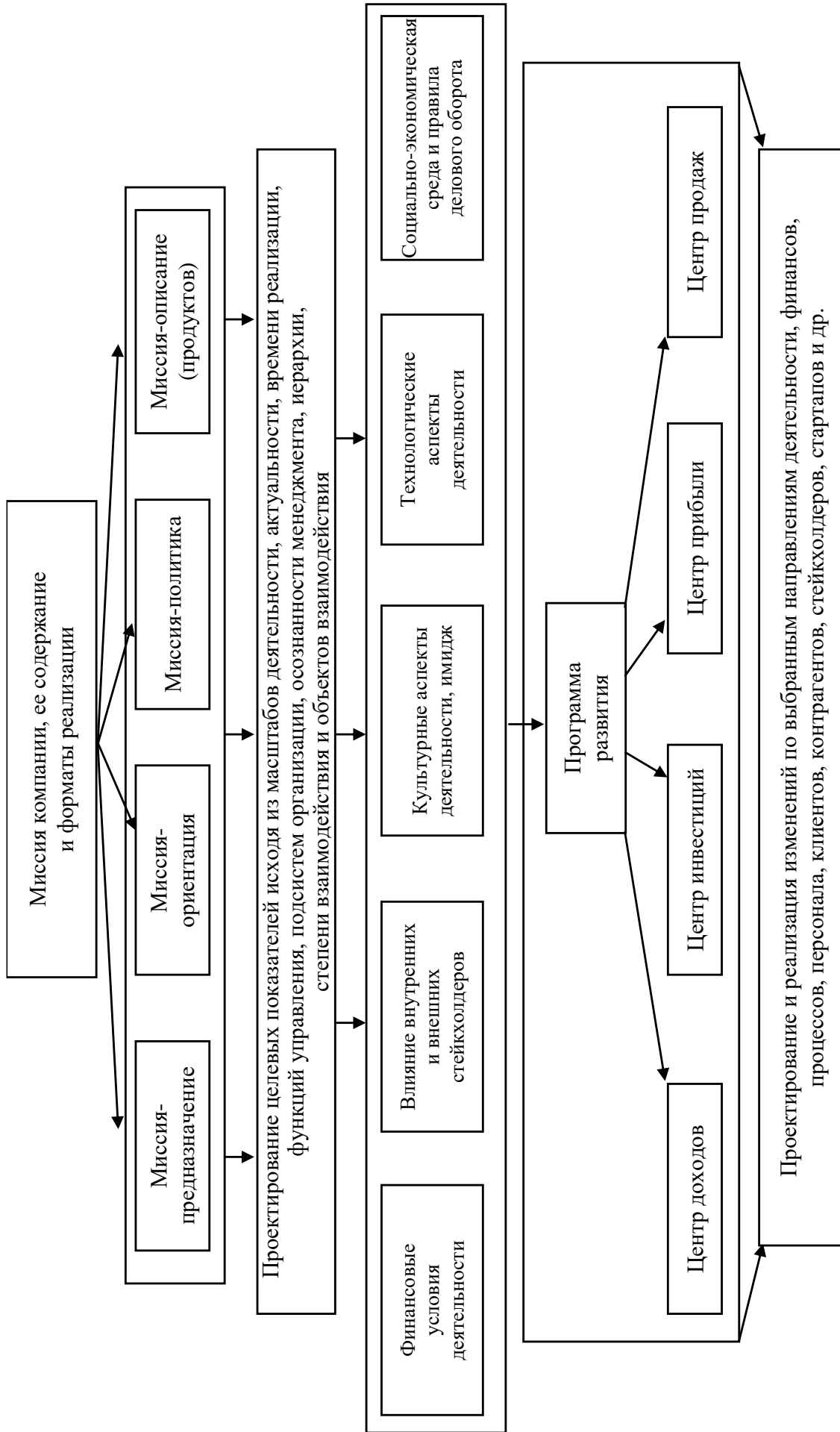
совместного контроля за реализуемыми действиями в рамках консультационного проекта.



**Рисунок 2.6 – Алгоритм формирования и развития управленческого консультирования**

Примечание – Составлено автором.

Порядок работ, выполняемых в рамках организационной оценки развития и формирования управленческого консультирования, представлен на рисунке 2.7.



**Рисунок 2.7 – Структура организационной оценки предприятия консультантом по управлению**

Примечание – Составлено автором.

На первом этапе работы консультанта с заказчиком консультанту уже необходимо обладать информацией о развитии той отрасли, к которой относится потенциальный клиент, понимать основные проблемы и тенденции развития бизнеса, опыт и направления развития конкурентов, а также мировой опыт. Первая встреча консультанта и клиента включает в себя в том числе формат интервьюирования, когда консультант может задать вопросы менеджменту компании-заказчика. Сами вопросы должны быть не рядовыми, а подталкивающими менеджмент к самоанализу, готовности к изменениям. В результате на данном этапе работы проводится не только внешняя диагностика деятельности компании, но и самодиагностика компании, что во многом повышает эффективность работы в рамках консультационного проекта. Именно диагностический этап работы в проекте был и остается ключевым в консалтинге, именно здесь происходят согласование и балансировка взаимных подходов к работе, проектирование команды, форм и методов работы, системы планирования и контроля за результатами. Результаты диагностического этапа традиционно оформляются в формате презентационного материала, включающего в себя все основные позиции работы консультанта и клиента: базовый подход к работе, перспективы и сложности развития компании, новые направления развития. На базе первичной диагностики деятельности компании консультантом осуществляется аудит деятельности с позиций финансовых результатов компании, ретроспективного анализа, выявления позитивных или негативных тенденций в работе компании. Информационная база этапа аудита является объективным подкреплением презентации консультанта.

На следующем этапе происходит построение комплекса организации консультантом, данная работа все в большей степени включает в себя не решение проблемы, а обеспечение новых точек роста компании, которая по базовым финансовым показателям вполне успешна на рынке. Именно здесь проявляется роль стейкхолдеров и собственников компании, которые не заняты оперативной работой в компании, а занимаются поиском новых точек прибыли для компании и путей увеличения собственных и корпоративных активов. В то же время сама проблема может находиться вне организации, но при этом влиять на работу

компании как в оперативной, так и в стратегической перспективе. Как показывает опыт автора настоящего исследования и авторов-предшественников, при разработке комплекса организации каждый участник должен принять некий единый подход к работе, согласовать общую миссию, стратегию, однако современный этап развития экономики олицетворяет турбулентность социально-экономических процессов. В рамках одной компании, исходя из текущих тенденций и запросов рынка, субъект предпринимательской деятельности может одновременно существовать в формате двойной стратегии, двойной миссии, дополняющих друг друга или конкурирующих друг с другом, поскольку современный тип организации стремится к формату экосистем, о чем было сказано выше в настоящем диссертационном исследовании, а значит, в единой организационной структуре могут находиться вполне конкурирующие элементы. Тем не менее контроль деятельности каждой структуры соотносится с едиными индикаторами достижения целевых показателей, именно индикаторы становятся общей базой для разнородных элементов современных компаний, преимущественно среднего или крупного бизнеса.

Предпоследний этап работы включает в себя сами процедуры по проведению изменений, он содержит разработку необходимой нормативной базы и изменение действующих регламентов и корпоративных правил, связанных с нормами бухгалтерского, налогового, финансового и управленческого учета, документооборота, системы оценки и аттестации персонала, цифровизации корпоративных процессов, прочих систем и сервисов.

Заключительный этап включает в себя проведение контрольных процедур и осуществление дополнительного постпроектного внешнего анализа (консультантом) и самоанализа компании-заказчика в рамках соответствия полученных результатов заявленным целям, а также контроль результата и процессов в плане индикаторов достижения цели для выявления причин отклонений как в лучшую, так и в худшую сторону, чтобы принять дополнительные организационно-управленческие решения.

Подводя итог, необходимо отметить, что практика реализации консультационных проектов показывает наличие повышенного интереса со

стороны услугополучателей управленческого консультирования к построению сложных схем взаимодействия с различными консультантами, которые, по предположению заказчика, будут взаимодополнять друг друга и создавать условия взаимного контроля. Однако данное обстоятельство приводит к организационным ограничениям в работе, связанным с «размытием» ответственности за результат, в чем не заинтересованы заказчики услуг управленческого консультирования. В этой связи построение консультантами по управлению единого комплекса организации с самостоятельным привлечением (при необходимости) дополнительных ресурсов становится основой единого идейного и технологического подхода к работе в рамках консультационного проекта, что, безусловно, создает условия для повышения параметров качества планируемого консультационного проекта.

### **2.3 Концептуальный подход к формированию управленческого консультирования на предприятии**

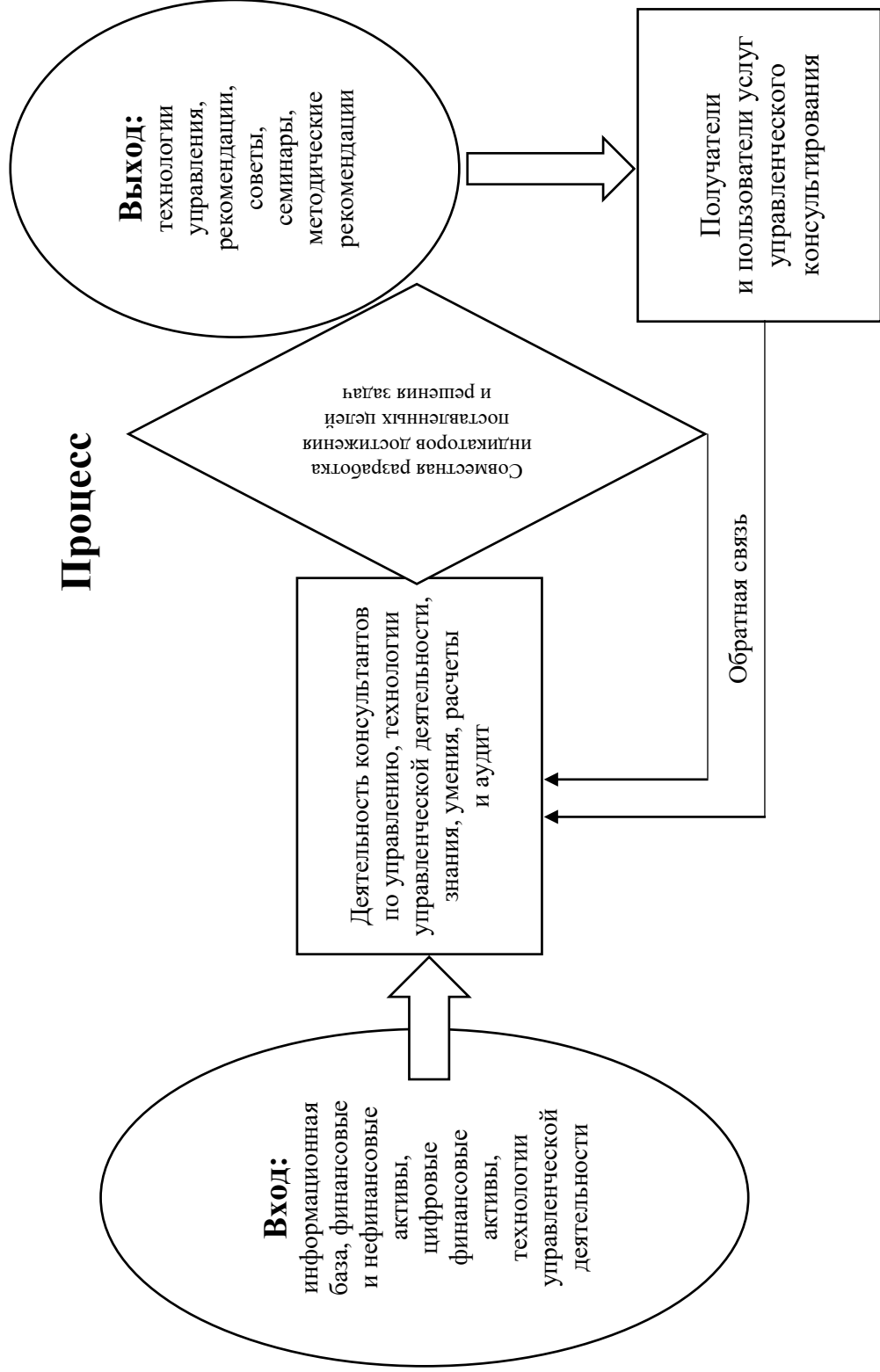
В рамках настоящего диссертационного исследования под концептуальным подходом понимаются сбалансированный и сложный комплекс и особый ракурс рассмотрения предмета управленческого консультирования и процессов его развития [353]. В этой связи в рамках работы нами обоснован подход к исследованию управленческого консультирования на современном этапе развития экономики, который отличается от подходов авторов-предшественников [353] по следующим позициям: 1) рассмотрением взаимодействия консультантов по управлению и менеджмента предприятия в качестве совместной деятельности, ключевым содержанием которой является разработка индикаторов достижения поставленных целей менеджмента предприятия; 2) учетом целевой функции управленческого консультирования как инструмента повышения эффективности системы менеджмента предприятия при различных форматах взаимодействия (аутсорсинг-достижение, совместное достижение, экспертная оценка, новые компетенции);

3) пониманием факторов внешней и внутренней среды организации как оказывающих влияние не только на предмет, но и на содержание и формат управленческого консультирования; 4) расширением круга благополучателей, заинтересованных в результатах деятельности консультантов по управлению, за счет собственников бизнеса, регулирующих органов, средств массовой информации, рейтинговых агентств и т.д.; 5) выявлением актуальных технологий управленческого консультирования (предиктивная аналитика, экспертные и стратегические сессии, обучающие технологии и др.) (рисунок 2.8).

Определение параметров предложенного подхода включает в себя определение различных объектов, их связей и свойств, ключевыми из которых являются вход, процесс, выход, обратная связь и ограничения [353]. В результате в качестве элементов входа выступают информационная база, финансовые и нефинансовые активы, цифровые финансовые активы, технологии управленческой деятельности. Процесс сопровождается совместной обработкой и анализом информации консультанта и заказчика с учетом требований к наличию необходимых цифровых ресурсов и технологий. Выходом служит результат, который представлен в формате переданных технологий управления, включающих в себя комплекс информации в виде рекомендаций, советов, или продукта компании, услуги, технологии, новой структуры, стартапа и в виде иных форматов, которые предусматриваются в консультационном проекте. Деятельность в проекте осуществляется под воздействием внешних и внутренних факторов, которые во многом определяют динамику проектируемых изменений. В зависимости от этапов общественного развития лидирующими в рамках ретроспективы выступают различные факторы внешней среды, но в настоящее время определяющими являются технологии и уровень их развития, так как вне зависимости от общественного настроения или политических условий деятельности все участники экономических отношений и государственные институты осознают превалирующее положение технологий и их влияние на конкурентоспособность экономики и отдельных хозяйствующих субъектов.



Внешняя среда  
 Информационная база, контрагенты, рыночные условия деятельности,  
 социально-политические условия, уровень технологического развития, уровень  
 мотивации и качество трудовых ресурсов, инфраструктура, правило делового оборота



## Процесс

Совместная разработка индикаторов достижения поставленных целей и решений задач

**Рисунок 2.8 – Принципиальный подход к развитию управленческого консультирования и его формированию в системе менеджмента организации**

Примечание – Составлено автором.

Полученные результаты в рамках проведенного автором исследования лежат в основе подхода к развитию и формированию управленческого консультирования, базирующегося на следующих параметрах:

1. Интеграция, реализующаяся на применении оценочных средств, в том числе проведение самооценки деятельности, оценки деятельности персонала.
2. Сбалансированность оценочных процедур, их адекватности и прикладного характера к текущим условиям деятельности.
3. Оценка персонала и отдельного сотрудника в условиях актуальных требований к квалификации и тенденций экономического развития.

Предлагаемый подход к развитию и формированию управленческого консультирования рассматривает УК как одну из координирующих подсистем системы менеджмента (на что также обращают внимание и авторы-предшественники [17, 27, 53, 137, 148, 153, 210, 302, 303, 322, 353]) в организации с различными уровнями связей – как формальных, так и неформальных. Настоящий подход взаимосвязан с корпоративными процедурами по набору и отбору управленческого персонала, устанавливая актуальную структуру системы в решении кадровых вопросов исходя из поставленных задач, а следовательно, в проектировании моделей оценки персонала, которые включают в себя различные наборы параметров и возможности их изменения и дополнения (таблица 2.2).

**Таблица 2.2 – Модификация общей модели оценки персонала организации для решения конкретных управленческих задач**

Факторы, влияющие на модификацию общей модели оценки персонала организации	Модификация общей модели оценки персонала			
	Оценка результатов труда	Оценка содержания трудовой функции	Оценка должности	Оценка профессионально значимых качеств
Управленческая проблема Категория персонала	2	3	4	5
1	2	3	4	5
Развитие профессиональных навыков и знаний	+		+	+
Повышение квалификации и обучение сотрудников	+	+	+	+

## Окончание таблицы 2.2

1	2	3	4	5
Анализ профессиональных дефицитов		+	+	+
Планирование карьеры			A	
Набор и отбор персонала	+	+	A	
Ротация персонала			A	
Система аттестации и входного контроля	+	+	+	+
Улучшение использования персонала		+	A	
Система мотивации и повышения лояльности	+	+	A	+
Система KPI		+	A	+
Система оплаты труда	+	+	+	
Условные обозначения: A – выступает в качестве основы для выработки показателей и критериев для других оценок; + – данный блок показателей имеет наибольшее значение для решения задачи. Примечание – Составлено автором				

На рисунке 2.9 представлена авторская динамическая модель системы оценки персонала в организации. Особенностью представленной модели является тот факт, что первичным звеном здесь выступает оценка должности, трудовой функции, анализируется функциональное наполнение должности, а также наличие сбалансированности и взаимосвязи с базовыми целями и задачами деятельности организации и отдельного подразделения. Наличие заложенных выше параметров оценки позволяет проводить мониторинг соответствия работника должности и актуальности данной штатной единицы и трудовой функции, ее востребованности и целесообразности сохранения. Впоследствии, когда штатная единица утверждена, начинается процесс поиска, набора и отбора персонала для закрытия вакансии исходя из современных тенденций развития рынка труда. Данный процесс сейчас выступает в качестве перевернутой пирамиды, когда потенциальный кандидат – это клиент, а силы компаний направлены на привлечение различными способами талантов как для решения текущих целей, так и на перспективу, для поддержания положительной обратной связи, сохранения позитивного взаимодействия между компанией и потенциальным сотрудником. Наличие кадрового резерва является приоритетом на современном рынке, но его построение происходит не по принципу государственной службы, когда рассматриваются только поданные документы для замещения вакантной должности, а наоборот, информационная база формируется за счет поданных резюме и собственного поиска компании, в том числе за счет внутренних кадровых резервов, а также привлечения сотрудников из других компаний.

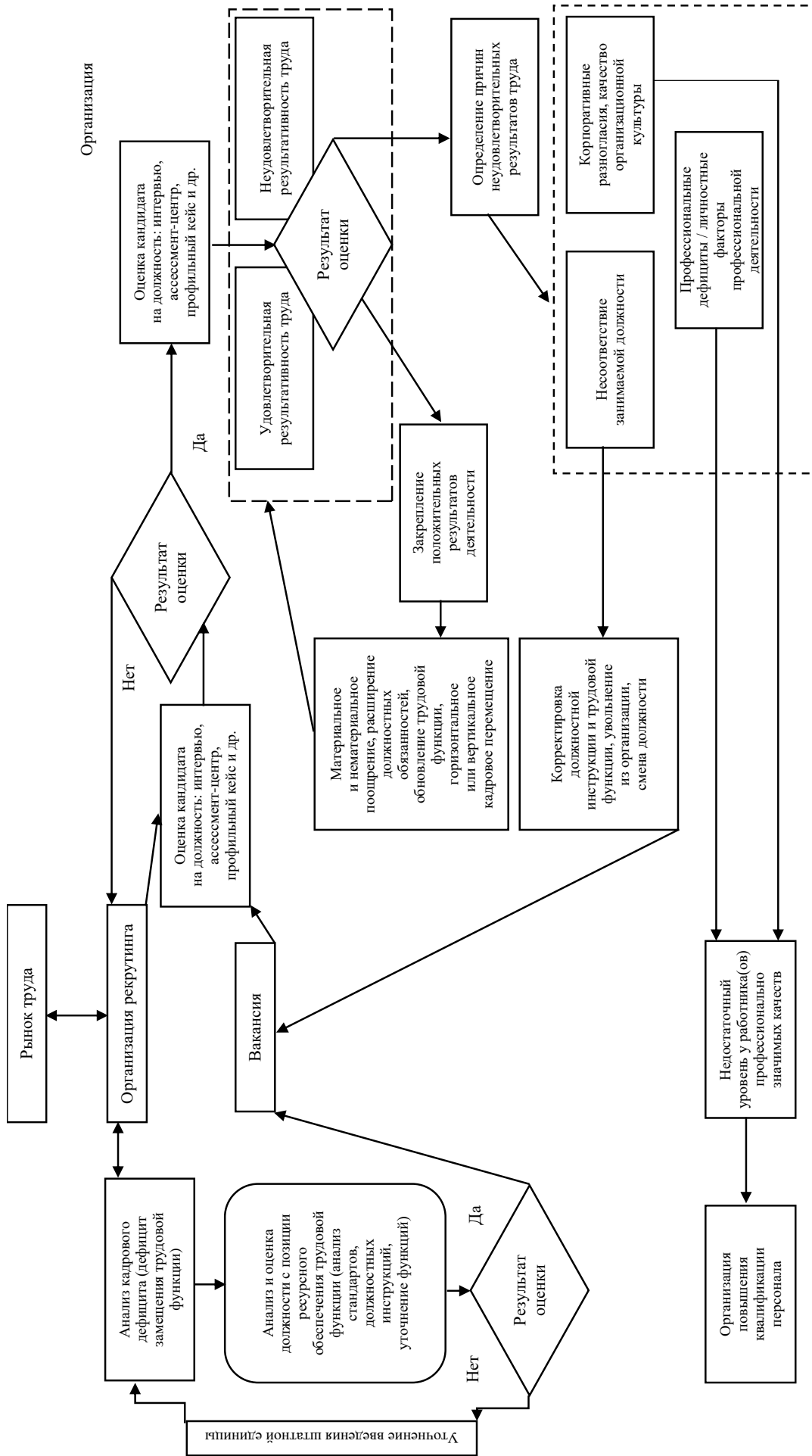


Рисунок 2.9 – Динамическая модель системы оценки персонала организации

Примечание – Составлено автором.

В дальнейшем компания проводит регулярный мониторинг качества кадрового состава, оценку персонала по ряду показателей, которые являются профессионально значимыми. В современной практике управления персоналом оценка производится на базе пяти направлений: геймификация как инструмент оценки персонала в условиях игровой среды, что в первую очередь затрагивает работников до 40 лет; аналитика социальных сетей, благодаря которой работодатель может оценить базовые убеждения своего сотрудника, уровень лояльности и иную информацию; непрерывный анализ эффективности как новое направление деятельности, базирующееся на непрерывной оценке и обратной связи; большие данные – способ моделирования поведения будущего и действующего сотрудника исходя из анализа информационной базы и заложенных алгоритмов; оценка вовлеченности и опросы – поддержание обратной связи с сотрудниками даже по самым простым вопросам может помочь компании выстроить стратегию по управлению персоналом. В результате представленная модель проектирует весь процесс управления персоналом: от набора до перевода на иные позиции или увольнения.

Необходимо отметить, что появление новой вакансии может служить следствием не только освобождения позиции или ввода новой штатной единицы, но и «расщепления» действующей должности по нескольким единицам в рамках выделенных трудовых функций, если это является целесообразным в конкретной организации. В случае, если потенциальный кандидат был утвержден в должности и принят на работу, наступает период оценки результатов и процессов его деятельности. В отличие от подходов авторов-предшественников, данный анализ деятельности сотрудников должен проводиться в постоянном фоновом режиме, а не являться чем-то периодичным, так как ни сотрудник, ни сама компания не смогут оперативно получать обратную связь, что влияет на всю организацию корпоративных процессов в целом. Необходимо отметить, что анализ каждого отдельного сотрудника приводит к проведению самоанализа деятельности компании, так как в условиях неудовлетворительных результатов оценки могут быть выявлены проблемы, связанные с некомпетентностью не только нового сотрудника, но и действующих, или же будут вскрыты сложности корпоративной культуры, которые не позволяют сотрудникам в полной мере

реализовать свой потенциал. Таким образом, может быть разработана необходимая база для повышения квалификации персонала, роста корпоративной культуры и т.д. В случае, если были показаны удовлетворительные результаты, в организации разрабатываются меры по стимулированию и мотивации труда, принимаются кадровые решения по обновлению трудовых функций, карьерного роста и др. Исходя из представленной модели оценки персонала в организации, в рамках настоящего исследования предлагаем более детально рассмотреть модель организации оценки должности и периодической оценки результатов деятельности, где сама оценка не является оцениванием конкретного должностного лица, а лишь выступает основой для более панорамной оценки персонала в организации.

В результате предлагается авторский подход к проведению оценки должности, которая включает в себя 3 части: описательную, содержащую описание базовых трудовых функций; оценивающую, учитывающую оценочные критерии; качественную, включающую в себя желаемую характеристику должности и особенностей осуществления профессиональной деятельности (рисунок 2.10).

Наличие специальной оценочной комиссии является залогом сбалансированного подхода к должности, где учитываются все реализуемые полномочия по подразделениям, особенности корпоративной культуры и возможности возникновения конфликта интересов. Описательная часть должности – это не только отражение стандартной информации о выполняемых трудовых действиях и ограничениях, это детализация конкретной трудовой функции исходя из обобщенной трудовой функции, которая может быть представлена в нормативных актах. Ключевым элементом методики является качественная часть, которая включает в себя «субъективные» элементы должности и корпоративные ограничения или возможности, которые сложились в рамках действующей корпоративной культуры или являются правилом делового оборота, но не могут быть прописаны в полной мере в должностной инструкции или в иных регламентирующих документах. Следующим элементом методики

выступает оценивающая часть, которая включает в себя формальные требования к работнику, стандарты его деятельности и др.



**Рисунок 2.10 – Алгоритм проведения оценки вакантной должности с позиции управленческого консультирования**

Примечание – Составлено автором.

Таким образом, управленческое консультирование на современном этапе развития экономики является институализированным элементом экономики как

национального, так и мирового масштаба, что подтверждает необходимость в постоянном обновлении и актуализации методологических подходов к управленческому консультированию. В результате в настоящей главе диссертационного исследования обосновывается вывод о том, что методологический подход обуславливается большим объемом практического опыта и заинтересованностью в решении управленческих задач услугополучателей управленческого консалтинга путем применения человеческого потенциала сотрудников предприятия. Организационно-методические основы формирования управленческого консультирования позволяют совершенствовать систему управления предприятий-заказчиков, что предопределяет проблему проектирования методологии как таковой, а также определяет потребность рынка в создании системы, позволяющей оценить результативность консультационной деятельности и параметров ее качества.



### **3 ОРГАНИЗАЦИОННЫЙ МЕХАНИЗМ РЕАЛИЗАЦИИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ**

#### **3.1 Формирование управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия**

В настоящей работе представлен авторский подход к внедрению управленческого консультирования в качестве подсистемы менеджмента в организации, который базируется на проведении актуализированного субъектно-объектного анализа, а также на подключении комплекса управленческих действий и механизмов консалтинговой деятельности, т.е. подход служит основой, создающей сбалансированный комплекс управленческих технологий и инструментов управленческой деятельности. В рамках набора технологий и методов работы подход соответствует адекватным современным социально-экономическим требованиям мировой и национальной экономики, при этом он исходит из задач, решаемых менеджментом предприятия (рисунок 3.1) [57, 353].

Необходимо отметить сложность построения процессов управления и управленческого консультирования, целью которого является совершенствование системы менеджмента хозяйствующего субъекта. В результате на рисунке 3.1 отображены частные и общие элементы структуры, где направления (стрелки) указывают на процессы обеспечения управленческих разработок общими средствами. Общие законы управления, особенности методической базы управленческого консультирования включают в себя философскую, мировоззренческую основы прикладной деятельности управленческого консультирования, направленного на совершенствование системы менеджмента компаний-заказчиков.

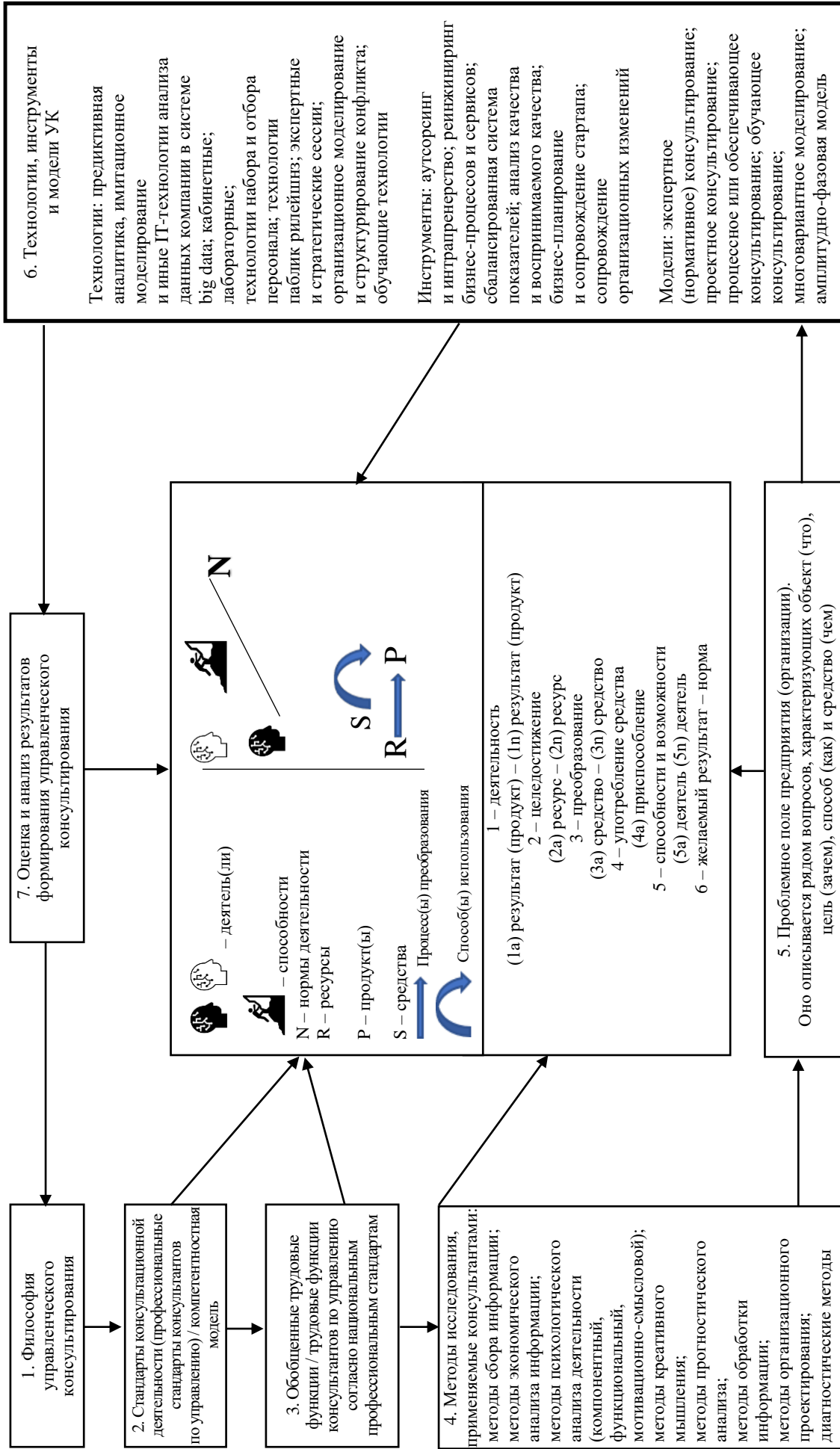


Рисунок 3.1 – Схема формирования системы управленческого консультирования

Примечание – Составлено автором.

Управленческое консультирование в своей основе включает в себя 3 вида деятельности: 1) экспертно-аналитическую деятельность (подразумевает опыт консультанта, его экспертность, которую можно применить безотлагательно); 2) информационно-аналитическую деятельность (построение логических цепочек между желаемым и возможным состоянием системы, определение способов достижения результата); 3) организационно-управленческую деятельность (дает возможность специалисту генерировать решения, связанные с трансформацией системы; понять суть проблем и воссоздать ассортимент вариантов их решения, определить последствия названных аспектов). Представленные виды деятельности консультанта по управлению соотносятся различно в зависимости от этапа реализации консультационного проекта, но ключевым остается параметр квалификации консультанта и обеспечивающих сотрудников, даже если деятельность во многом автоматизирована. С самого начала осуществляется информационно-аналитическая и экспертно-аналитическая деятельность. Это связано с необходимостью проведения анализа управленческой базы предприятия, а также его внешней среды. Здесь привлекаются преимущественно внешние доступные источники информации. Кроме того, немаловажную роль играет экспертный опыт консультанта в целом по рынку, в том числе и в смежных его отраслях.

Структурируя способы достижения степени удовлетворенности заказчика в консалтинге, необходимо отметить, что экспертно-аналитическая работа во многом обеспечивается корпоративными силами самого заказчика. Однако она осложняется некоторым внутренним сопротивлением персонала, и эффект здесь приносит чаще всего внедрение внутреннего консультанта для последовательного изучения ситуации на предприятии. Информационно-аналитический подход требует особых компетенций и полного погружения консультанта в проект. Разумеется, оптимальной следует считать деятельность внешних консультантов в данном аспекте работы. Заключительный вид деятельности можно условно считать смешанным, так как принятие организационно-управленческих решений – это не только сама идея, но и формальный аспект, должный документооборот,

поэтому требует равного участия продуцента и потребителя услуг консалтинга. Вышеуказанные аспекты деятельности консультантов в проекте определяют степень структурированности самого рынка управленческого консалтинга, деятельности его участников, методов их взаимодействия и профессиональных связей в рамках формальных и неформальных структур.

В результате анализа рассматриваемого рынка УК нами был отмечен тот факт, что консалтинг в первую очередь реагирует на трансформации конъюнктуры рынка.

Определим ключевые факторы развития консалтинга:

- обострение конкуренции между хозяйствующими субъектами и отдельными государствами (группами государств) в экономической сфере;
- изменение технологического уклада в экономике;
- возрастание роли обеспечения экономической безопасности как отдельной личности, так и предприятия или государства;
- возрастающий тренд развития мировой экономики по цифровизации и цифровой трансформации процессов;
- поиск участниками рынка новых моделей организационного развития и построение стратегий прорыва.

Таким образом, мы приходим к тому умозаключению, что методология развития сферы УК представляет собой непрестанно трансформирующийся механизм, характеризующийся сбалансированностью подхода в рамках разработки и принятия управленческих решений, идущий в ногу со временем. В ходе реализации проекта специалист руководствуется большим количеством методов для достижения результата. При этом считаем нелогичным и некорректным выделение какого-либо единого, совершенного метода работы консультанта, поскольку данная деятельность нацелена прежде всего на индивидуальный подход.

Руководствуясь рисунками 1.2 и 3.1 настоящей работы, исходя из общей схемы методов управленческого консультирования по этапам (фазам), можно объединить методы управленческого консультирования в единую схему (рисунок 3.2).

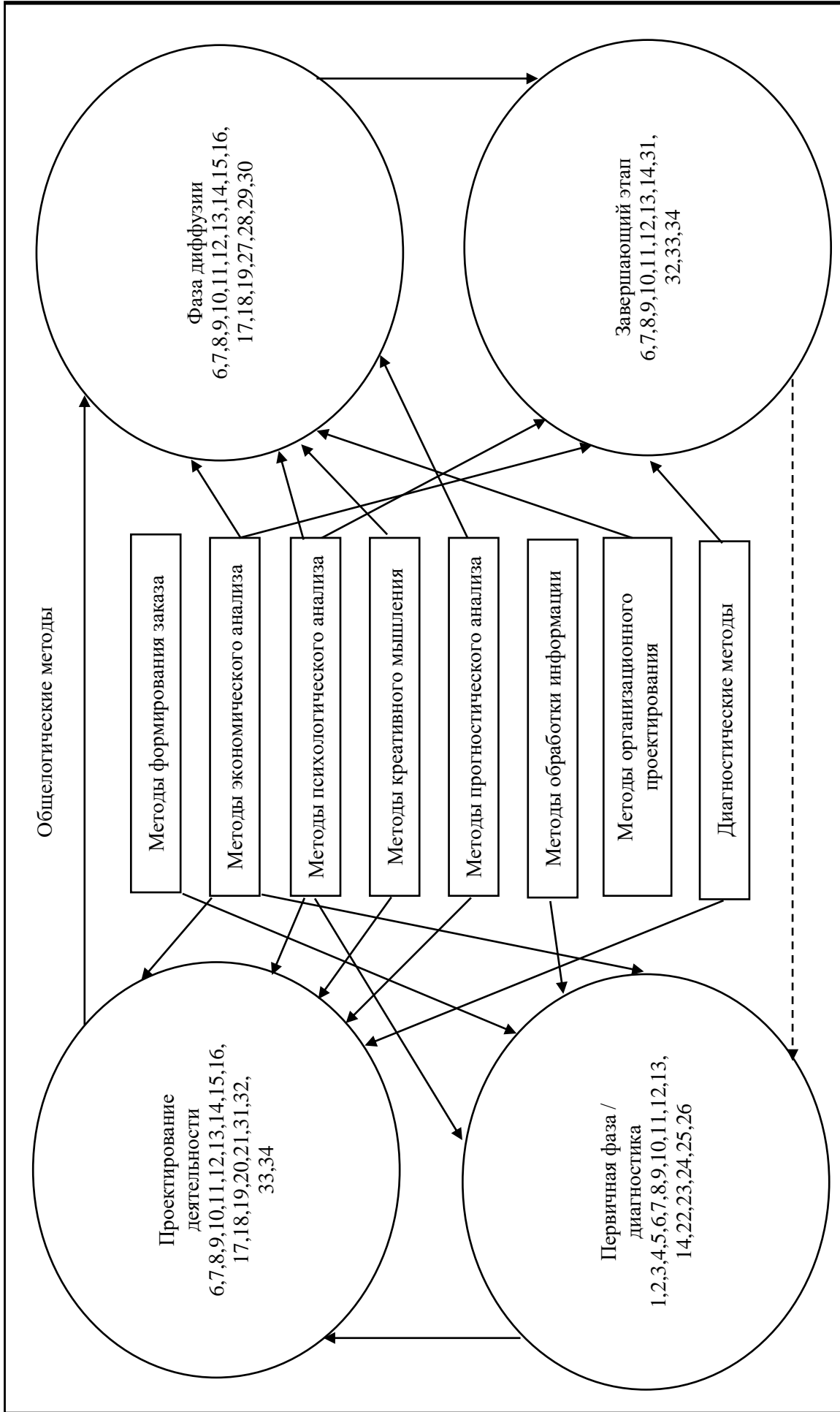


Рисунок 3.2 – Общая схема методов управленческого консультирования по фазам его реализации

Примечание – Составлено автором.

1. Методы формирования заказа: 1 – метод вовлечений, 2 – демонстрационная работа консультанта [115], 3 – метод убеждений, 4 – многошаговое задавание вопроса «зачем?», 5 – метод мотивационной тренировки.

2. Методы экономического анализа информации: 6 – сравнение, 7 – графический, 8 – балансовый, 9 – метод обработки рядов динамики, 10 – индексный, 11 – корреляционный.

3. Методы психологического анализа деятельности: 12 – компонентный, 13 – функциональный, 14 – мотивационно-смысловой.

4. Методы креативного мышления: 15 – смены привычек, 16 – фрирайтинг, 17 – шесть шляп мышления, 18 – латеральное мышление, 19 – мозговой штурм.

5. Методы прогностического анализа: 20 – управляемое и неуправляемое обучение, 21 – черный ящик.

6. Методы обработки информации: 22 – построение информограммы, 23 – анализ взаимного влияния, 24 – метод анализа «входа-выхода», 25 – ранжирование, 26 – функциональный анализ.

7. Методы организационного проектирования: 27 – метод моделирования, 28 – структуризация целей, 29 – экспертный метод, 30 – аналогия.

8. Диагностические методы: 31 – построение сектограмм, 32 – индикативный метод, 33 – матрица роста, 34 – матрица результативности.

Кроме того, среди элементов методологии можно назвать также проблемное поле предприятия. Такой инструмент предоставляет возможность осуществить более глубокую диагностику проблемных узлов в деятельности организации. При этом отметим, что проблемное поле имеет место быть, когда присутствует 5 аспектов: наблюдается резкая трансформация рыночных условий функционирования организации; отмечаются несостыковки в рамках план-факторного анализа и заявленных прогнозов; имеет место общее сокращение экономических значений показателей деятельности; присутствуют изменения ожиданий стейкхолдеров компании; наблюдается увеличение количества рисков, не обозначенных в рамках исходного анализа деятельности компании. В

конечном итоге метод позволяет произвести комплексный аудит деятельности предприятия-заказчика. В целях четкого определения взаимосвязей между обнаруженными проблемами рекомендуется обращаться к популярному среди исследователей [353] методу графов. Как следствие, отмечается 3 категории проблем: корневые, узловые, результирующие. Корневые проблемы представляют собой проблемы, которые порождают или обостряют прочие проблемы (решение данной проблемы снижает вес последующих проблем); узловые проблемы напоминают транзитные точки, через которые проходит множество организационно-управленческих связей; результирующие проблемы указывают на те цели, которых хочет достичь система исходя из решения проблем нижнего порядка. Совокупность проблем, разделенная по графам, позволяет применять адекватную анализируемой ситуации технологию управленческого консультирования, которая базируется на ключевой методике оказания услуг, выполнения работ, ее документации. Для консультантов по управлению настоящая методика включает в себя регламенты, описывающие механизмы, стандарты и способы выполнения работ, оказания услуг, с указанием параметров качества консультационного проекта и его жизненного цикла, а также форму предоставления конечного результата работы консультанта.

В качестве инструментов управленческого консультирования, в соответствии с предложенной методологией (рисунок 3.2), выделяются: аутсорсинг как возможность передачи части функций по управлению системой для более детального анализа действующего положения на предприятии – заказчике услуг консультантов по управлению; интрапренерство – создание «интеллектуальной» и мотивирующей системы, позволяющей в большей степени вовлекать сотрудников компании в консультационный проект и в процесс принятия решений; реинжиниринг бизнес-процессов – создание правовой базы для проведения изменений, анализ локальных нормативных актов и иных регламентов деятельности; сбалансированная система показателей – структурирование поставленных целей и их соотношение с показателями

деятельности каждого подразделения; анализ качества (воспринимаемого качества) – выстраивание отношений с клиентами, сбор информации для формирования ключевой ценности; бизнес-планирование и сопровождение стартапа – перераспределение ресурсов между несколькими проектами (связанными (или нет) между собой) и выделение ключевых приоритетов компании; сопровождение организационных изменений – сбор и обработка информации для проведения изменений, учитывающих психологические, правовые, культурные и иные особенности участников процесса.

В представленном подходе выделены сгруппированные автором модели управленческого консультирования: экспертное (нормативное) консультирование; проектное консультирование; процессное (или обеспечивающее) консультирование; обучающее консультирование; многовариантное моделирование, амплитудно-фазовая модель. В центре находится сама организация. Единица работы выполняется на своем уровне, а консультанту предоставляются все необходимые материальные и нематериальные ресурсы для проведения изменений с учетом действующих правил в организации или вне их в случае более серьезных организационных изменений в рамках консультационного проекта. В каждой организации параллельно осуществляются процессы, за которые ответственны различные исполнители, каждый из процессов обладает своей динамикой и интенсивностью работ; в результате необходимо учитывать нормы, которые определяют требуемый уровень способностей деятелей в процессе. Организация может использовать отдельные аспекты или комплекс подходов настоящей методологии, так как на предприятии осуществляется непрерывный процесс реализации циклов и их взаимодействия между собой.

Таким образом, в настоящем диссертационном исследовании определены компоненты, раскрывающие содержание формирования и реализации управленческого консалтинга и направлений его совершенствования: философия управленческого консультирования, стандарты консультационной деятельности, трудовые функции (обобщенные трудовые функции в рамках профессиональных



стандартов), технологии, инструменты и модели управленческого консультирования, процедура выбора, критерии, проблемы и ограничения. Благодаря представленной методологии консультант в рамках осуществления консультационного проекта может совершенствовать существующую систему менеджмента предприятия-заказчика, а деятельность консультанта по управлению можно характеризовать как последовательное использование отдельных областей методологии, методов, моделей и технологий управленческого консультирования.

### **3.2 Практико-ориентированный методический подход к организации управленческого консультирования**

Процесс развития организации является непрерывным и последовательным действием, несмотря на то, что исходя из различных теорий жизненного цикла организации возникает ряд трудностей, препятствий, обусловленных естественным развитием компании или принятием необоснованных управленческих решений [315, 413]. Однако вне зависимости от этапа развития компании, принимаемых решений оперативного управления все это трансформируется в корпоративный опыт организации, создает основу для ее развития в будущем с учетом ошибок прошлых периодов. В реалиях современного бизнеса и социально-экономических особенностей в национальной и мировой экономике компании тяжело сохранять единый подход в рамках реализации изменений, поскольку меняющиеся тренды вынуждают бизнес-структуры не только подстраиваться под актуальные тенденции, но и опережать их, выбирая новые, в чем-то неожиданные направления развития.

Необходимость развития в процессе управленческого консультирования возникает по ряду причин (действующих как единолично, так и в комплексе), среди которых снижение авторитета менеджмента компании, отсутствие новых

компетенций, воздействие внешней среды, низкий уровень качества корпоративной культуры и т.д. В этой связи развитие управленческого консультирования в организации представляет собой процесс, позволяющий решить текущие задачи и создать базу для изменений в будущем компании, т.е. управленческое консультирование понимается нами не только как адаптационный механизм, но и как инструмент эволюционного, революционного или трансформационного развития. Вышеуказанные причины, влияющие на развитие управленческого консультирования, формируют уровни вовлеченности персонала в данном развитии. Можно выделить 4 уровня вовлеченности персонала:

1) директивный уровень – решения о необходимости и технологии проведения изменений доводятся до сотрудников непосредственным руководителем;

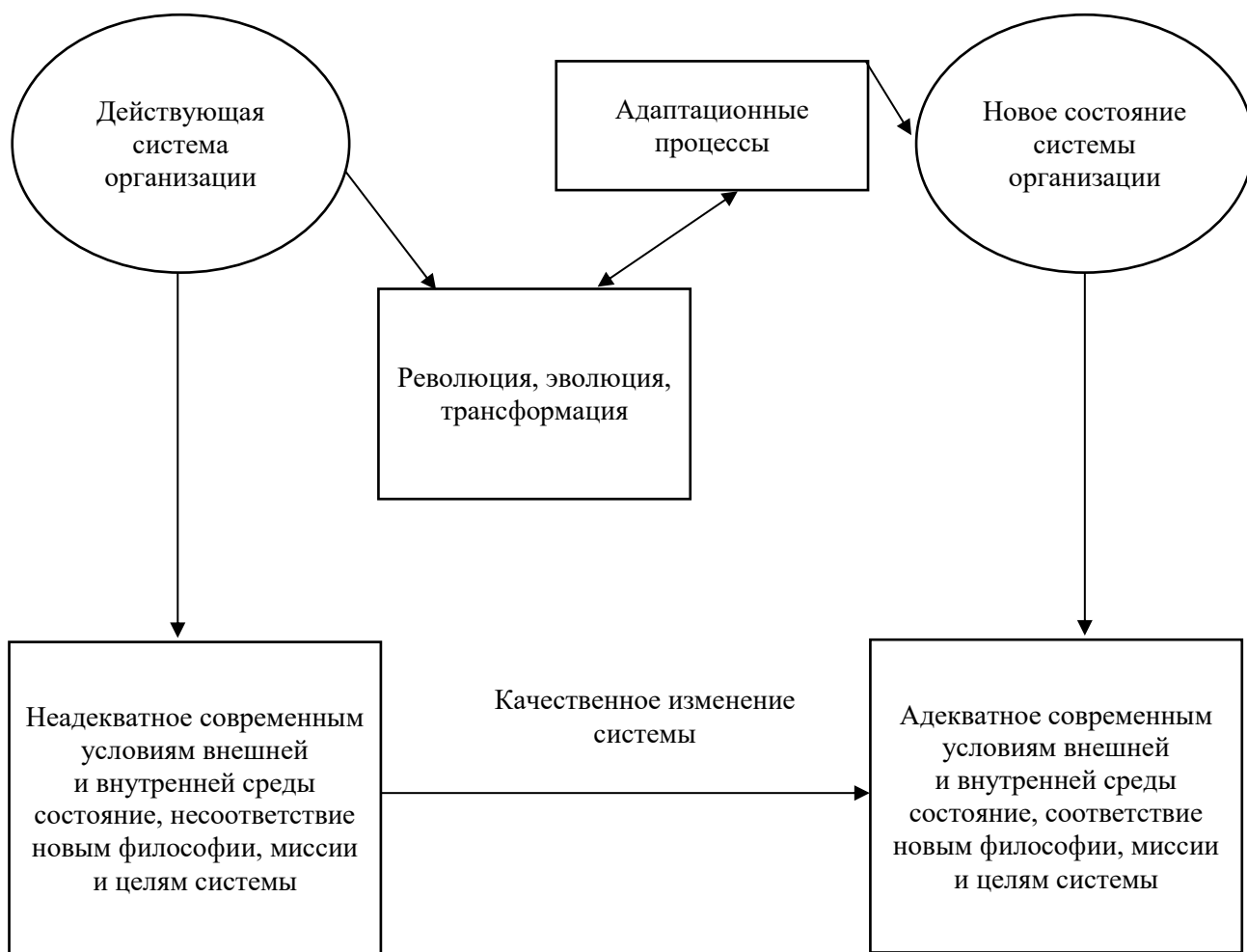
2) уровень вовлечения – в процессе преобразования происходят привлечение сотрудников, организация консультаций, включение в процесс;

3) уровень обмена – организация совещаний, рабочих групп по решению вопросов развития;

4) уровень обновления – организация обучающих семинаров, обновление интеллектуальной базы данных компании, развитие корпоративной культуры и внутрикорпоративных коммуникаций, необходимых для развития.

Задача руководства заключается в определении соответствующего пути развития: эволюционный, революционный и трансформационный (смешанный вариант развития), а выбранный вариант развития определяет технологию развития. Категориями изменения выступают, соответственно, трансформация, революция и эволюция.

В рамках системного подхода организация включает в себя совокупность элементов подсистем, соответствующие им связи, взаимозависимости и корпоративные процессы. Базой системы выступают философия, ценности и цели, изменения которых являют собой некий триггер изменений самой системы (рисунок 3.3).



**Рисунок 3.3 – Изменение системы организации в процессе развития управленческого консультирования**

Примечание – Составлено автором.

Трансформация системы в качественно новое состояние в процессе развития управленческого консультирования содержит в себе адаптационные процессы, которые реализуются в двух формах: активная и пассивная адаптация. Исходя из различных теорий управления персоналом рассмотрение иных видов адаптационного поведения не представляется возможным, так как в условиях реализации управленческого консультирования невозможность адаптации приводит к исключению элемента из системы, а значит, консультационный проект должен приводить к желаемым качественным и количественным параметрам, отражающим систему, а не констатировать лишь наличие управленческих проблем, сопротивлений. Из рисунка 3.3 видно, что адаптационные процессы – это ключевой элемент перехода системы в новое

состояние. В результате особый интерес представляет взаимодействие пассивной и активной адаптации в процессе реализации управленческого консультирования. Активная адаптация предполагает активное участие объекта в изменении системы, примерами здесь могут служить активный поиск новых качественных и количественных параметров системы, их анализ и применение в деятельности; понимание необходимости изменения системы управления, создание новых направлений деятельности; поиск вариантов диффузии старых и новых правил в деятельности системы. Пассивная адаптация, в свою очередь, увеличивает уровень «шума» в коммуникациях внутри системы, дублирует устаревшие подходы в условиях нового состояния системы, обесценивает изменения сами по себе и т.д. Исходя из того, что процессы активной и пассивной адаптации реализуются одновременно и взаимодействуют между собой, возникает возможность определения эффективности каждого из них с опорой на сгруппированные автором принципы менеджмента.

Принципами развития управленческого консультирования выступают иерархичность, комплексность, временная определенность. Принцип иерархичности отражает структуру субъекта и объекта управления и их взаимозависимости внутри системы; принцип комплексности формирует панорамный подход к реализации управленческого консультирования, сочетание множественных подходов и моделей реализации проекта; принцип временной определенности выступает как основа консультационной деятельности по управлению, которая заключается в четком разграничении этапов проекта, его начала и конца, ограниченности временных ресурсов.

Методологические аспекты развития управленческого консультирования предполагают переход от размышлений к действиям, что схематически представлено на рисунке 3.4.



**Рисунок 3.4 – Методологические аспекты развития управленческого консультирования**

Примечание – Составлено автором.

Наименее исследованным аспектом деятельности в управленческом консультировании выступает «технология – регламентная деятельность». Данный аспект отражает процессно-центрированное представление схематики УК. Схематика включает в себя процессы, их представление во времени и во взаимосвязи между собой, при этом схематика объекта позволяет детально представить и смоделировать объект, проектируя связи, конфликты и общее состояние изучаемого явления. Согласимся с авторами-предшественниками [75, 261] в том, что консультационный проект – это рекурсивный процесс, где ключевыми критериями являются окончание процесса и то, в какой момент необходимо остановиться, что в итоге помогает консультанту рассчитать временной период проекта и успешнее планировать последствия и/или продолжение проекта. В процессе работы важно оценивать деятельность в четырех позициях, а именно это: заявленные показатели качества реализуемого проекта, временные затраты, соблюдение финансового плана и воспринимаемое качество реализуемых консультационных услуг по управлению. В результате целями регламентного аспекта консультационной деятельности выступают

фиксирование и документация текущего состояния рассматриваемого хозяйствующего субъекта. Исходя из разработанных и согласованных сценариев развития организации при реализации консультационного проекта формируется описание процессов, информационных потоков и механизмов взаимодействия в проекте. В зависимости от корректировки запросов клиента консультант представляет схему действий по внедрению изменений, останавливаясь на промежуточном этапе, или продолжает деятельность с учетом разработанных описаний. В свою очередь, подготовленные описания в рамках регламентной деятельности – это подготовка базы для разработки новых управленческих решений, а также основа для учета новых вводных проекта, если таковые имеются и зафиксированы консультантом.

Аспект регламентной деятельности состоит в сборе информационной базы о том, как в данной конкретной организации осуществляются работы, а для сбора информации используются последовательные шаги (рисунок 3.5).



**Рисунок 3.5 – Методика сбора информации**

Примечание – Составлено автором.

По итогам сбора информации в рамках регламентной работы и подготовки описаний будет сформировано общее видение ситуации и проблемной области в рассматриваемом проекте. Данный этап помогает консультанту сформировать границы своей деятельности, масштаб деятельности, объем ресурсного обеспечения и варианты каскадирования задач по ответственным лицам. Первоочередной задачей консультанта при подготовке проекта является установление цели и параметров работы по сбору описаний [147]. Как показывают результаты исследований авторов-предшественников [147, 353] и практический опыт автора диссертационного исследования, цель формируется рядом параметров, среди которых вопросы и профессиональные дефициты клиента (заказчика), определение потребностей и задач по формируемому описанию в рамках регламентной деятельности.

В процессе систематизации и комплектования полученных данных заказчик, как правило, вносит собственные коррективы в изначальные задачи проекта, формирует новые цели, что приводит к тому, что консультант может выйти за рамки установленных ранее предметных областей и вынужден вновь осуществить формирование описаний в контексте регламентной деятельности.

Для первичного сбора информации, описания проблемной ситуации заказчика (клиента) используется форма «Сводная ведомость» (рисунок 3.6).

Консультационная компания	Консультант Дата	Операционный вариант	Консультант – клиент (заказчик)	Дата
Где используется	Проект	Корректировка по замечаниям		
		Корректировка по техническим замечаниям		
		Производственный вариант		
Схематика процессов в регламенте				
Ответственные специалисты (ответственный за процесс)		Сценарный план		
		Схемы переходов		
Объекты				
Характеристика				

**Рисунок 3.6 – Форма «Сводная ведомость», заполняемая консультантом по управлению**

Примечание – Составлено автором.

Данная форма, как важный этап начала анализа деятельности клиента в консультационном проекте по ранее заявленной проблематике, может включать в себя не только описание схематики, но и иную необходимую информацию (в том числе в ином формате), на которую в обязательном порядке формируются ссылки.

Настоящая форма помогает консультанту скоординировать начальные действия и качество информации с ответственными специалистами предприятия и сформировать схематику процессов, опираясь на интервью как на один из оптимальных вариантов сбора информации в условиях рассматриваемого этапа деятельности консультанта по управлению.

Наиболее сложным этапом в рамках организации сводной ведомости проекта является определение его масштаба, так как границы реализации консультационного проекта могут выходить как за временные, так и за профессиональные или финансовые возможности участников проекта. Соответственно, важно определить и структурировать необходимые и достаточные элементы системы и элементы, исключение которых не затронет качество и эффективность работ, с соответствующей корреляцией на запросы клиента (заказчика) консультационных услуг по управлению. Определение сценариев проекта представляет собой один из общепринятых форматов работы, который позволяет сбалансировать деятельность участников проекта и объединить различные точки зрения или показать взаимоисключения в подходах каждого из ответственных лиц проекта. В условиях реализации вышеуказанных работ необходимо общее понимание, что окончательное решение пока отсутствует, так как система находится в постоянном обновлении информационной базы и поступают новые вводные как из внешней, так и из внутренней среды, а значит, деятельность по корректировке границ и масштабов проекта может быть продолжена в фоновом режиме и мягко воздействовать на параметры работы. На следующем этапе работы после определения цели и контекста, а также конечного состава проектной команды происходит организация сбора и обработки поступающих данных.

На современном этапе развития управленческого консультирования в ходе сбора и схематизации процессов управленческого консалтинга формируются следующие роли: 1) консультант – эксперт в отрасли; 2) консультант в области организации процессов управления, методолог; 3) проект-менеджер (организатор процессов взаимодействия участников проекта (внешние связи)); 4) клиент и/или заказчик; 5) менеджер-креатор (по согласованию) – специалист из иной отрасли, отличной от деятельности клиента, отвечающий за диффузию процессов и поиск



возможностей использования нестандартных для отрасли практик; 6) менеджер проекта (ответственное лицо за описание проекта); 7) члены проектной команды, отвечающие за сбор и обработку описаний процессов консалтинга.

Исчерпывающие данные, собранные в рамках реализации проекта, проходят регистрацию в «Журнале регистрации данных» (рисунок 3.7).

Журнал регистрации данных				
Регистрационные данные			Регистрационные данные	
Дата/номер	Менеджер проекта	Отправитель	Получатель	Отчет сформирован
Описание документа				
Резюме проекта				
Адаптированный вариант (при необходимости)				
Итоговый вариант				
Комментарий консультанта				

**Рисунок 3.7 – Журнал регистрации данных**

Примечание – Составлено автором.

Все содержание журнала регистрации данных по каждому документу соотносится с формой описания исходных данных, которая детализирует полученную информацию (рисунок 3.8).

	Менеджер/консультант		Клиент/заказчик	Дата
Направление применения данных		Описание документа		
		Резюме проекта		
		Адаптированный вариант		
		Итоговый вариант		
Параметры исходного материала	Наименование Аннотация Заключение Комментарий			
Параметры исходного материала	Наименование Аннотация Заключение Комментарий			
-----	-----			
Параметры исходного материала	Наименование Аннотация Заключение Комментарий			

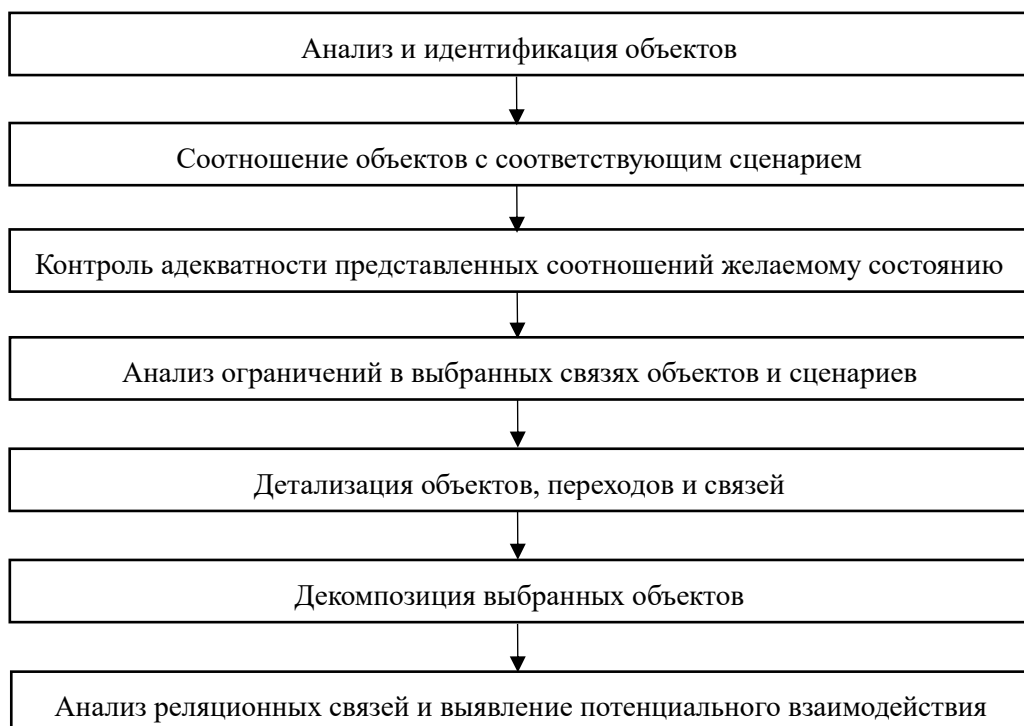
**Рисунок 3.8 – Форма «Описание исходного материала»**

Примечание – Составлено автором.

Регистрация исходных данных позволяет производить их идентификацию в иных формах для минимизации ошибок и индивидуализации описаний, которые формируются участниками консультационного проекта. Для дополнительного сбора информации могут использоваться интервью, проведение наблюдения за корпоративными процессами, критический анализ входящей информации. Выбор формата определяется искомой целью (в том числе разрешение содержательных противоречий между участниками, конфликтных ситуаций, балансирование подходов к развитию проекта, генерация новых идей и пересмотр параметров проекта и изначального задания).

Механизм сбора и обработки информации претерпевает изменения на каждом из этапов социально-экономического развития, и наиболее изменчив процесс консалтинга, но в целом он включает в себя два базовых типа схем: схематику процессов и схематику объектов [353].

Авторский подход к последовательности построения схем процесса управленческого консультирования представлен на рисунке 3.9.



**Рисунок 3.9 – Порядок построения схем процесса управленческого консультирования**

Примечание – Составлено автором.

Таким образом, работа по формированию схемы процесса управленческого консультирования осуществляется при наличии сформированной базы данных,

ограничений, возможных рисков и корпоративных данных заказчика/клиента. При сборе описаний операционных процессов, т.е. текущего положения дел, консультант может максимально оперативно выявить и ассоциировать объект и сценарий для построения исходной схемы процессов при четком распознавании процессов, явлений, моделей, функций и событий в действующей корпоративной среде и за ее пределами. Декомпозиция проблем и явлений представляет собой циклический процесс, так как ранее декомпозированные элементы системы могут быть вновь и вновь декомпозированы, а значит, происходит постоянный процесс уточнения полученных данных между участниками консультационного проекта. Сам цикл включает в себя ряд работ, среди которых анализ – сбор – описание данных консультантом в двух форматах как для консультанта, так и для клиента – контроль истинности данных – повтор процедуры (при необходимости).

Этапы, используемые для формирования схематики объектов в процессе консалтинга, представлены на рисунке 3.10.



**Рисунок 3.10 – Этапы, используемые для построения схематики объектов в процессе управленческого консультирования**

Примечание – Составлено автором.

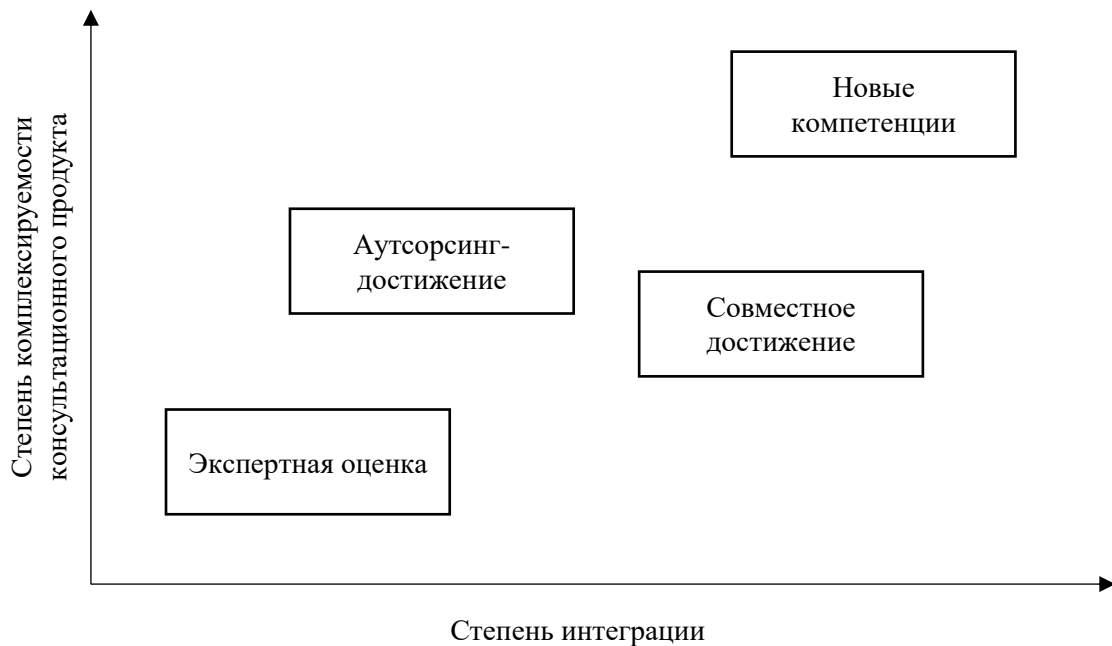
Исходя из представленного рисунка понятно, что в схематике объектов в процессе управленческого консультирования на первом этапе происходит определение объектов, которые подлежат описанию. Невозможно определить, каким набор этих объектов будет в каждом отдельном случае в процессе консалтинга, это зависит от сложности рассматриваемого проекта, от параметров организации и иных как внутрикорпоративных, так и внешних факторов. Базовыми источниками информации здесь выступают такие элементы, как описание сценариев, детальные описания, информационные модели и др. На следующем этапе формируется характеристика каждого объектного состояния с последующей корректировкой состояний и переходов, которые могут реализовываться в процессе работы консультанта. Важно отметить, что настоящий этап, как и все последующие, постоянно соотносится с информационной базой, которая пополняется непрерывно и может сформировать новые вводные данные и вернуть консультанта к предыдущему шагу. Сама связь переходов состояний позволяет спланировать объектное состояние в случае действий в проекте, следовательно, описываются условия перехода из одного состояния объекта в другое.

### **3.3 Модель взаимодействия участников консультационного процесса**

В соответствии с предыдущими разделами настоящего диссертационного исследования можно заключить, что потребность в управленческом консультировании со стороны предприятия всегда обусловлена действием различных факторов, которые либо единичны по своей природе, либо это комплекс факторов. Само по себе понимание проблемы, в том числе управленческой, формирует запрос на консультантов по управлению, так как разрешить проблемы в рамках корпоративных ресурсов уже не представляется возможным. При этом необходимо отметить, что проблематика может быть

отражена как объективными причинами, так и субъективными причинами в восприятии менеджмента компании или ее собственников.

Исходя из рисунка 3.11 становится понятно, что консультационный продукт несет в себе различные уровни комплексирования и степень интегрированности, что отлично от позиции авторов-предшественников, выделяющих степень сложности проекта как определяющую категорию, с чем, на наш взгляд, невозможно согласиться, так как, к примеру, реализация экспертного консалтинга может иметь максимальную степень и интегрируемости, и сложности, поскольку все зависит от необходимых ресурсов и сложности задач, а это вариативный формат деятельности в проекте.



**Рисунок 3.11 – Схема организационного взаимодействия**

**управленческого консультирования и менеджмента компаний-заказчиков**

Примечание – Составлено автором.

Первая фаза – это формирование базовой потребности в проведении изменений (экспертная оценка); вторая фаза может распадаться на два уровня – это совместное достижение и/или переход части полномочий (функций) консультанту; на третьем уровне формируются компетенции, происходит закрепление результата организационных и корпоративных бизнес-процессов. За исключением второй фазы,

которая может быть реализована двумя путями, выпадение каждой из фаз снижает эффективность консультационного проекта и может привести к отсутствию требуемого и изначально заявленного результата. Как показывает бизнес-практика, в процессе консультационной деятельности может возникать сопротивление со стороны отдельных участников или группы, что вызвано разногласиями между топ-менеджментом и собственниками бизнеса, особенностями корпоративной культуры. С другой стороны, упущенное из-за относительной длительности подготовительного периода в консалтинге время на решение оперативной проблемы может привести к негативным последствиям, которые консультант не сможет разрешить оперативно. Дополнительно необходимо отметить степень вовлеченности консультанта в работу компании вне зависимости от формы организации консультационной деятельности. Консультант не является штатным сотрудником компании (за исключением внутреннего консультирования), а значит, для любой системы это инородное «образование», которое должно лишь формировать основу под управленческие решения, которые будет принимать впоследствии руководство компании-заказчика. Согласованность действий – первоочередной параметр для начала работы в управленческом консультировании. Наличие общих подходов, понимание ситуации, проблемы и задач, которые стоят перед рассматриваемым хозяйствующим субъектом, – это основа конструктивного взаимодействия, отсутствие которого делает участие консультанта невозможным или деструктивным.

Согласование подходов в деятельности консультанта и команды предприятия-клиента – одновременно сложный и ситуационный момент деятельности, так как должны произойти не только профессиональное сближение участников консультационного проекта, сближение профессионального уровня, компетенций, но и сближение в рамках психоэмоционального взаимодействия. Менеджмент, находящийся в кризисной ситуации, пытается искать множество источников как во внешней, так и во внутренней среде, формирует зачастую неверный образ происходящего и избыточную уверенность в эффективности собственных действий. В этой связи проведение рабочих встреч, в том числе менее регламентированных, позволяет сближать позиции консультанта и клиента, формирует образ безопасности

будущего для заказчика, помогает будущей команде приступить к работе без внутренних противоречий и барьеров или хотя бы минимизировать их потенциальное воздействие на работу участников консультационного проекта.

В результате контакта предприятия и консультанта формируется общее понимание проблемной зоны в деятельности компании, складывается общая цепочка причинно-следственных связей, которые привели к наличию проблемы, проектируются первичные задачи и прообразы целей, которых необходимо достичь. Формируемая задача, которую пытаются решить консультант и клиент, – это первичный итог согласования действий участников процесса, где определяется степень вовлеченности консультанта в деятельность заказчика, какие процессы передаются консультанту, какие остаются за менеджментом, расширяются границы допустимого и возможного. Проектирование ожидаемого результата должно иметь четкую форму своего выражения (отчет, программа, онлайн-курс и др.), т.е. то, что позволяет оценить достижение результата и прийти к этому результату в итоге. Конечно, невозможно сразу определить все точные результаты и к чему они должны привести, но целесообразно сформировать пул потенциальных результатов, понятных клиенту, которые обязательно в итоге совместной работы позволят выявить точные предпочтения клиента и желаемый результат от работы консультанта. Как было сказано ранее, необходимо постоянно пополнять информационную базу новой корпоративной или внешней информацией, любое принятое решение может быть изменено исходя из новых вводных, появление которых зачастую невозможно предугадать.

Авторы-предшественники часто обращают внимание на необходимость постоянного «бумажного» согласования ролей и задач и их динамики, но, на наш взгляд, это излишне бюрократизирует процесс и заставляет консультанта и клиента заниматься бесконечным разграничением деятельности с подписанием все новых дополнительных соглашений к действующему договору. Безусловно, формы взаимодействия субъектов предпринимательства должны протекать в рамках действующего законодательства, должны быть юридически закреплены и спроектированы в техническом задании, но степень внесения изменений в базовые

документы должна быть существенно снижена, так как в процессе дополнительного юридического согласования каждого шага консультанта «вымывается» содержательность работы, а главное, теряется время. Можно констатировать, что во многом реализация консультационной деятельности основана на доверии к персоне консультанта и заказчика, доверии к бренду, деловой репутации, а значит, к тем параметрам взаимодействия, которые невозможно закрепить юридически. Специфика большинства консультационных видов деятельности заключается в том, что в производстве консультационного продукта участвует тот, кто этот продукт будет использовать, соответственно, консультационная деятельность – совместный процесс, т.е. от согласованности действий участников процесса зависят общий совместный успех и решение проблемы в проекте. Совместная работа в процессе консалтинга подразумевает знакомство консультанта не только с участниками консультационного проекта, но и с иными сотрудниками – ответственными лицами на предприятии заказчика. В процессе общения консультант не только привносит новое видение ситуации или методы работы, новые знания, но и анализирует потенциал всей корпоративной среды, оценивая не только топ-менеджмент и собственников, но и рядовых сотрудников, выявляя внутренний потенциал компании к проведению изменений, оптимизации ресурсов и экономии финансовых средств. Еще в прошлом десятилетии XXI в. авторы отмечали, что консультант в большей степени готов к активности, мотивирован на работу, а клиент – это что-то аморфное, кризисное, сопротивляющееся изменениям, но трендом современного этапа развития экономики становится сближение позиций консультанта и заказчика. Это сближение общей мотивированности на успех, взаимного интереса, что является следствием не только поколенческой смены в современном бизнесе и государственном управлении, но и понимания быстроты изменений, происходящих в экономике и в мире в целом, что формирует, в положительном смысле слова, в массовом порядке руководителей-экспатов, готовых выйти за пределы корпорации, идущих на контакт и создающих основу для того, чтобы эти контакты формировались, и это связи не по обеспечению деятельности компании (поставщики, подрядчики, клиенты и иные стейкхолдеры),



это взаимодействие на уровне потенциала развития, это попытка обогнать время и предупредить тренд, который они не хотели бы пропустить мимо себя.

В результате консультационный процесс подлежит планированию, и модель этого процесса можно представить по следующим фазам:

- 1) первичная консультация, обсуждение проблемы и поиск формата работы;
- 2) этап диффузии, вовлечение консультанта в организационно-управленческую и иную информацию заказчика, а также диагностическая деятельность консультанта;
- 3) моделирование деятельности в консультационном проекте, определение показателей и индикаторов достижения желаемого результата, определение организационных ролей и зон ответственности и их совмещение в консультационном процессе, совместная деятельность в проекте;
- 4) завершение консультационного процесса и определение результатов и перспектив деятельности как в совместном с заказчиком формате, так и в рамках подготовки общих рекомендаций и прогнозов по корректировке деятельности клиента в дальнейшем.

Реализация партнерских отношений [353, 369] на рынке консалтинга в формате «бизнес – бизнес» предполагает использование различных возможностей, ресурсов и средств, механизмов обучающего консультирования для обеспечения процесса взаимодействия консультанта и заказчика.

На рисунке 3.12 представлена модель взаимодействия первого уровня, которая описывает консультационную услугу по управлению в форме экспертной оценки. Это наиболее простая модель взаимодействия, которая требует меньшего объема ресурсов для ее реализации по сравнению с иными моделями и потенциалом дальнейшего развития отношений «консультант – заказчик».

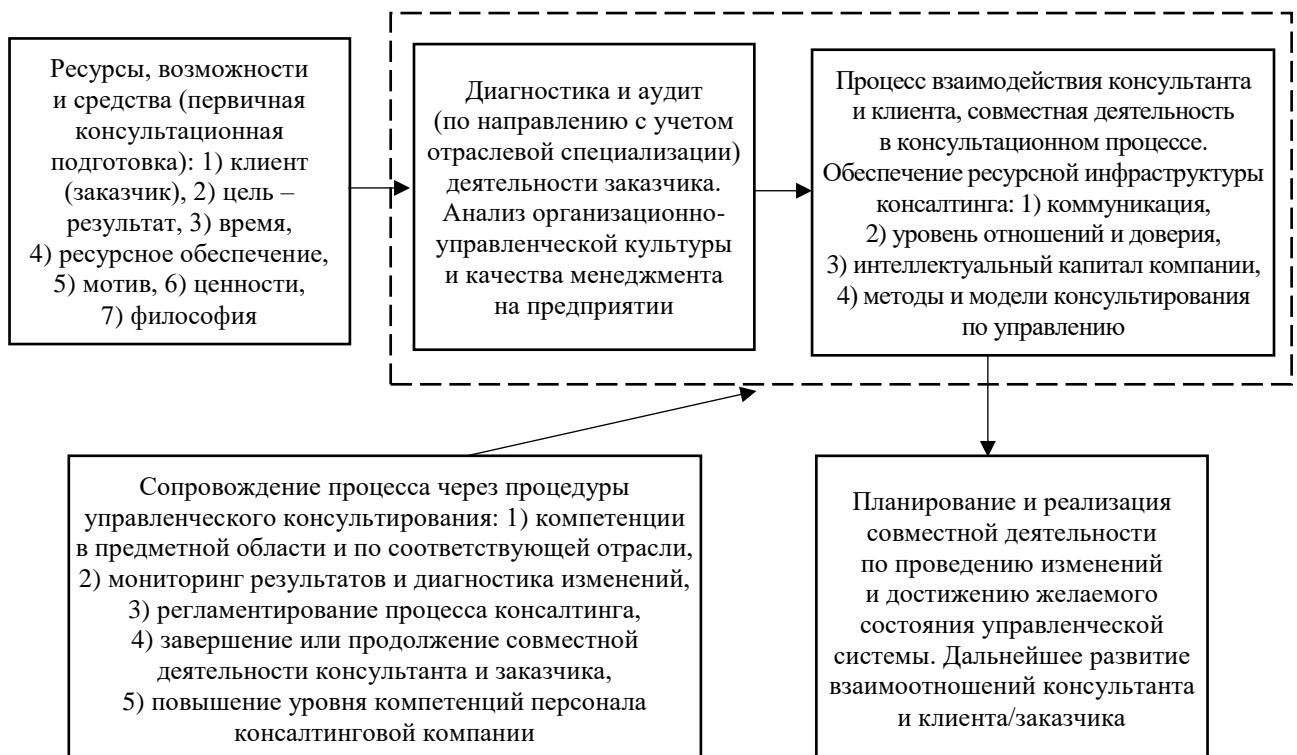
Модель второго уровня, представленная на рисунке 3.13, описывает вышеуказанное взаимодействие в условиях процессного консультирования, где формируется необходимый уровень интеграции между клиентом и консультантом для достижения поставленных задач.

Модель третьего уровня, описывающая формат аутсорсинг-достижения, представлена на рисунке 3.14.



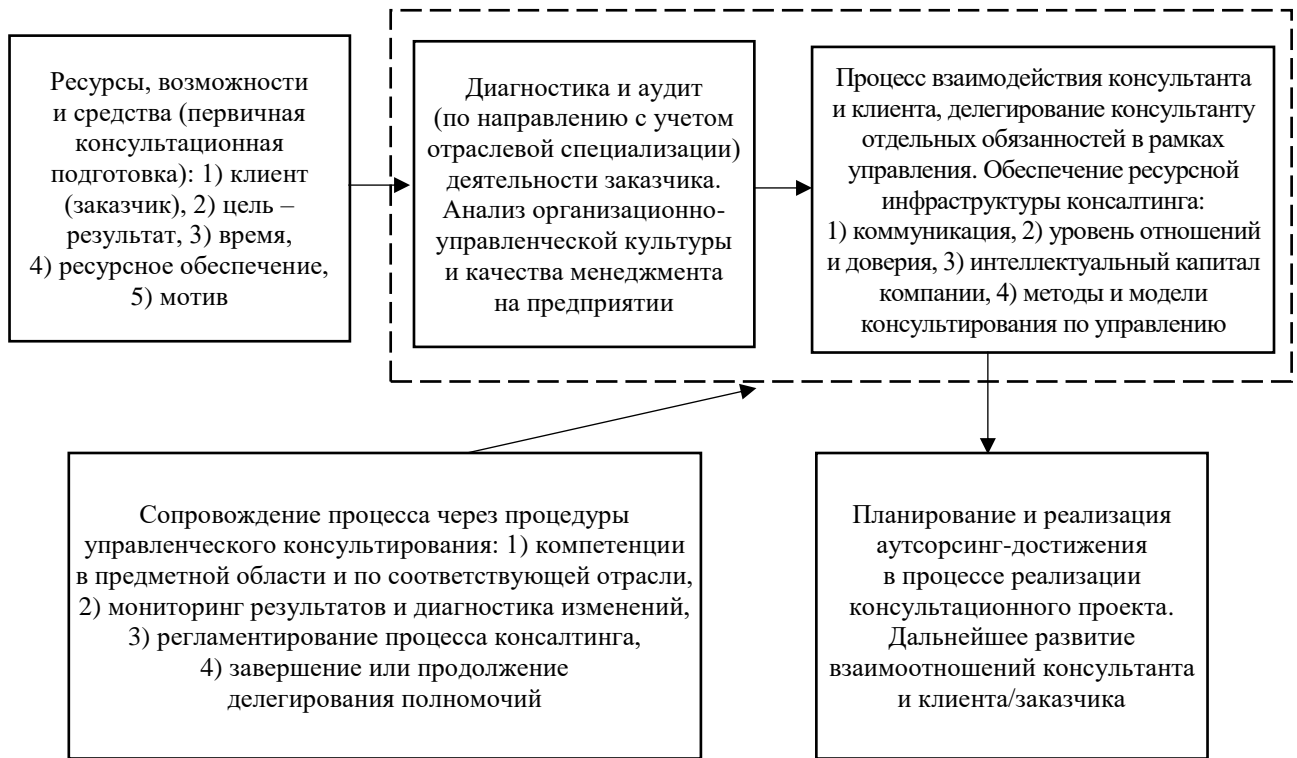
**Рисунок 3.12 – Модель первого уровня взаимодействия предприятия и управленческого консультирования**

Примечание – Составлено автором.



**Рисунок 3.13 – Модель второго уровня взаимодействия предприятия и управленческого консультирования**

Примечание – Составлено автором.



**Рисунок 3.14 – Модель третьего уровня взаимодействия предприятия и управленческого консультирования**

Примечание – Составлено автором.

Модель взаимодействия четвертого уровня представлена на рисунке 3.15. Настоящая модель подразумевает наличие обучающего консультирования как основы сопровождения консалтинга, базирующегося на совмещении решения задач клиента с процессом его обучения.

В данной диссертации раскрываются особенности обучающего управленческого консультирования, которые позволяют отметить этот механизм организации консультационного процесса:

1) данный вид консультирования направлен в первую очередь на управленческое звено компании-клиента и собственников организации;

2) сопроводительный обучающий консалтинг [192] подразумевает вовлечение в консультационный процесс специалистов как из родственной компании сферы деятельности, так и из иных отраслей и сфер, знания и навыки в которых могут пригодиться в целях достижения задач консалтинга.



**Рисунок 3.15 – Модель четвертого уровня взаимодействия предприятия и управленческого консультирования**

Примечание – Составлено автором.

Исходя из опыта компаний в сфере управленческого консалтинга по организации сопровождения клиента необходимо:

1) обеспечить сбалансированность ценностной базы клиента и заказчика, сформировать единые подходы к работе;

2) обеспечить высокое качество коммуникаций внутри проектной команды для формирования доверительного отношения к применяемым формам и методам управленческого консультирования;

3) ориентируясь на базовые юридические документы между консультантом и заказчиком, обеспечить формализацию и алгоритмизацию процессов реализации управленческого консультирования;

4) исходя из задач консультационного процесса обеспечить наличие в совместной работе адекватного числа специалистов в искомых отраслях с сохранением баланса ответственности и вовлеченности в процесс.

Участниками процесса организации сопроводительного обучающего консультирования становятся: представители клиента (включая собственника, по согласованию); консультант, ответственный за сохранение регламентных процедур в рамках реализации сопроводительных программ; сотрудники команды заказчика из сферы управления, которые задействованы в плане решения технологических задач, а также принимающие участие в обучении.

Таким образом, заключаем, что сопроводительное обучающее консультирование затрагивает 4 вида деятельности: балансирующую [74], регламентную, мотивационную, технологическую [369]. Балансирующая деятельность говорит о том, что все участники процесса должны решать единую задачу, создавая некий эффект синергии. Регламентная деятельность направлена на то, что все процессы УК в работе с клиентом должны быть полностью согласованы с заказчиком. Мотивационная деятельность сводится к тому, что каждый участник процесса должен быть замотивирован в решении задачи. Технологическая деятельность заключается в том, что каждый участник процесса является элементом единой управленческой системы и осуществляет свою деятельность в соответствии с зоной ответственности.

Сопроводительное обучающее консультирование – это процесс консалтинговой деятельности, направленный на выявление и формирование потенциала развития организации. Соответственно, это обеспечивает высокую степень интегрированности и комплексирования деятельности консультанта. С помощью механизмов сопроводительного обучающего консультирования консультант не только обучает сотрудников, но и проводит аудит деятельности компании, анализирует возможности и потенциал каждой отдельной штатной единицы и возможности организации командной работы в данной корпоративной среде.

В настоящей диссертации предложена актуализированная [74, 369] методика оценки эффективности управленческого консультирования при задействовании механизмов сопроводительного обучающего консультирования,

которая основана на базовом формате оценки управленческого консультирования посредством финансовых, организационно-управленческих (экспертной оценки) показателей. Сама методика в виде последовательности работ представлена на рисунке 3.16.



**Рисунок 3.16 – Этапы методики оценки эффективности управленческого консультирования при использовании сопроводительного обучающего консультирования**

Примечание – Составлено автором.

В основе методики находится панорамный индекс сопроводительного обучающего консультирования, отражающий сводные данные по оценке различных показателей/эффектов (в соответствии с заявленными в договоре показателями) со стороны заказчика и консалтинговой компании (группы консультантов):

$$I = \frac{\sum \mathcal{E}_{1i}}{\sum \mathcal{E}_{2i}}, \quad (3.1)$$

где  $I$  – панорамный индекс сопроводительного обучающего консультирования;

$\mathcal{E}_{1i}$  – эффект, рассчитанный группой экспертов заказчика;

$\mathcal{E}_{2i}$  – эффект, рассчитанный группой экспертов-консультантов.

При этом необходимо отметить, что эффект в коммерческих и некоммерческих проектах оценивается по-разному:

$$\mathcal{E} = \Sigma(\Sigma \mathcal{E}_{mi} * K_{ydi}), \quad (3.2)$$

где  $\mathcal{E}$  – эффект;

$\mathcal{E}_{mi}$  – эффект от  $i$ -го мероприятия в проекте;

$K_{yди}$  – коэффициент удовлетворенности по достижению отдельных показателей в рамках проекта;

$$\mathcal{E}_{\text{КОММ}} = \Sigma([PV(P_i) - PV(Z_i)] * K_{yчи}), \quad (3.3)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{КОММ}}$  – сводный эффект от  $i$ -го коммерческого проекта;

$PV(P_i)$  – приведенная стоимость финансового результата  $i$ -го мероприятия в проекте;

$PV(Z_i)$  – приведенная стоимость затрат  $i$ -го мероприятия в проекте;

$K_{yчи}$  – оценочный коэффициент степени участия консультантов в достижении результата /  $\leq 1$  /  $> 0$ ;

$$\mathcal{E}_{\text{НКМ}} = \Sigma(PV(Z_i) * K_{оки}), \quad (3.4)$$

где  $\mathcal{E}_{\text{НКМ}}$  – эффект от  $i$ -го мероприятия в некоммерческом проекте;

$PV(Z_i)$  – приведенная стоимость затрат по  $i$ -му мероприятию в некоммерческом проекте;

$K_{оки}$  – оценочный коэффициент степени окупаемости затрат  $i$ -го мероприятия некоммерческого проекта, который отражает аналитический учет рентабельности по структуре затрат (коэффициент может быть отрицательным в случае убыточности) [369].

В современных условиях нестабильности и кризисных явлений как в глобальной, так и в национальной экономике предприятия, будучи в целом относительно закрытыми структурами, все чаще прибегают к использованию внешних источников роста как в финансовом, так и в организационно-управленческом плане. В данном случае консультант по управлению может выступать источником информации различного содержательного формата, полезного для предприятия. Подчеркнем, что формат сопроводительного обучающего консультирования был применен нами в рамках организации УК на крупных предприятиях Самарской области [369].

В таблице 3.1 представлена обобщенная информация вышеуказанной работы в консультационной деятельности, которая раскрывает возможности

развития взаимовыгодных отношений между хозяйствующими субъектами и консультационными компаниями.

**Таблица 3.1 – Обзор результатов сопроводительного обучающего консультирования**

Показатели	АО «Пром-Энерго-Комплект»	СКД Blansko Holding A.S.
Оперативные цели предприятия	Внедрение новых корпоративных стандартов качества управления и обучения персонала	Рост объема выручки
Период консультационного сопровождения	2022	2021
Финансово-экономические показатели на конец периода сопровождения	Рост выручки (+2,3%) Чистый денежный поток (+4,4%)	Рост выручки (+4,3%) Чистый денежный поток (+2,2%)
Организационно-управленческие результаты сопровождения	Затраты на управление (-1,3%) Численность управленческого персонала (-3%)	Затраты на управление (-4,3%) Численность управленческого персонала (-5%)
Прочие результаты сопровождения	Повышение производительности труда, обучение руководящего состава	Организация процессов M&A и организационной оптимизации
Примечание – Составлено автором		

Современный этап развития российской экономики обусловлен действием ряда сдерживающих факторов, санкционного давления, структурной трансформации процессов, что привело к обострению конкурентной борьбы среди предпринимателей, в том числе и на консультационном рынке. Сегодня национальная экономика обладает высококвалифицированными кадрами в сфере управленческого консультирования, которые создавали и реализовывали новые формы и методы работы совместно с зарубежными партнерами и независимо от них, но темпы роста экономики недостаточны для опережающего развития, в этой связи консультационный бизнес нуждается в интенсификации своего развития. Наряду с исторически сложившимися особенностями и проблемами в сфере управленческого консультирования, появляются новые как финансовые, так и организационно-управленческие барьеры развития отрасли, что требует все большего объема интеллектуальных вложений, практических апробаций в рамках разработок современных ученых в сфере менеджмента и управленческого консультирования.



## **4 МЕТОДИЧЕСКОЕ И ИНСТРУМЕНТАЛЬНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

### **4.1 Ресурсное обеспечение управленческого консультирования**

Одним из самых значимых и актуальных ресурсов в современном мире является информатизация процессов, затрагивающая практически все сферы деятельности. Так, в Российской Федерации активно реализуется национальный проект «Цифровая экономика» [427], ориентированный на возрастание роли информационных сервисов и услуг в жизни общества. Таким образом, современная практика демонстрирует, что сферы информатизации и цифровой трансформации являются основополагающими тенденциями в рамках развития национальных экономик и в том числе отдельных бизнес-структур. Они также представляют собой основу экономической безопасности государства, сферы предпринимательства, самих граждан. Тем самым, мы приходим к заключению, что на сегодняшний день своевременно поступающая информация, ее адекватная обработка приводят к эффективному функционированию деятельности хозяйствующих субъектов. Соответственно, и сфера информационно-консультационного сопровождения на предприятиях с каждым днем приобретает все большую актуальность.

В рамках диссертационной работы данный анализ осуществляется на базе деятельности промышленного предприятия, занимающегося производством оборудования для тепловой и гидроэнергетики; деятельности горнодобывающих предприятий, судостроительных комплексов, а также предприятий других отраслей тяжелой промышленности [125].

Существуют различные способы проведения информационно-консультационной деятельности для предприятий промышленности.

На рисунке 4.1 предлагается структура компаний, оказывающих услуги по УК для промышленных предприятий [125].



**Рисунок 4.1 – Субъекты, предоставляющие услуги по управленческому консультированию промышленным предприятиям**

Примечание – Составлено автором.

Таким образом, речь идет о крупных многопрофильных консалтинговых компаниях, малых экспертных предприятиях, аудиторско-консультационных организациях, отраслевых фирмах, частнопрактикующих консультантах (альфа-консультанты), системных интеграторах, подразделениях кадровых, маркетинговых и event-компаний. Кроме того, отметим, что в настоящее время присутствует тренд укрупнения компаний, их слияния между собой и образования групп компаний. Помимо всего прочего, обращают на себя внимание тенденция выделения значительного числа организаций из структурных подразделений масштабного бизнеса, формирование персональных компаний, действующих за счет репутации создателя. Наблюдается активное функционирование малых и средних организаций сферы консалтинга, которые занимаются с представителями определенных отраслей. В настоящее время имеет место быть большое количество типов консалтинговых

компаний в области управления. Это, например, отраслевые консалтинговые компании, которые оказывают свои услуги только одному (нескольким смежным) сегменту или владеют одним (несколькими смежными) направлением своей деятельности. Существуют также титульные консалтинговые компании, задействованные в рамках деятельности группы компаний или компаний одной технологической цепочки. Кроме того, на рынке присутствуют внутрикорпоративные консалтинговые подразделения крупнейших компаний, а также прочие частные компании (как правило, представители МСП), владеющие внушительным ассортиментом оказываемых услуг (как правило, они ориентированы на долгосрочное сотрудничество, хотя могут браться и за разовые проекты) [125].

Далее определим, какие специалисты в большинстве случаев оказывают услуги УК в стране и в мире:

1. Деятели науки: консультирующие профессора и научные сотрудники.

2. Бывшие или действующие топ-менеджеры компаний (в том числе муниципальных учреждений). Данные лица имеют образование в сферах экономики и управления, юриспруденции и т.д.

3. Бывшие или действующие собственники бизнеса (тренд 2010–2020-х гг.) [125].

Современные тенденции рынка консультационных услуг говорят о необходимости практической дифференциации деятельности консультантов исходя из критериев их профессиональной направленности и тяготения к той или иной компетенции, что позволило нам разработать собственную типологию консультантов по управлению (таблица 4.1).

**Таблица 4.1 – Типология консультантов по управлению**

Тип консультанта	Характеристика
Консультанты-наставники	Специалисты в области создания и трансформации бизнеса, практики в проектном управлении и организационных процессах. Разработчики базовых корпоративных ценностей и кадровые эксперты, стратеги
Консультанты-эксперты	Специалисты в области оперативных бизнес-процессов, аудиторы, формируют мнение и экспертное заключение о состоянии и прогнозе развития объекта анализа
Обучающие консультанты	Специалисты по обновлению и совершенствованию человеческого капитала в организации, формируют основу для повышения уровня сформированности необходимых компетенций в целях принятия последующих решений менеджментом компании-заказчика

Тип консультанта	Характеристика
Бизнес-тренеры	Специалисты в области мотивации и интенсификации деятельности управленческого звена в компании
Проект-консультанты	Специалисты в области организации и сопровождения, а также контроля проектной деятельности на предприятии
Примечание – Составлено автором	

Вместе с тем важно понимать, что консультанту необходимо сохранять позицию независимости собственного профессионального мнения в рамках изучаемого вопроса, в соответствии с чем считаем необходимым дифференцировать направления его экспертной независимости:

1. Идеологическая независимость. Отсутствие давления со стороны клиента, прежде всего в отношении политических взглядов и прочих смежных областей.

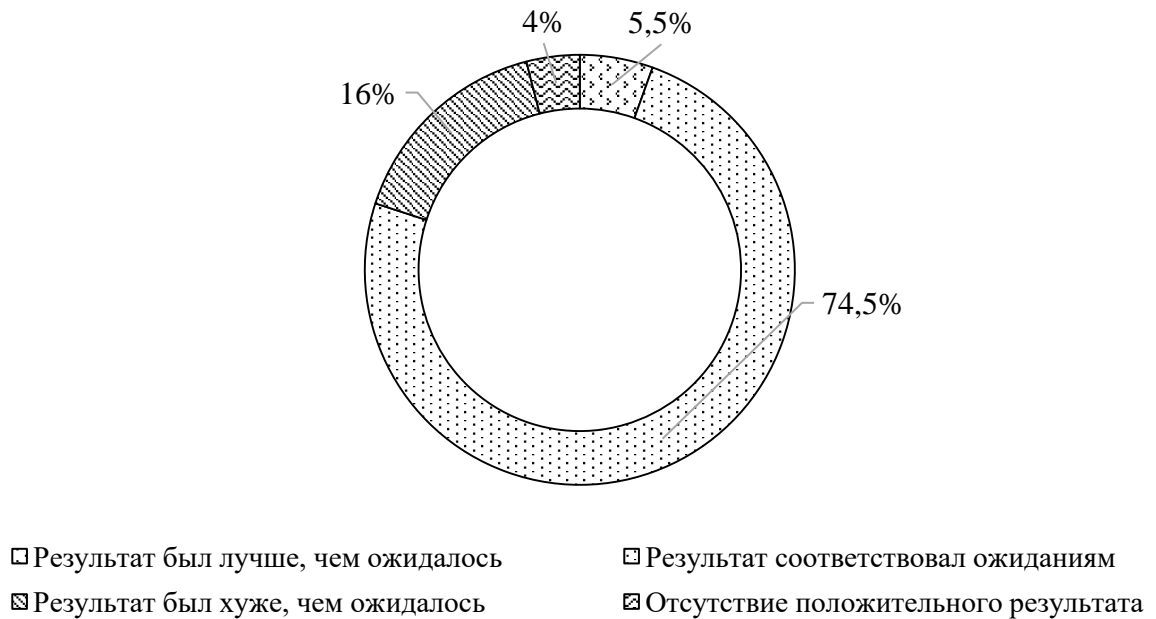
2. Финансово-экономическая независимость. Отсутствие спорных вопросов относительно финансовых и экономических аспектов (если иное не указано в соответствующем договоре).

3. Административно-юридическая независимость. Особо подчеркивается, что взаимодействие консультанта по управлению и заказчика в рамках консультационной деятельности не основано на подчинении [125].

Ряд исследователей [17, 26, 27, 53, 137, 148, 153, 210, 302, 303, 322, 331, 350, 361] выделяют отдельно эмоциональную независимость (так называемый этический кодекс консультантов по управлению, подразумевающий преимущественно формальное взаимодействие участников в рамках заключенного договора).

Считаем актуальным и логически обоснованным осуществление оценки эффективности взаимодействия организаций с внешними консультантами. В рамках данного диссертационного исследования производится сравнение аналитических материалов исследований RAEX и РБК за период 2018–2019 гг. [134, 335]. Кроме того, привлекаются результаты деятельности автора работы (2020–2022 гг.) по изучению промышленных предприятий Приволжского федерального округа (рисунки 4.2 и 4.4 (по данным анализа RAEX и РБК о соответствии ожиданиям результата взаимодействия с консультантом, целесообразность управленческого

консультирования по направлениям (10-балльная шкала)), рисунки 4.3 и 4.5 (результаты авторского исследования по аналогии с вопросами рисунков 4.2 и 4.4).



**Рисунок 4.2 – Оценка результата взаимодействия с консультантом по управлению (по результатам анализа данных RAEX и РБК)**

Примечание – Составлено автором по данным [134, 335].



**Рисунок 4.3 – Оценка результата взаимодействия с консультантом по управлению (по результатам авторского исследования)**

Примечание – Составлено автором.

Исследование, осуществленное автором данной диссертации, затрагивающее деятельность промышленных предприятий, говорит о том, что доля опрошенных, указавших на полное отсутствие результата или на результат выше ожиданий, сократилась по сравнению с результатами данных RAEX и РБК до уровня статистической погрешности. Соответственно, мы приходим к выводу, что клиенты рассматриваемой сферы стали ориентироваться на более глубокую регламентацию и формализацию этапа обсуждения и заключения договора, детализацию технического задания. Соответственно, они имеют возможность четкой оценки конечного результата. Кроме того, выборка проведена лишь в сфере промышленных предприятий, из чего следует больший уровень стандартизации бизнес-процессов, в отличие от, например, сферы услуг.



**Рисунок 4.4 – Целесообразность управленческого консультирования по направлениям (по результатам анализа данных RAEX и РБК)**

Примечание – Составлено автором по данным [255, 364].



**Рисунок 4.5 – Целесообразность управленческого консультирования по направлениям (по результатам авторского исследования)**

Примечание – Составлено автором.

Анализ ответов опрошенных относительно целесообразности УК по направлениям деятельности демонстрирует рост оценок по аспектам антикризисного управления, стратегического планирования. Однако вместе с тем отмечается их спад в рамках операционных и финансовых процессов, что, с нашей точки зрения, сопряжено с особенностями деятельности промышленных предприятий: необходимость оперативного принятия решений, соответственно, согласование с консультантом застопоривает весь производственный процесс. Неизменно высокий показатель наблюдается у цифровой трансформации.

Заключаем, что средний балл по 1-му исследованию 6,28 и 6,34 – по 2-му демонстрирует сдержанную оценку деятельности консалтинговых компаний по управлению. Тем не менее наблюдается тенденция роста оценки деятельности консультантов со стороны заказчиков. С нашей точки зрения, это продиктовано в том числе специфическими чертами деятельности отечественного топ-менеджмента, а также хозяйствующих субъектов, в частности завышенными ожиданиями относительно итогового результата от деятельности консультанта [125].

Переходя к более подробному анализу специфики управленческого консультирования промышленных предприятий, необходимо отметить, что у подобных предприятий есть разное понимание тех задач, которые можно поставить консультанту по управлению, наблюдается смещение запроса в сторону обеспечения производственного процесса, работы с обеспечивающими процессами, что входит в деятельность консультанта, но является элементом общей управленческой проблемы, которую необходимо решить. Деятельность консультантов по управлению на базе промышленного предприятия осложняется частым содержанием секретных работ, которые реализуют предприятия, в первую очередь направленных на военно-промышленный комплекс; непростым логистическим обеспечением производственного процесса; высокой зависимостью от социально-политических и экономических процессов и ограниченностью бюджетов, предусматривающих закупку услуг консультантов по управлению, с учетом относительно высокой стоимости подобного вида деятельности (таблица 4.2).

**Таблица 4.2 – Примерная стоимость услуг по управленческому консультированию на территории России по состоянию на 2023 г.**

Вид деятельности/услуг	Сроки реализации деятельности	Примерная стоимость
Первичная диагностика и заключение	от 5 дней	от 120 000 руб.
Аудит и анализ деятельности	от 12 дней	от 215 000 руб.
Формирование описаний и анализа проблем, разработка программы изменений	от 30 дней	от 300 000 руб.
Разработка описаний и технологий изменения «процессы – клиенты»	от 20 дней	от 200 000 руб.
Разработка стратегии развития предприятия	от 50 дней	от 500 000 руб.
Примечание – Составлено автором		

При этом варьируется и стоимость работы каждого отдельного консультанта, на что влияют уровень квалификации, опыт реализации проектов и опыт в требуемой сфере деятельности заказчика. К примеру, стоимость часа менеджера проекта составляет в среднем 1,5 тыс. руб., руководителя проекта – от 5 тыс. руб. В настоящее время сохраняются противоречия между



консультационными компаниями и внутренними корпоративными консультантами, которые вызваны разным уровнем подчиненности и профессионализма в реализации отдельных работ. Данная проблема решается в рамках смешанного консультирования, согласование участия каждого члена проекта усложняется действием не двух, а трех и более сторон проекта. Одним из преимуществ внутреннего консультирования и элементов смешанного формата является снижение цены работы в проекте.

Механизмы внутреннего и смешанного консультирования используются в том числе и на одном из крупнейших промышленных предприятий России ГК «ТЯЖМАШ» [31] (основана в 1940-е гг. XX в., главное производство на территории г. Сызрани, Самарская область, с представительством в г. Москве, численность персонала – более 7000 чел., товарный выпуск по состоянию на 2021 г. оценивается в более чем 20 млрд руб.). Данная группа включает в себя несколько производственных площадок, обучающих центров на территории России, Европы и Латинской Америки. Группа занимается производством оборудования для горнорудной промышленности, конвейерного оборудования, оборудования для тепловых станций и АЭС, оборудования для ГЭС и космодромов. Среди крупнейших проектов группы компаний выделяются: космодром «Восточный», проект «Арктик СПГ-2», Усть-Хантайская ГЭС и др. Так как группа компаний «ТЯЖМАШ» реализует свою деятельность в том числе за пределами России, она проводит регулярный аудит и контроль деятельности, контроль реализуемых бизнес-процессов как в рамках российского законодательства, так и в рамках стран, где размещены производственные площадки и представительства компании. В этой связи обучение персонала и развитие новых навыков являются одними из ключевых трендов в развитии компании. Обучение сотрудников производится на нескольких площадках, среди которых корпоративный университет группы компаний АНО ДПО «ТЯЖМАШ», ВТУЗ «ТЯЖМАШ-Кафедра», а также на внешних площадках, преимущественно в

университетах Самарской, Пензенской, Саратовской областей и других регионов Российской Федерации.

В результате в ГК «ТЯЖМАШ» осуществляется сопроводительное обучающее консультирование, а его характеристика представлена в таблице 4.3.

**Таблица 4.3 – Характеристика управленческого консультирования в ГК «ТЯЖМАШ»**

Показатели	Характеристика
Тип консультирования	Обучающее
Особенности внутреннего консультирования	Проводится по разработанному корпоративному учебно-методическому обеспечению силами штатных сотрудников группы компаний на ресурсной базе корпоративного университета и ТЯЖМАШ-кафедры. Обучение производится как в очном, так и в дистанционном формате. Форма занятий: лекции, семинарские и практические занятия, лабораторные работы с выездом на производственные площадки
Особенности внешнего консультирования	Обучение производится по разработанным учебно-методическим пособиям сторонних организаций, предоставляющих информационно-консультационные и образовательные услуги. Форма обучения: тренинги, мастер-классы, профессиональные конференции и др. Реализуется как в очном, так и в дистанционном формате в электронной информационно-образовательной среде подрядчика
Особенности смешанного консультирования	Обучение осуществляется по совместно реализуемым программам в сетевом формате. Образовательный процесс осуществляется совместно сотрудниками подрядчика и штатными специалистами компании. Форма обучения: тренинги, мастер-классы и др. Реализуется как в очном формате, так и в формате электронного обучения
Информационное сопровождение	Обеспечивается электронной информационно-образовательной средой группы компаний и подрядчиков, оказывающих услуги информационно-консультационного и образовательного характера. Отдельные курсы обеспечиваются сторонними базами на возмездной основе, а сами материалы являются массовыми онлайн-образовательными курсами
Оценка эффективности консультирования	Итоговое тестирование, демонстрационный экзамен, эссе и собеседование – в зависимости от специфики учебного контингента. Результаты оформляются в виде протоколов аттестации с указанием уровня сформированности компетенций и рекомендаций / отсутствия рекомендаций по корректировке образовательной или профессиональной траектории
Примечание – Составлено автором	

Результаты обучения работников ГК «ТЯЖМАШ» представлены в таблице 4.4 (часть сотрудников обучались на двух и более программах).

При этом за 2022 г. было разработано и внедрено 3 массовых образовательных онлайн-курса (совместно с ФГБОУ ВО «Самарский

государственный технический университет)), 4 мастер-класса, 2 программы для проведения практикума.

**Таблица 4.4 – Результативность обучения работников ГК «ТЯЖМАШ» в 2022 г.**

Показатели	Очное обучение (внутреннее и внешнее)	Дистанционное обучение (внешнее)	Электронное обучение (смешанное)
Факт обучения, чел.	459	532	1010
Обучено работников, чел.	311	452	741
Темп прироста обученных по сравнению с 2021 г., %	12	7	5
Эффективность обучения, %	23,14	41,05	31,20
Примечание – Составлено автором			

Сведения о затратах ГК «ТЯЖМАШ» на организацию обучающего управленческого консультирования представлены в таблице 4.5.

**Таблица 4.5 – Затраты на обучение в ГК «ТЯЖМАШ» (2020–2022), тыс. руб.**

Показатели	2020 (факт)	2021 (факт)	2022 (факт)
<b>Затраты на внутреннее (корпоративное) обучение.</b>			
<b>В том числе:</b>	<b>15 676,0</b>	<b>13 155,0</b>	<b>16 301,1</b>
Головной учебный центр	12 111,3	10 899,7	14 900,5
Европейский учебный центр	3564,7	2255,3	1400,6
<b>Затраты на внешнее обучение.</b>			
<b>В том числе:</b>	<b>27 236,7</b>	<b>19 432,6</b>	<b>28 700,0</b>
Головной учебный центр	16 700,8	12 998,5	19 800,0
Европейский учебный центр	6000,0	3000,0	-
Бизнес-семинары (смешанный формат)	4535,9	3434,1	8900,0
Примечание – Составлено автором			

В результате в 2022 г. на осуществление обучающего управленческого консультирования было потрачено на 12% средств больше, чем за 2021 г. Стоимость внешнего обучающего консультирования превышает стоимость внутреннего в 1,5 раза, что мотивирует группу компаний развивать внутренние механизмы организации корпоративного или смешанного обучающего управленческого консультирования.

## **4.2 Анализ процесса определения потребности в управленческом консультировании**

Сфера услуг сегодня – это весомая часть экономик как развитых, так и развивающихся стран, а специфические черты и свойства услуг во многом определяют сложность и неоднозначность работы этого сектора экономики, который в целом нематериален, но результат действия услуги вполне может представлять собой материализованный продукт. Во-первых, в условиях цифровой трансформации, высокого уровня мобильности и открытости в экономике услуги стали трансграничными и доступными заинтересованным сторонам. Во-вторых, услуги «вшиты» в процесс материального производства, так как производство товаров всегда сопровождается оказанием услуг, обеспечивающих как сам процесс производства, так и послепродажное или продажное обслуживание и сервисы. В-третьих, сфера услуг служит основой для появления новых товаров и предложений производителей, которые изначально не были представлены на рынке. В-четвертых, все вышеуказанные факторы развития услуг привели к росту конкуренции между их продуцентами и к общему росту качества и объема оказываемых услуг.

Потребность предприятий и организаций в управленческом консультировании может иметь различные основы и причины, но в первую очередь их необходимо разделять на категории «внешнее» и «внутреннее». Каждый из форматов консультирования имеет свои особенности, о чем было сказано в предыдущих разделах настоящего диссертационного исследования. В рамках выявления потребности во внутреннем консультировании предлагается использовать опыт ГК «ТЯЖМАШ», учитывая, что данная потребность связана в первую очередь с организацией внутреннего обучающего управленческого консультирования. Разработка авторского подхода, описывающего порядок действий исполнителя для достижения цели (рисунок 4.6), была сформирована из состава топ-менеджмента группы компаний и корпоративного университета «ТЯЖМАШ», членом которого являлся автор настоящего диссертационного исследования.

В рамках рассматриваемой компании существует план развития персонала, который включает в себя в том числе и кадровый резерв сотрудников, соответствующих квалификационным требованиям на различные позиции на отчетную дату за каждый отчетный период. Частота прохождения профессиональной подготовки, повышения квалификации в целом для каждой категории сотрудников является одинаковой (не реже 1 раза в 2 года) с указанием дополнительного пояснения, что в условиях производственной необходимости оно может проводиться чаще по согласованию соответствующего руководителя структурного подразделения или совета директоров группы компаний.



**Рисунок 4.6 – Порядок действий в процессе выявления потребностей во внутреннем управленческом консультировании**

Примечание – Составлено автором.

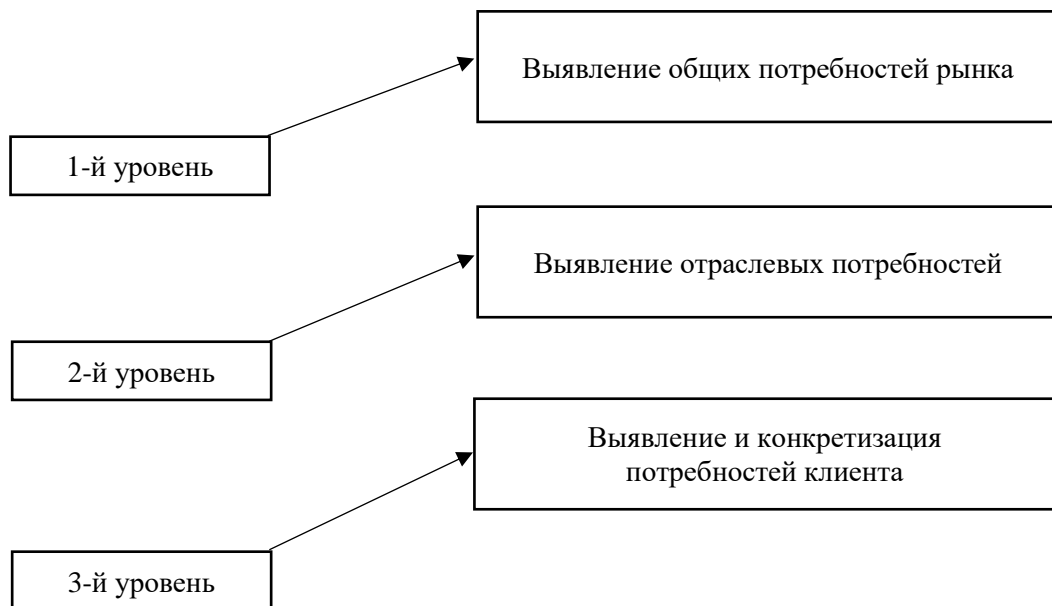
Кадровый резерв предприятия формируется посредством комплектации персональных портфолио сотрудников, изъявивших желание претендовать на какую-либо должность. Тестирование сотрудников осуществляется удаленно в рамках электронной информационной образовательной среды группы компаний. Производственная необходимость в данном случае характеризуется выпадением отдельных штатных единиц, срочным перемещением сотрудников внутри штатного расписания. Профессиональные дефициты фиксируются отделом по управлению персоналом на основе наличия ошибок и затруднений в осуществлении профессиональной деятельности и наличия дисциплинарных взысканий, конфликтных ситуаций. Профессиональный стандарт – это механизм внешних требований к сотрудникам одной группы профессий для обеспечения высокого уровня профессионализма. Изменения профессионального стандарта влекут за собой изменения в работе с персоналом в части обучающего управленческого консультирования для достижения сотрудниками уровня критериев профессиональных или отраслевых стандартов.

Понимание потребности во внутреннем консультировании на следующем этапе приводит к реализации анализа действующей информационной базы предприятия, оценке наличия учебных и практических материалов, адекватных потребности. На базе проведенного анализа формируются план и программа консультирования в формате технического задания к соответствующим подразделениям, раскрывающим желаемый эффект, а также описание профессиональных дефицитов. В плане также указываются сроки и (по согласованию с финансовыми службами) предельный объем финансирования мероприятий по внутреннему управленческому консультированию.

Если возникает потребность во внешнем управленческом консультировании, то, исходя из практики реализации консультационных проектов, необходимо выделить подвиды самих потребностей. Среди потребностей из масштаба и структуры производства выделяются абсолютные, перспективные, действительные, необходимые, подлежащие удовлетворению, фактически удовлетворяемые; исходя из типа потребности – потребность личности, потребность должности, потребность бизнеса.

В результате у предприятия возникают как потребности текущего времени, так и потребности, связанные с будущим состоянием системы управления, зависящие от перспектив развития хозяйствующего субъекта. Причины неудовлетворения данных потребностей может быть множество: финансовые или нефинансовые, сопряженные с особенностями организации, и т.д. Потребности могут быть неосознанными и не фиксироваться руководством предприятия, в связи с чем работа консультанта по управлению как раз и заключается в определении таких потребностей на перспективу, определении их влияния на развитие компании в будущем. Следовательно, задача работы с потребностями состоит в переводе потенциальных потребностей в реальные, в повышении информированности клиентов в возможностях консультационных услуг по управлению и повышению качества самого консультирования.

Для повышения эффективности процесса выявления потребностей необходимо обеспечить сам процесс идентификации потребностей и запросов рынка, который представляется нам в виде трехуровневой системы (рисунок 4.7).



**Рисунок 4.7 – Уровневая структура процесса выявления и анализа сущности потребностей во внешнем управленческом консультировании**

Примечание – Составлено автором.

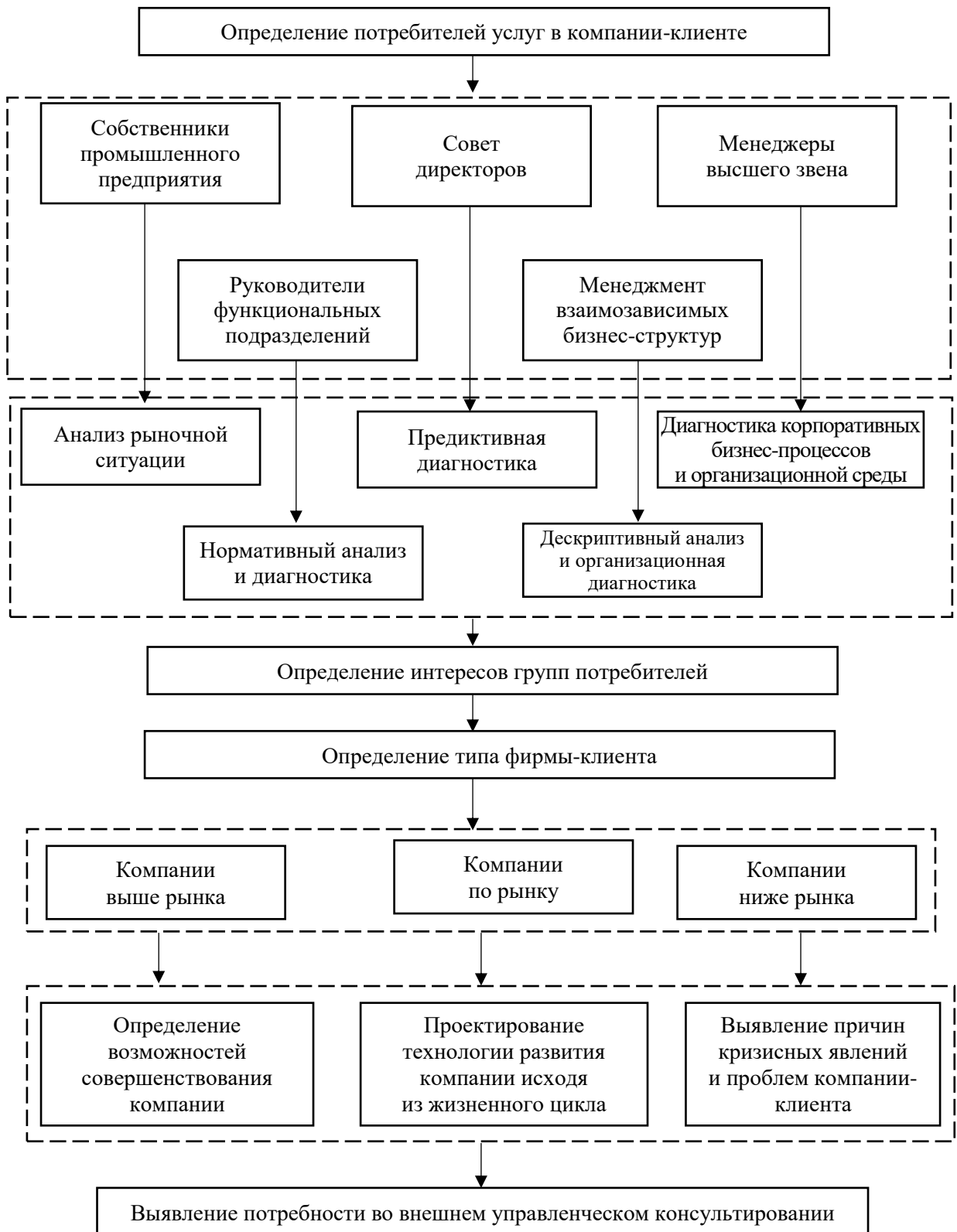
Различия уровней структуры выявления потребностей во внешнем консультировании состоят в разных методах сбора и детализации поступающей информации (таблица 4.6).

**Таблица 4.6 – Характеристика процесса выявления потребностей во внешнем управленческом консультировании по уровням его осуществления**

Параметр сравнения	1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень
Требуемая информация	Общая социально-экономическая информация о рыночных, социальных и политических тенденциях	Информация отраслевого характера, включая анализ тенденций развития отрасли и перспектив ее развития	Детализированная организационно-управленческая и финансово-экономическая информация о хозяйствующем субъекте
Источники информации	Данные информационной базы консалтинговой компании, анализ СМИ, экспертные оценки развития экономики	Отраслевые СМИ, данные отраслевых статистических исследований, данные Торгово-промышленной палаты и отраслевых ассоциаций	Информация, полученная по итогам собеседований и интервью с клиентом; данные в открытых СМИ о компании; анализ финансовой, бухгалтерской, управленческой и налоговой отчетности; данные СПАРК и СБИС (и иных аналитических информационных порталов)
Базовые методы сбора первичной информации	Опросы менеджмента компаний, собственников бизнеса, государственных структур, экспертов в соответствующей области знаний	Контент-анализ отраслевых документов (от официальных государственных источников до открытой корпоративной отчетности компаний в рамках отрасли)	Наблюдение за деятельностью компании-клиента; реализация тестирования и собеседования с сотрудниками; групповая работа
Примечание – Составлено автором			

Сам алгоритм выявления потребностей во внешнем управленческом консультировании был разработан автором настоящей диссертации и представлен на рисунке 4.8.





**Рисунок 4.8 – Алгоритм выявления потребностей во внешнем управленческом консультировании**

Примечание – Составлено автором.

Представленный алгоритм применим не только в деятельности промышленных предприятий, но и в иных видах экономической деятельности.

Потребителями услуг по управленческому консультированию здесь выступают не только топ-менеджмент или учредители компании, но и руководители функциональных подразделений, а также взаимозависимые бизнес-структуры. Исходя из тенденции в различных сферах деятельности формировать бизнес-экосистемы все чаще именно взаимозависимые структуры становятся клиентами консалтинговых компаний по заданию вышестоящей организации, которая рассматривает развитие новой точки роста бизнеса, переход системы в иное состояние. Соответственно, каждый из вышеперечисленных управленческих субъектов обладает собственным набором интересов. Если собственники компании в первую очередь ориентируются на текущие тренды и рыночную ситуацию, то совет директоров компании разрабатывает план ее развития, как стратегический, так и тактический, в рамках предиктивной диагностики. Исполнительные директора в системе топ-менеджмента могут оценить потребность в управленческом консультировании из диагностики организационной и корпоративной бизнес-среды.

Общая характеристика интересов управленческого состава представлена в таблице 4.7.

После разграничения категорий потребителей услуг по управленческому консультированию необходимо определить типы компаний-клиентов. В рамках настоящего диссертационного исследования разграничение таких компаний предлагается по совокупности их рыночных позиций относительно среднерыночных отраслевых показателей в том виде экономической деятельности, в котором реализует свою деятельность компания-клиент. Следовательно, для компаний, которые находятся выше рынка или ниже рынка, внешнее управленческое консультирование помогает в развитии бизнеса, в поиске новых направлений развития, а в случае компаний ниже рынка это механизмы удержания на рынке и генерации точек роста. Для компаний, которые находятся на среднем уровне, необходимо оценить параметры их жизненного цикла, так как компания может пребывать в росте или в консервативном периоде своего жизненного цикла, а значит, необходимы различные подходы к организации и внедрению процесса внешнего управленческого консультирования.

Таблица 4.7 – Интересы групп руководителей и способы их учета в управленческом консультировании

Показатели	Собственники	Совет директоров	Менеджеры высшего звена	Функциональные руководители	Менеджеры взаимозависимых структур
Направления изучения мотивации	Насколько устойчива система, способна ли компания генерировать прибыль / влияют ли на это собственник?	Насколько стратегия развития компании адекватна современным социально-экономическим условиям / соответствует ли совет директоров этой стратегии? Способен ли он ее реализовать?	В чем интерес для работы в данной компании для конкретного топ-менеджера?	Способен ли руководитель обеспечивать реализацию корпоративных процессов? Действительно ли руководитель «управляет»?	В чем состоит задача для руководителя по данному направлению деятельности? Как осуществляется взаимодействие взаимозависимых структур?
Варианты мотивов	Развитие бизнеса и его структурная трансформация в условиях кризиса границ	Рост деловой репутации, повышение личной эффективности и рост компании	Раскрытие собственного потенциала и самореализация, рост дохода	Обеспечение скорости и эффективности корпоративного процесса, создание комфортных условий работы. Самореализация и самосовершенствование. Рост доходов	Самореализация. Создание точки роста для выделения в отдельную бизнес-единицу. Независимость, рост дохода
Задачи в процессе управленческого консультирования	Рост стоимости бизнеса	Разработка стратегии и совершенствование системы управления	Совершенствование корпоративных бизнес-процессов	Обеспечение роста деловой активности, финансовой устойчивости и организационной культуры	Реализация выделенного проекта в компании. Рост эффективности и прибыльности структуры. Самореализация
Степень сотрудничества с консультантами	Средняя	Высокая	Высокая	Средняя	Высокая
Примечание – Составлено автором					

Правильная диагностика проблемы – это ключевая деятельность консультанта по управлению на первом этапе реализации, так как клиент заведомо находится в «слепой зоне» своей компании и зачастую не видит тех проблемных областей, которые может увидеть консультант, наблюдая и изучая компанию со стороны, не состоя в сложной системе корпоративных отношений внутри предприятия.

Процесс определения проблемы включает в себя также идентификацию явлений, которые стали причиной возникновения этой проблемы. Для проблемного анализа предлагается использовать 4 категории проблем: проблемы процессов, проблемы взаимодействия с клиентами, проблемы развития, проблемы финансов.

Удовлетворение потребностей компаний-заказчиков в управленческом консультировании основано в том числе на проведении обучающего управленческого консультирования. Практически все структурные изменения на предприятии, внешние вызовы, поиск новых направлений деятельности требуют развития профессиональной базы сотрудников и минимизации их профессиональных дефицитов, подразумевают проведение обучающего консультирования, чтобы сохранялось соотношение желаемого и возможного в рамках организации. Следовательно, предприятие не может находиться в режиме стагнации долгое время и так или иначе приступает к проведению изменений, а значит, каждое из изменений будет формировать запрос на новые компетенции, проектируется база для организации обучающего управленческого консультирования. Как показывает практика деятельности консультационного рынка, возникают взаимные ошибки как со стороны консультанта по управлению, так и со стороны заказчика с точки зрения неадекватного понимания причинно-следственных связей в проблемных областях деятельности. К примеру, снижение рентабельности бизнеса или скорости корпоративных процессов не всегда вызвано недостатком квалификации персонала, а может быть следствием чисто технических проблем, или сам консультант может совершить ошибку и неверно диагностировать проблему и предложить содержательно неподходящий комплекс работ в системе обучающего управленческого консультирования.

Стоит согласиться с мнением авторов-предшественников о том, что потребность в управленческом консультировании и спрос на него различаются. С момента зарождения рынка управленческого консультирования в России с начала 90-х гг. XX в. было проведено несколько исследований о тех направлениях управленческого консультирования, которые были наиболее востребованы на каждом из этапов развития национальной экономики и общества в целом. Запрос менялся от развития внешнеэкономических связей, вызванных приходом иностранных компаний в Россию, до современных методов продвижения товаров, работ и услуг, а также разработки стратегии.

Автором было проведено аналогичное исследование (на базе 12 средних и крупных предприятий, реализующих деятельность в сфере нефтяной промышленности, электроэнергетики, сельского хозяйства) по выявлению запроса на управленческое консультирование с позиции предприятий, результаты которого представлены в таблице 4.8.

**Таблица 4.8 – Результаты исследования по видам потребностей в 2020–2022 гг.**

Вид потребностей в управленческом консультировании для решения проблем	Степень спроса		
	Высокая	Умеренная	Низкая
Обеспечение процесса реализации сделок слияния и поглощения		+	
Адаптация и применение международных стандартов финансовой отчетности			+
Организация инвестиционной деятельности в национальной и мировой экономике	+		
Обеспечение цифровизации и цифровой трансформации	+		
Обеспечение процессов бережливого производства		+	
Разработка регламентов в системе менеджмента качества		+	
Оптимизация логистических цепей и поставок	+		
Аудит и контроллинг деятельности предприятия		+	
Организационно-правовое и налоговое совершенствование		+	
Отсутствие программы обеспечения конкурентоспособности			+
Низкая производительность труда		+	
Управление складскими запасами		+	
Механизмы сокращения цикла производственного процесса			+
Привлечение кредитных ресурсов	+		
Примечание – Составлено автором			

Необходимо отметить, что в процессе формирования спроса на услуги консультантов по управлению участвует сам консультант. Организация-заказчик может провести процесс самообследования, выявить сложности в реализации

деятельности, но проверить правильность выбранного направления работы может только консультант, дополнительно анализируя деятельность заказчика со стороны, при этом позиции консультанта и заказчика могут совпадать. Как отмечалось ранее, можно выделить несколько типов проблем, которые решает консультант по управлению: проблема развития – поиск механизмов роста бизнеса (соответствует в первую очередь молодым предпринимательским структурам); проблема контроля – качественное улучшение операционных бизнес-процессов в компании; проблема границ – реализация механизма структурного изменения компании и формирование основы этого изменения; кризис приоритета – поиск новых направлений деятельности, смена вектора развития, стратегическое развитие.

Как и в любой рыночной системе, реализация управленческого консультирования происходит под влиянием двух базовых факторов: спрос и предложение. В этой связи предлагается детализировать факторы формирования предложения консалтинга по управлению (рисунок 4.9).



**Рисунок 4.9 – Факторы формирования услуг по управленческому консультированию**

Примечание – Составлено автором.

В реальной практике консультационных проектов, что отмечают эксперты в области управленческого консультирования, виды деятельности пересекаются между собой в различных проектах и формат работы консультанта определяется совместным с заказчиком решением, основанным на степени вовлеченности консультанта в процесс принятия решений и их реализации.

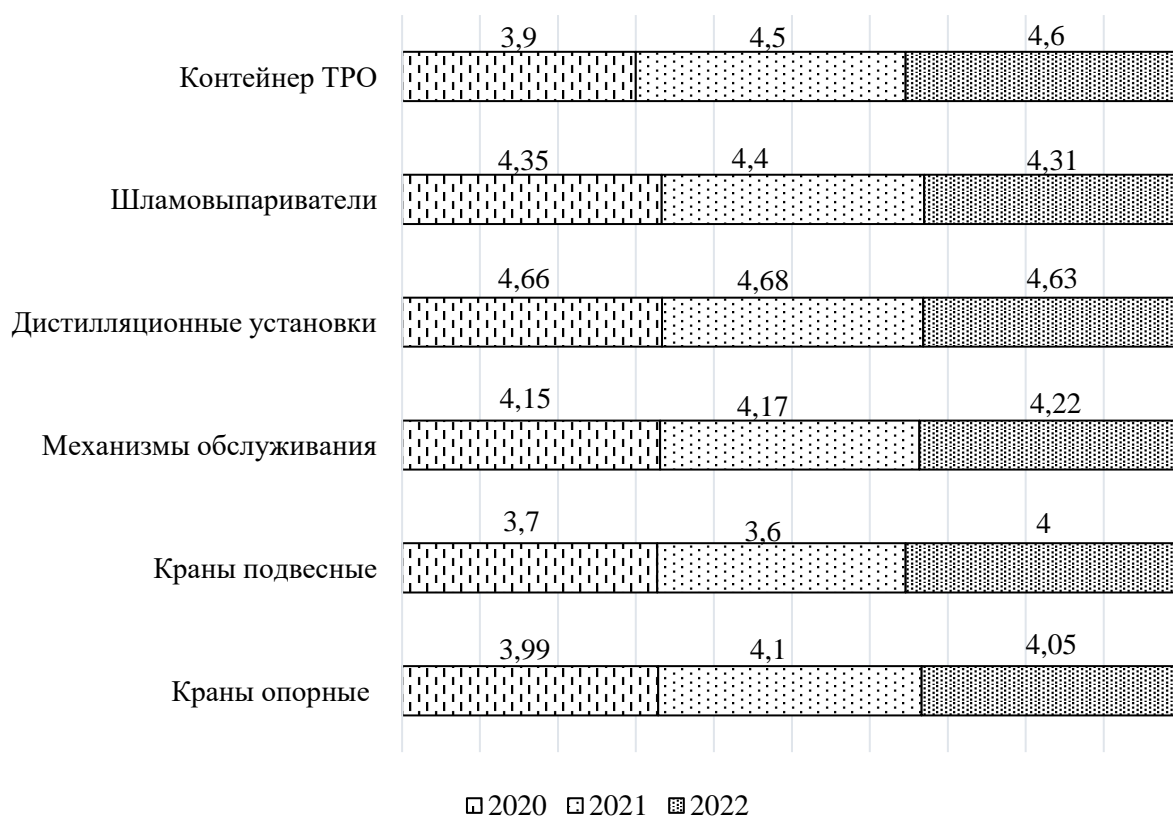
В настоящем диссертационном исследовании предлагается авторская методика выявления потребности в реализации управленческого консультирования (таблица 4.9).

**Таблица 4.9 – Методика выявления потребности в управленческом консультировании**

Показатели / параметры для оценки	Содержание этапа. Формулы для расчета	Шкала оценок, максимальное значение показателя
<b>1-й этап. Анализ состояния</b>		
Показатель оценки состояния компании	$D = \frac{\sum_{i=1}^n P1}{n} + \frac{\sum_{i=1}^n Pi}{n},$ где $P1-i$ – оценка анализируемого показателя (перспективы, процессы, клиенты, финансы); $n$ – количество опрошенных потребителей	Используется балльная шкала оценивания от 5 (max) до 1 (min). Максимальное значение показателя составляет 5 баллов, или 100%
<b>2-й этап. Анализ мнения потребителей</b>		
Показатель, отражающий общее мнение потребителей об уровне сервиса	$S_l = \left( \frac{\sum_1^n P_{Sl1}}{n} + \dots + \frac{\sum_1^n P_{Sl8}}{n} \right) / 10 * 100\%,$ где $P_{Sl1} \dots P_{Sl8}$ – анализируемые параметры уровня сервиса; $n$ – количество опрошенных потребителей	Используется балльная шкала оценивания от 5 (max) до 1 (min). Максимальное значение показателя составляет 5 баллов, или 100%
<b>3-й этап. Исследование рынка предложений услуг по управленческому консультированию</b>		
Показатель, отражающий количество предложений на рынке услуг УК	$N$ – количество фирм, способных оказать КУ	Максимальное значение показателя равно количеству фирм, способных оказать консультационные услуги
<b>4-й этап. Выявление потребностей в услугах УК</b>		
Показатель, отражающий степень важности КУ путем ранжирования, для оценки необходимости комплексирования	$S_p = \frac{N * M}{G_i},$ где $N$ – количество потребителей (экспертных оценок); $M$ – количество оцениваемых услуг; $G_i$ – балл $i$ -го показателя, поставленный потребителем (экспертом)	Определение весовых коэффициентов (отбираются услуги с максимальным уровнем ранга)
<b>5-й этап. Оценка результативности</b>		
Показатель, отражающий отношение потребителей к предложению услуг	$S = + \frac{(S_{N1} + \dots + S_{Nn})}{N},$ где $(S_{N1} \dots S_{Nn})$ – предложение услуг на рынке	Используется балльная шкала оценивания от 5 (max) до 1 (min). Максимальное значение показателя составляет 5 баллов, или 100%
Примечание – Составлено автором		

Данная методика апробирована на предприятии АО «Пром-Энерго-Комплект» (дочернее предприятие АО «ТЯЖМАШ»), Ростовская область, г. Волгодонск, которое осуществляет свою деятельность с 2000 г. и реализует проекты стандартного и уникального оборудования для энергетической промышленности (предприятий первичного рынка) и своей товаропроводящей сети (предприятий вторичного рынка). Исследование проводилось 1 раз в год с 2020 по 2022 г. и включало в себя оценку удовлетворенности как первичного рынка, так и вторичного (опрос).

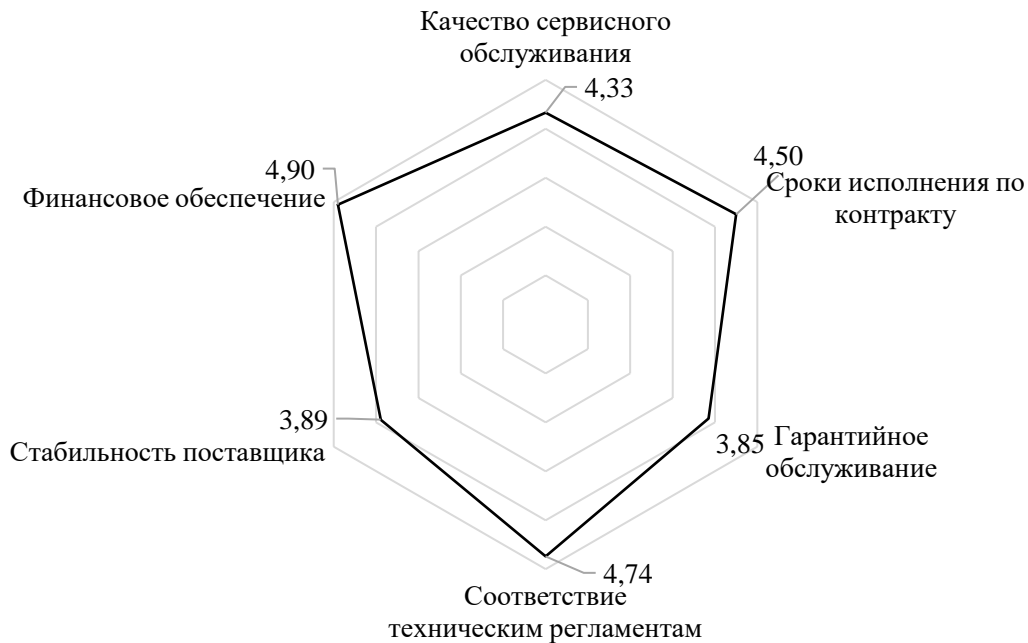
На рисунках 4.10, 4.11 и 4.12 представлена оценка удовлетворенности первичного рынка качеством продукции и составлено ранжирование по степени важности для респондентов и фактического уровня удовлетворенности, соответственно.



**Рисунок 4.10 – Динамика удовлетворенности потребителей первичного рынка качеством продукции в разрезе товарных групп (баллы)**

Примечание – Составлено автором.





**Рисунок 4.11 – Рейтинг показателей качества и уровня сервиса по степени удовлетворенности в результате работы консультантов (баллы)**  
Примечание – Составлено автором.



**Рисунок 4.12 – Рейтинг показателей качества и уровня сервиса по степени значимости для клиентов в результате работы консультантов (баллы)**

Примечание – Составлено автором.

В результате анализ показал, что заявленные показатели имеют высокую степень значимости для клиентов, но степень удовлетворенности в целом оценивается меньше. Есть показатели, которые необходимо улучшить: качество сервисного обслуживания, механизмы гарантийного обслуживания и

стабильность деятельности поставщика (так как настоящее исследование проводилось в 2020–2022 гг., респонденты отметили показатель стабильности деятельности поставщика исходя из сбоев логистических цепочек и производственных процессов, вызванных пандемией COVID-19 и усилением санкционного давления на российскую экономику со стороны недружественных стран в 2022 г.). Расчет среднего показателя удовлетворенности потребителей первичного рынка продемонстрировал, что более 60% оценили удовлетворенность товарами и качеством сервиса выше средних значений. Интегральный показатель удовлетворенности потребителей продукции составил в 2020 г. 84,5%, в 2021 г. – 81,8%, в 2022 г. – 83,1%.

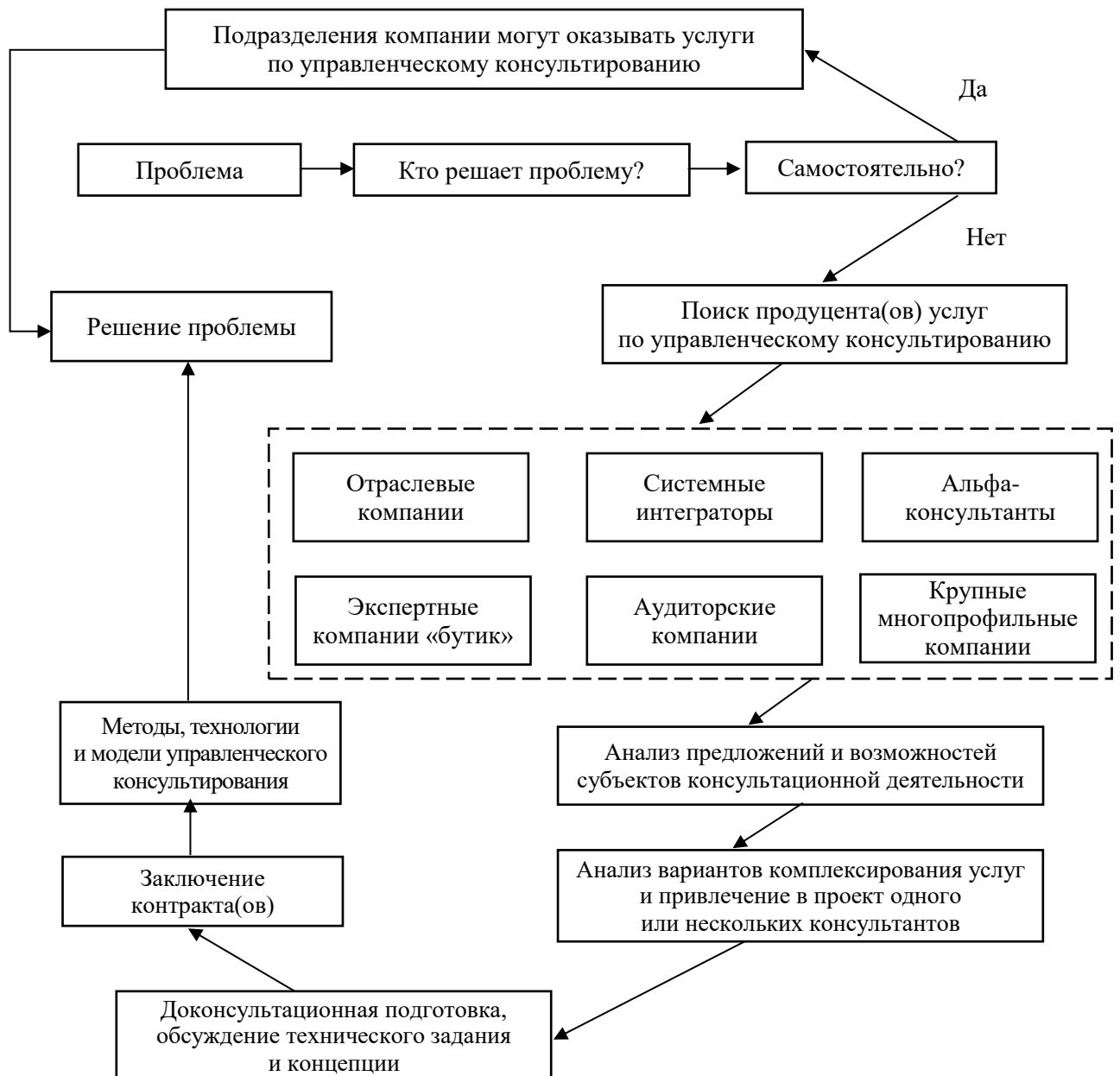
Таким образом, вследствие возрастающих ожиданий клиентов промышленным предприятиям, как и предприятиям из других сфер деятельности, необходимо систематизировать деятельность по выстраиванию отношений с клиентами и производить мониторинг их удовлетворенности в товарах, работах или услугах предприятия. Результаты данного мониторинга позволят компании более осознанно искать варианты и направления совершенствования собственной деятельности, постоянно учитывая, что оценивается и качество товара, и уровень удовлетворенности клиента, тем самым обеспечивая рост собственных сервисов и качества продукции для обеспечения конкурентоспособности.

#### **4.3 Реализация консультационного сопровождения организационных изменений на предприятии**

В данной диссертации раскрываются ключевые подходы к реализации консультационного сопровождения организационных изменений на предприятии, которые используются в бизнес-среде в современном обществе, и структурированы научно-методические предложения по их объединению на основе коучинга [16], реинжиниринга и др. Отметим, что сопровождение организационного развития с помощью управленческого консультирования всегда несет в себе стратегический

посыл и направлено на достижение компанией определенного качественного состояния, а сам процесс управленческого консультирования является инструментом достижения поставленных целей. Как уже было сказано в предыдущей главе диссертационного исследования, потребность в управленческом консультировании базируется на множестве различных факторов.

Процесс выбора консультанта по управлению включает в себя несколько шагов, в рамках совершения которых формируется информационная база для принятия или непринятия соответствующего решения (рисунок 4.13).



**Рисунок 4.13 – Алгоритм поиска и выбора консультанта по управлению**

Примечание – Составлено автором.

Изменения, происходящие во внешней среде, повышение конкуренции за различного рода ресурсы увеличивают спрос на управленческое консультирование, а спрос обеспечивается не только ростом числа субъектов консультационной деятельности, но и расширением спектра оказываемых услуг продуцентами консалтинга. Возрастание качества менеджмента компаний приводит к более взвешенному подходу к выбору консультантов, росту числа требований к консалтинговой компании.

Как отмечают авторы и представители бизнеса, существует дефицит в отраслевых консультантах, кто имеет специфический опыт в конкретном виде деятельности заказчика. На современном этапе социально-экономического развития это вызвано тенденцией привлечения отраслевых консультантов в штат компаний-заказчиков и выводом их с предложения на рынке, а также закрытостью части отраслей, обусловленной ограничениями, связанными с государственной секретностью или работой с документами, составляющими государственную тайну. С другой стороны, наблюдается элемент разочарования в деятельности отраслевого консалтинга, вызванного отсутствием смежного опыта, который критически необходим для реализации ряда управленческих проектов, но этот факт отмечается существенно меньшим числом как потребителей услуг, так и производителей услуг по управленческому консультированию.

В результате у компаний возникает потребность в организации внутреннего управленческого консультирования, что сопряжено с обеспечением штатных изменений компании, выделением отдельных подразделений под задачи консалтинга. В настоящее время можно предложить несколько вариантов оформления управленческого внутреннего консультирования в организационном плане: центр финансов, центр клиентов, центр процессов, центр развития.

Центр финансов включает в себя деятельность финансово-экономических служб организации, для которых показатели качества выполненных работ и гармонизации соотношения затрат и времени анализируются посредством диагностики деловой активности, ликвидности, уровня финансовой устойчивости и иных сводных показателей. Центр клиентов в лице продающих и обслуживающих процесс продажи подразделений выполняет функции по

развитию отношений с клиентами, созданию условий для стимулирования продаж, поддержанию необходимого уровня оборачиваемости активов. Центр процессов включает в себя обеспечивающие подразделения предприятия, формируя организационную и правовую базу деятельности, проводя оптимизацию и внутренний контроль корпоративных процессов деятельности компании. Центр развития включает в себя маркетинговые подразделения и отделы, занимающиеся связями с общественностью, выступающие в роли проектировщиков стратегических направлений деятельности, формирования показателей и индикаторов деятельности предприятия исходя из анализа рыночной ситуации, настроений покупателя и действий конкурентов.

Если внутренние консультационные подразделения выходят на уровень внешнего консультанта, оказывая услуги внешним пользователям, то логичным представляется выделение подразделения в отдельное юридическое лицо в формате взаимозависимых лиц, а эффективность в данном случае вспомогательного вида деятельности оценивается показателями финансовой устойчивости и рентабельности деятельности.

Определяющую роль на первых этапах развития рынка управленческого консультирования играли и продолжают играть различные ассоциации консультантов по сферам их деятельности, деятельность Торгово-промышленной палаты РФ, объединяющая консультантов в своей структуре. Деятельность данных объединений позволила структурировать сам рынок консалтинга, выработать общепринятые правила ведения деятельности, осуществить внедрение этического кодекса консультанта, но все это происходило и происходит на базе отсутствия отдельного законодательства, регулирующего деятельность консультантов по управлению, за исключением отдельных работ, связанных с аудитом или финансовым рынком.

В период последнего десятилетия государственные органы приступили к разработке профессиональных стандартов, и сегодня функционируют профессиональные стандарты, регламентирующие консультационную деятельность, среди них стандарт по финансовому консультированию. Стоит признать, что в развитых странах ассоциации и иные объединения консультантов по управлению

имеют большее распространение, чем в России, что повышает уровень конкуренции между этими объединениями, которые в данной конкурентной борьбе пытаются улучшить качество своего контента, развивают маркетинговые каналы и продвигают своих ассоциированных членов заказчикам. Кроме того, необходимо признать, что изначально заявленная задача ассоциаций как внутреннего контролера качества оказываемых управленческих услуг не реализована в полной мере, так как функционирование объединений происходит путем акцепта общих правил, принятых в этом объединении, и часто контрольные подразделения (если таковые предусмотрены в объединении) не имеют возможности контроля за деятельностью своих членов ввиду отсутствия дополнительного финансирования, а также ограниченности человеческих ресурсов для осуществления соответствующего мониторинга деятельности и информационной закрытости проектов, в первую очередь по инициативе клиентов консультантов по управлению.

В процессе выбора внешней консультационной компании заказчик может ориентироваться на различные параметры: от рекламы в средствах массовой информации до категории «сарафанного радио», полагаясь на рекомендации коллег и их субъективный и зачастую специфический опыт работы с конкретным консультантом. В условиях современной экономики (консалтингового рынка) уже практически не работают каналы продвижения, связанные с публикацией статей и тезисов докладов на конференциях, в научно-практических и отраслевых журналах, в рамках круглых столов и иных материалов. В настоящее время клиент в первую очередь ориентируется на узнаваемость лица консалтинговой компании, именно поэтому социальные сети и видеохостинги наполнены контентом консультантов по управлению, кратко рассказывающих о своем опыте и предлагающих поучаствовать в каком-либо обучающем проекте, в мотивационных программах или реализовать проект под контролем этого лица. Информация из социальных сетей и видеохостингов легкодоступна и легко доводится до потенциального клиента, так как возможности современного SMM-маркетинга практически безграничны, а задача таргетолога – правильно определить свою целевую аудиторию исходя из предпочтений бизнеса и поисковых запросов в самых популярных поисковых сетях.

Как было показано в настоящем диссертационном исследовании, управленческое консультирование ориентируется в первую очередь на внешнюю среду и ее динамику, что осуществляется посредством использования технологий реинжиниринга и коучинга. Реинжиниринг бизнес-процессов, применяющийся при управленческом консультировании, понимается нами как последовательный процесс структурной трансформации предприятия с целью достижения желаемого состояния системы и организационно-правового закрепления этого состояния. Коучинг рассматривается в настоящем исследовании как адаптационный механизм, набор стимулов, подталкивающих систему менеджмента к организационным и технологическим изменениям. Стоит согласиться с рядом авторов-предшественников в том, что проекты организационных изменений в управленческом консультировании, направленные на описание будущего состояния системы менеджмента предприятия-заказчика, необходимо реализовывать на базе универсального метода, а именно имитационного моделирования.

Практика управленческого консалтинга демонстрирует, что в арсенале консультанта есть множество информационных технологий и технологических решений для проектирования бизнес-процессов, но, основываясь на современных трендах социально-экономического развития и исходя из технологических преимуществ, предпочтительно использовать в бизнес-моделировании продукт «ОРГ-Мастер». Данный продукт отличается простотой использования по сравнению с аналогами, а также позволяет каскадировать в разрабатываемой методологии по конкретному проекту управленческого консалтинга все элементы или часть из них на новые направления, при необходимости добавляя дополнительные модули.

Разберем методику оказания услуг УК на примере МИП ООО «Инженер» СамГТУ, где проходят организационные изменения, принимая во внимание стратегическую направленность УК.

В первую очередь проводится реинжиниринг корпоративных бизнес-процессов, прежде всего организационного, и осуществляется проектирование изготовления продукции на базе анализа цепочки добавленной стоимости [352].

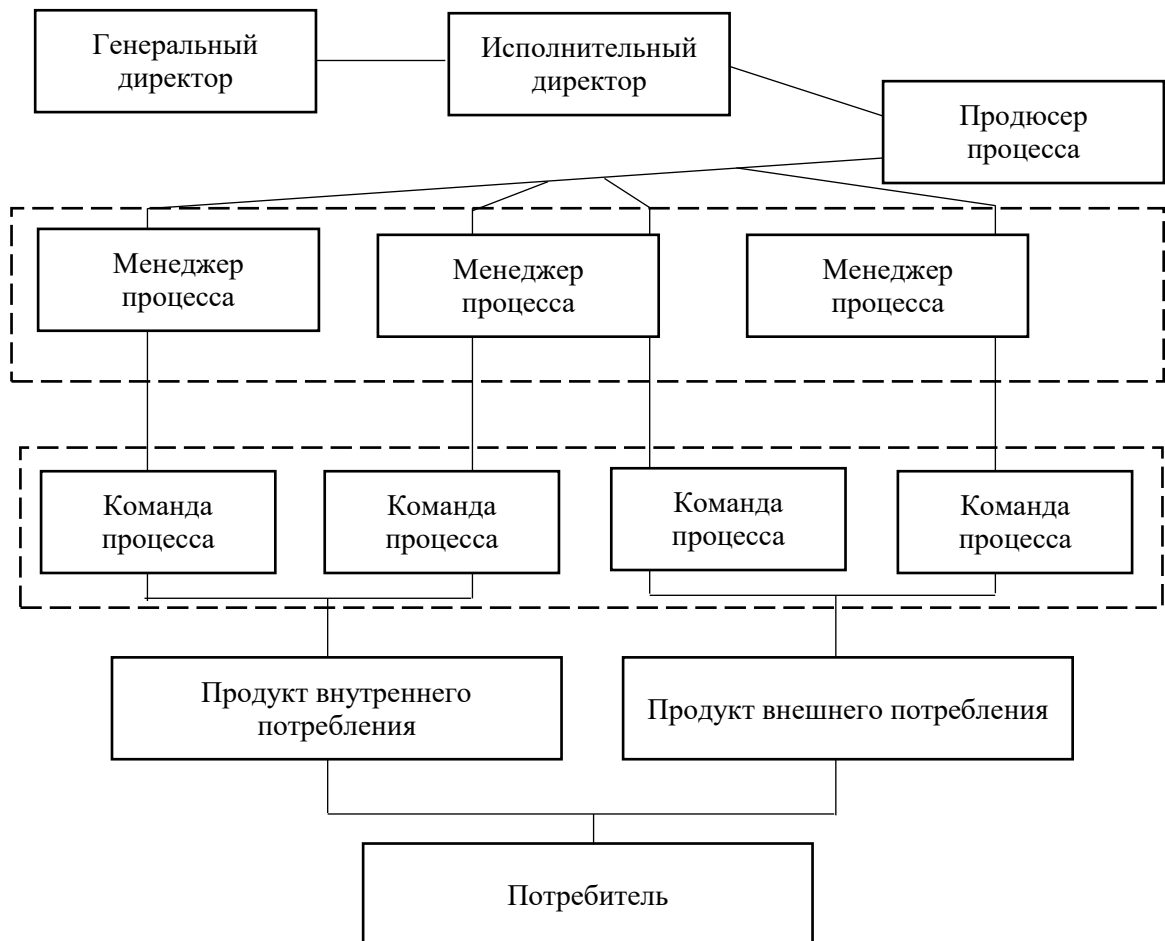
Методологически реинжиниринг ставит своей целью форматирование действующих принципов деятельности предприятия и их последующую балансировку исходя из текущих потребностей субъекта и стейкхолдеров, а также из влияния рыночной конъюнктуры. Следовательно, первоочередным этапом данного процесса является проектирование организационной структуры, которая должна соответствовать запросам заинтересованных сторон и решать поставленные заказчиком задачи. Процесс организационного проектирования базируется на трех ключевых принципах: 1) адекватность текущим условиям рынка, 2) интеграция и комплексирование систем, 3) обеспечение целедостижения. Базовой целью изменений выступает не только обновление институциональных параметров работы системы, но и использование внешних источников роста в рамках интерорганизационных изменений. Реинжиниринг процессов включает в себя технологии мониторинга и анализа деятельности, контроля реализуемого процесса и эффективности деятельности, а также предполагает расширение горизонтальных связей и преобразование функциональных подразделений в формат команд процессов, а сама компания должна соответствовать вышеперечисленным базовым принципам организационного проектирования.

В предлагаемой модели бизнеса отсутствуют функциональные подразделения [76] и присутствуют только команды процессов в единой коммуникационной сети.

Ключевые положения организационно-структурной схемы управления представлены на рисунке 4.14.

Команды процесса возглавляет отдельный менеджер, который не только отвечает за работу вверенного подразделения, но и является информационным посредником, обеспечивающим доступ к информационной базе, а также промежуточным звеном между руководством и группами процессов. За менеджерами закреплён продюсер процесса, который производит постоянный мониторинг деятельности команд и соотносит показатели с изначально заявленными, вносит коррективы в деятельность менеджеров.





**Рисунок 4.14 – Организационно-структурная схема компании, ориентированная на бизнес-процессы**

Примечание – Составлено автором.

Проектирование процесса по рассматриваемой бизнес-структуре реализуется в 3 этапа: 1) определяется технология удовлетворения спроса [353], 2) определяются технологии производства и сбыта, 3) происходит адаптация технологий производства к технологии удовлетворения потребительского спроса.

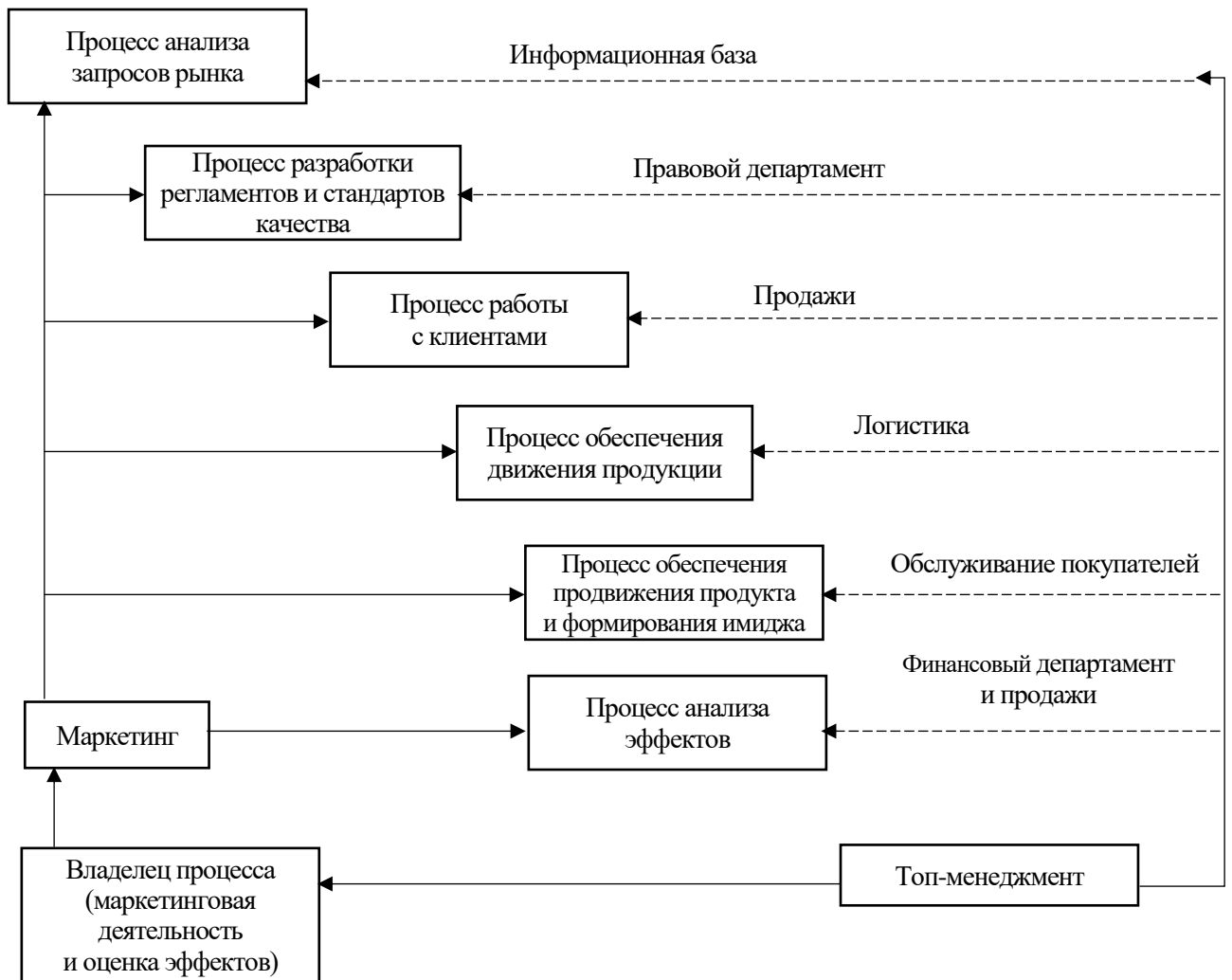
Проведенный нами на рассматриваемом предприятии анализ позволил сформировать следующие заключения:

1. Наблюдается совмещение функций между различными разделами предприятия, что приводит к рассогласованности деятельности и излишней бюрократизации корпоративных процессов.

2. Зафиксирована избыточная централизованность, вызванная замкнутостью информационных потоков на руководство и функциональных руководителей, что приводит к перегрузке системы и невозможности проведения оперативного мониторинга качества и своевременности принятия решений.

3. Отсутствует четкое разграничение по точкам роста и ответственности, что обуславливает рост корпоративной напряженности и рост бюрократических процедур внутри компании.

Исходя из понимания, что развитие бизнес-системы – это решение комплекса задач, направленных на структурное преобразование предприятия, предлагается концептуальный подход к схеме процессно-ориентированного управления на примере одного из анализируемых нами предприятий (его маркетингового департамента) (рисунок 4.15).

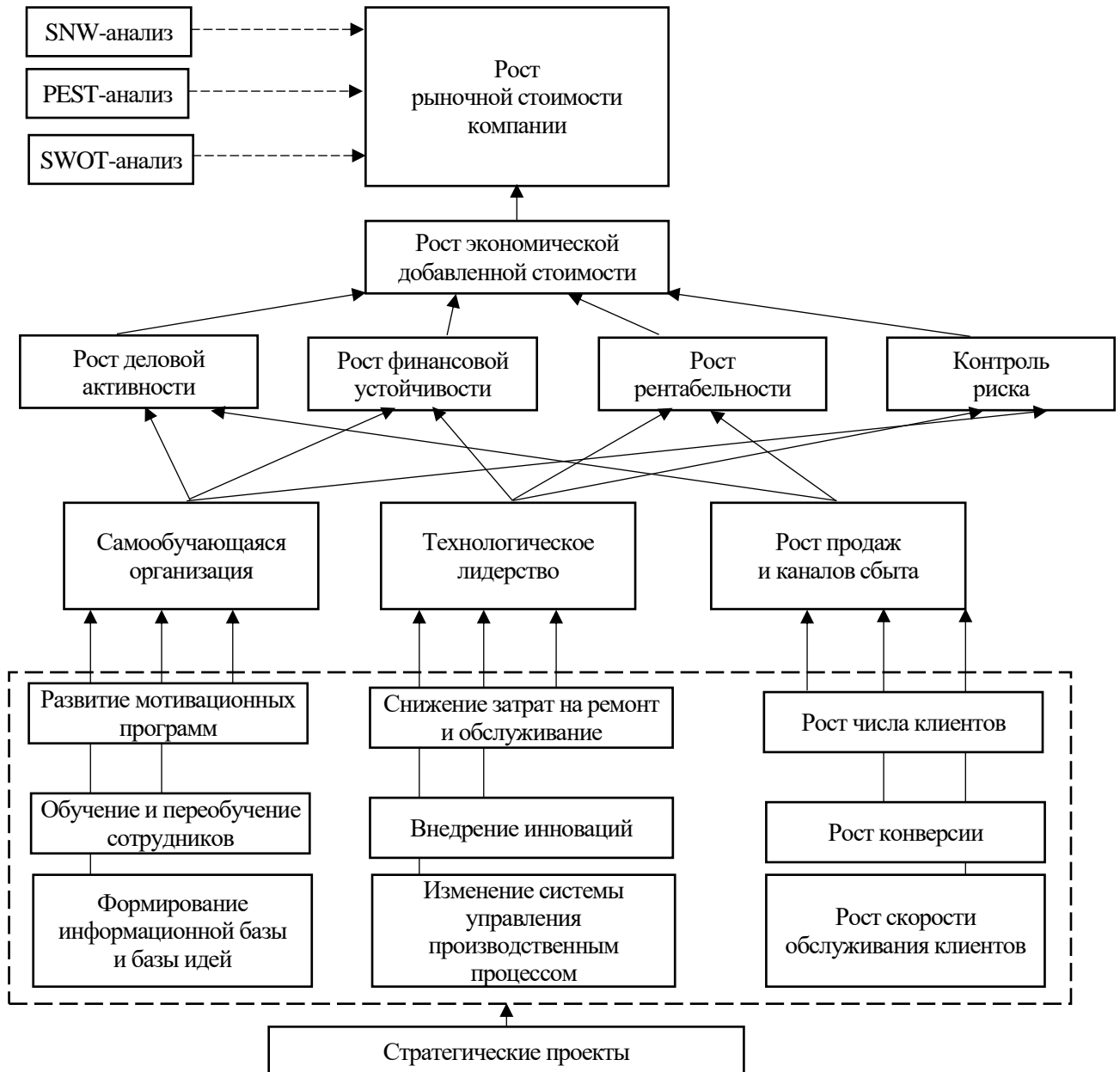


**Рисунок 4.15 – Схема процессно-ориентированного управления**

Примечание – Составлено автором.

Безусловно, стратегия – это ключевой документ, который лежит в основе деятельности и развития предприятия.

Стратегическая карта рассматриваемого предприятия представлена на рисунке 4.16, где ведущей целью стратегического развития является рост рыночной стоимости компании на базе роста деловой активности, финансовой устойчивости, рентабельности и контроля рисков.



**Рисунок 4.16 – Стратегическая карта развития предприятия**

Примечание – Составлено автором.

Задачей руководителя структурного подразделения выступает оптимизация ресурсов, которыми он располагает, для обеспечения сбалансированности деятельности выделенного участка работы, а руководитель процесса, в свою очередь, обеспечивает руководителей подразделений необходимым нормативным и

организационно-управленческим инструментарием для реализации деятельности, осуществляя в том числе ее мониторинг.

Среди наиболее значительных групп стратегических решений в плане определения параметров менеджмента выделяются проектирование организационной структуры, технология принятия решений, механизмы контроля адекватности принятых решений сформированной информационной базе предприятия. Для рассматриваемого предприятия, исходя из стратегического типа менеджмента, оптимальным вариантом структуры будет являться органическая структура матричного типа, что дает большую свободу в проведении структурирования штатных единиц в организационном плане. В первую очередь данная структура направлена на творческий процесс, создание сотрудниками новых знаний и подходов в работе, снижая при этом уровень напряжения, который обычно фиксируется в вертикально структурированных функциональных формах.

Для обеспечения работоспособности системы управления бизнес-процессами отметим ключевые корпоративные процессы, характерные для большинства хозяйствующих субъектов на современном этапе развития экономики. Большие процессы: направлены на структурное преобразование всей компании, реализуются собственниками или топ-менеджментом компании; основные: связаны с реализацией технологического процесса в рамках основного производства; дополнительные: обеспечивающие процессы, сервисное облако товара или услуги. Наличие критики органических систем организационного проектирования в части снижения контрольных функций в деятельности предприятия частично имеет право на существование, но в дополнение к вышесказанному по рассматриваемому предприятию необходимо отметить, что, по нашему мнению, нельзя растягивать процессы и делать большее количество команд процессов, так как это формирует основу для неуправляемости системы, при этом в рассматриваемом варианте больше процессов должно быть замкнуто на команде для повышения интенсивности и производительности труда.

На следующем этапе предлагается создавать диаграммы цепочки добавленной стоимости: от организационных маршрутов с декомпозицией этапов до складского этапа (рисунок 4.17).



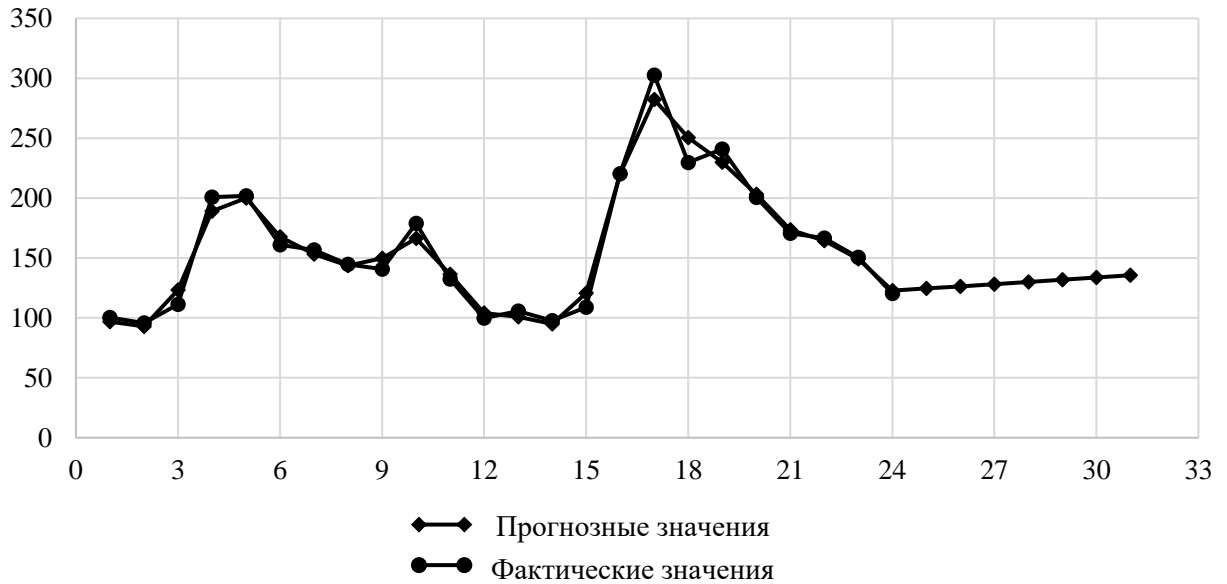
**Рисунок 4.17 – Описание фрагментов бизнес-процессов МИП ООО «Инженер» по методологии «ОРТ-Мастер»**

Примечание – Составлено автором.

Представленные диаграммы позволяют провести мониторинг процесса создания добавленной стоимости и проследить за слабыми звеньями в производственном процессе с последующей трансформацией последнего.

Рекомендации, которые были подготовлены в рамках реализации управленческого консультирования, базируются на прогнозировании объема продаж компании, что является третьим этапом реализации управленческого консультирования, выполненного на базе высокоуровневого языка программирования Python методом гармонических весов и экстраполяцией аппроксимирующей линейно-циклической тригонометрической функции с корректировкой на сезонность. Данный этап позволяет сформировать более сбалансированный подход к количественным показателям деятельности предприятия в системе управленческого и финансового учета.

Прогноз объема продаж по анализируемой в рамках управленческого консультирования компании представлен на рисунке 4.18.



Ошибка аппроксимации – 4,04%; коэффициент детерминации – 0,98

**Рисунок 4.18 – Прогноз объема продаж организации – клиента управленческого консалтинга**

Примечание – Составлено автором.

Подробные расчеты приведены в таблицах 4.10, 4.11.

**Таблица 4.10 – База данных для расчета показателей**

Месяц	t	Выручка, %
<b>2021</b>		
Январь	1	100,3
Февраль	2	95,7
Март	3	111,3
Апрель	4	200,7
Май	5	201,8
Июнь	6	160,9
Июль	7	156,7
Август	8	144,6
Сентябрь	9	140,8
Октябрь	10	178,9
Ноябрь	11	132,5
Декабрь	12	99,7
<b>2022</b>		
Январь	13	105,6
Февраль	14	97,8
Март	15	108,9
Апрель	16	220,3
Май	17	302,7
Июнь	18	229,6
Июль	19	240,9
Август	20	200,5
Сентябрь	21	170,6
Октябрь	22	166,5
Ноябрь	23	150,7
Декабрь	24	120,3
Примечание – Составлено автором		

Для каждой фазы рассчитан линейный тренд:

$$Y_1 = 5,5t + 91,433$$

$$Y_2 = 52,5t - 21,6$$

$$Y_3 = 42,25t - 9,733$$

$$Y_4 = -19,9t + 287,3$$

$$Y_5 = -22,55t + 308,433$$

$$Y_6 = -8,15t + 211,117$$

$$Y_7 = -7,95t + 210,967$$

$$Y_8 = 17,15t + 0,417$$

$$Y_9 = -4,15t + 192,233$$

$$Y_{10} = -39,6t + 572,633$$

$$Y_{11} = -13,45t + 274$$

$$Y_{12} = -0,95t + 113,383$$

$$Y_{13} = 1,65t + 81$$

$$Y_{14} = 61,25t - 776,417$$

$$Y_{15} = 96,9t - 1339,767$$

$$Y_{16} = 4,65t + 171,817$$

$$Y_{17} = -30,9t + 813,933$$

$$Y_{18} = -14,55t + 500,117$$

$$Y_{19} = -35,15t + 907$$

$$Y_{20} = -17t + 536,2$$

$$Y_{21} = -9,95t + 381,5$$

$$Y_{22} = -23,1t + 677,133$$

Далее определяем значения скользящего тренда.

**Таблица 4.11 – База данных для расчета значений скользящего тренда**

t	y(t)	Y*(t)	W_{t+1}	m_{t+1}	Гарм. веса
1	100,3	96,933			
2	95,7	92,917	-4,017	0,043	0,002
3	111,3	123,283	30,367	0,089	0,004
4	200,7	189,122	65,839	0,137	0,006
5	201,8	200,000	10,878	0,187	0,008
6	160,9	167,750	-32,250	0,239	0,010
7	156,7	153,322	-14,428	0,295	0,013
8	144,6	143,633	-9,689	0,354	0,015
9	140,8	149,689	6,056	0,416	0,018
10	178,9	166,428	16,739	0,483	0,021
11	132,5	136,556	-29,872	0,554	0,024
12	99,7	104,006	-32,550	0,631	0,027
13	105,6	100,878	-3,128	0,714	0,031
14	97,8	95,089	-5,789	0,805	0,035
15	108,9	120,606	25,517	0,905	0,039
16	220,3	220,144	99,539	1,016	0,044
17	302,7	282,344	62,200	1,141	0,050
18	229,6	250,489	-31,856	1,284	0,056
19	240,9	229,883	-20,606	1,451	0,063
20	200,5	203,106	-26,778	1,651	0,072
21	170,6	173,533	-29,572	1,901	0,083
22	166,5	164,578	-8,956	2,234	0,097
23	150,7	149,242	-15,336	2,734	0,119
24	120,3	122,733	-26,508	3,734	0,162
Примечание – Составлено автором					

С помощью программы Python формируем базовые итоги и показатели контроля:

<i>Регрессионная статистика</i>	
Множественный R	0,027662954
R-квадрат	0,000765239
Нормированный R-квадрат	-0,033691132
Стандартная ошибка	47,63632824
Наблюдения	31
Ошибка аппроксимации	
A =	4,04%
0,987133416	– коэффициент детерминации



Дисперсионный  
анализ

	<i>df</i>	<i>SS</i>	<i>MS</i>	<i>F</i>	<i>Значимость F</i>
Регрессия	1	50,39693697	50,39693697	0,022208927	0,882564167
Остаток	29	65807,37327	2269,219768		
Итого	30	65857,77021			

	Коэф- фициенты	Стан- дартная ошибка	t- статистика	P- значение	Нижние 95%	Верхние 95%	Нижние 95%	Верхние 95%
Y-пересе- чение	150,8433826	17,53404341	8,602886346	1,78442E-09	114,9822373	186,704528	114,9822373	186,704528
Переменная X <sub>1</sub>	0,142552957	0,95656049	0,149026599	0,882564167	-1,813832912	2,098938826	-1,813832912	2,098938826
<b>Прогноз доходов на следующий финансовый период</b>								
Месяц	Январь	Февраль	Март	Апрель	Май	Июнь	Июль	
Значение	124,571	126,409	128,246	130,084	131,922	133,759	135,597	

На заключительном этапе на предприятии формируется программа адаптации персонала (в зависимости от задач и адекватности объема программы поставленным задачам). Консультанты по управлению проводят несколько обучающих мероприятий по заданной тематике и формируют основу для обеспечения регулярного обучения сотрудников компании как внутри компании, так и вне ее. Предлагаемый методический подход в рамках настоящего исследования показал свою эффективность в реальной консультационной практике и позволил совершенствовать процессы менеджмента компании-заказчика, повышая эффективность деятельности последней. Стоит признать тот факт, что все больше представители компании-заказчика в условиях реализации консультационных проектов погружаются в проблематику своих предприятий, понимая собственную ответственность за результат и за те проблемы, которые мешают компании получить желаемый уровень финансовой обеспеченности, качества корпоративных процессов и иных важных показателей деятельности. Вовлечение в процесс консультационного сопровождения иных сторон в лице стейкхолдеров, собственников компании создает необходимые условия для совершенствования методологических подходов, реализуемых консультантами по управлению.

## 5 ИНТЕГРАЛЬНАЯ ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В СИСТЕМЕ МЕНЕДЖМЕНТА ПРЕДПРИЯТИЯ

### 5.1 Управление параметрами оценки и показателями эффективности консультационной деятельности

Исходя из того факта, что в настоящей диссертации управленческое консультирование рассматривается как механизм совершенствования менеджмента компании-заказчика, предполагается формирование комплексного методического подхода к оценке эффективности самого консультирования в управленческой системе предприятия. Предлагаемая методика содержит анализ финансового результата и экспертную оценку [353].

Структурная схема методики представлена на рисунке 5.1.

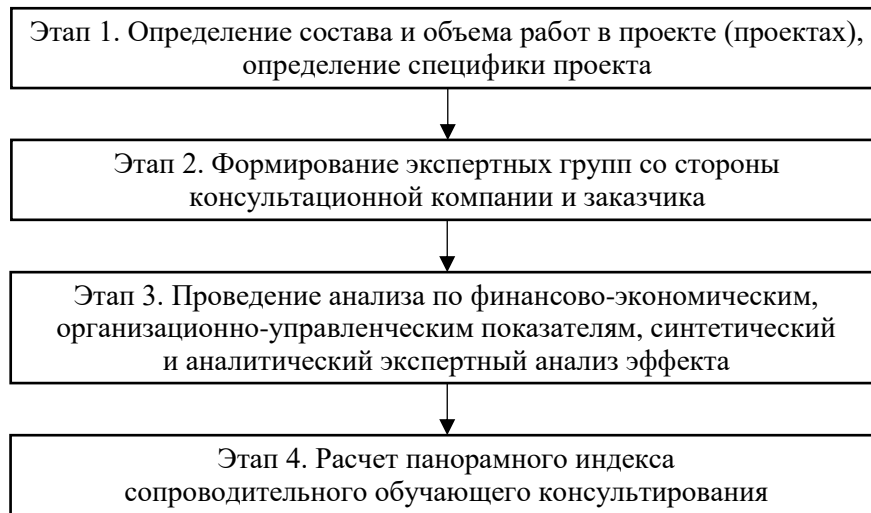
Для комплексной оценки эффективности предложено применение панорамного индекса сопроводительного обучающего консультирования, отражающего сводные данные по оценке различных показателей/эффектов (в соответствии с заявленными в договоре показателями) со стороны заказчика и с позиции консалтинговой компании (группы консультантов):

$$I = \frac{\sum \mathcal{E}_{1i}}{\sum \mathcal{E}_{2i}}, \quad (5.1)$$

где  $I$  – панорамный индекс сопроводительного обучающего консультирования;

$\mathcal{E}_{1i}$  – эффект, рассчитанный группой экспертов заказчика;

$\mathcal{E}_{2i}$  – эффект, рассчитанный группой экспертов-консультантов.



**Рисунок 5.1 – Структурная схема методики оценки эффективности управленческого консультирования при использовании сопроводительного обучающего консультирования**

Примечание – Составлено автором.

Сопроводительное обучающее консультирование использовалось автором настоящего исследования в проектах при организации УК на территориях Самарской, Пензенской, Ростовской областей и в Чешской Республике.

В таблице 5.1 представлены результаты сопроводительного обучающего консультирования, которые подтверждают на практике реализуемость заявленных целей в процессе взаимодействия консультантов по управлению и предприятий-заказчиков.

**Таблица 5.1 – Обзор результатов сопроводительного обучающего консультирования**

Показатели	АО «Пром-Энерго-Комплект»	CKD Blansko Holding A.S.
Оперативные цели предприятия	Внедрение новых корпоративных стандартов качества управления и обучения персонала	Рост объема выручки
Период консультационного сопровождения	2022	2021
Финансово-экономические показатели на конец периода сопровождения	Рост выручки (+2,3%) Чистый денежный поток (+4,4%)	Рост выручки (+4,3%) Чистый денежный поток (+2,2%)
Организационно-управленческие результаты сопровождения	Затраты на управление (-1,3%) Численность управленческого персонала (-3%)	Затраты на управление (-4,3%) Численность управленческого персонала (-5%)
Прочие результаты сопровождения	Повышение производительности труда, обучение руководящего состава	Реализация процессов M&A и организационной оптимизации
Примечание – Составлено автором		

Несмотря на тот факт, что результаты консультационной деятельности можно определить в виде динамики качественных и количественных показателей, которые одинаково понимаются и трактуются участниками реализованных консультационных проектов, возникают сложности с учетом частных проявлений и результатов управленческих решений и иных факторов внешней и внутренней среды, которые могут прямо или косвенно повлиять на результат.

В конечном итоге предлагается метод экспертных оценок, где экспертами выступают участники проекта (команды со стороны исполнителя и заказчика).

В данной методике эффективность управленческого консультирования предлагается оценивать в форме произведения общего результата и долевого коэффициента вклада консультантов по управлению в итоговый результат с корректировкой на оценку реализованного консультационного проекта стейкхолдерами, которые определяются индивидуально в каждой компании и могут включать в себя широкий перечень участников: от собственников до контролирующих органов и средств массовой информации. Таким образом, целевая эффективность проекта по УК детерминирована соотношением первоначального и последующего состояния системы менеджмента организации [430].

В качестве параметров оценки системы менеджмента, в отношении которых будет осуществляться мониторинг, нами обозначены такие элементы, как финансы, клиенты, процессы, инновации, квалификация персонала, квалификация топ-менеджмента, время процесса. При этом эффективность управленческого консультирования определяется как среднее арифметическое между сводными оценками команды консультационного проекта и оценками заинтересованных лиц (стейкхолдеров организации), которые выбираются в каждом проекте индивидуально (таблица 5.2).

Таблица 5.2 – Пример оценки эффективности управленческого консультирования

Показатель СУ	Оценка max	Средняя оценка (команда)	Средняя оценка (стейкхолдеры)
Финансы	1,0	+0,9	+0,3
Клиенты	1,0	+0,7	+1,0
Процесс	1,0	0	+1,0
Инновации	1,0	-0,5	-0,9
Квалификация (персонал)	1,0	+0,6	+0,4
Квалификация (топ)	1,0	+0,8	+1,0
Время процесса	1,0	+1,0	+1,0
Итого	7,0	3,5	3,8
Среднее	X	3,65	

Примечание – Составлено автором

Максимально возможный балл по каждому из показателей системы управления составляет 1 балл. Итого максимально возможная сумма по всем показателям – 7 баллов.

Оценки участников проекта и заинтересованных лиц могут быть следующими: +1,0 балл (достижение результата, эффективное значение); 0 баллов (нейтральное значение, показатель не изменил значение); -1,0 балл (неудовлетворительный результат).

Графически данный подход можно представить в виде шкалы, задающей области эффективного и неэффективного управленческого консультирования (рисунок 5.2).



Рисунок 5.2 – График эффективности управленческого консультирования

Примечание – Составлено автором.

Исходя из представленных в таблице 5.3 результатов реализованного управленческого проекта, оформим в табличном варианте информацию по оценке консалтинга участниками проекта и стейкхолдерами с позиции эффективности или неэффективности управленческого консалтинга.

**Таблица 5.3 – Сводная ведомость оценки эффективности управленческого консультирования**

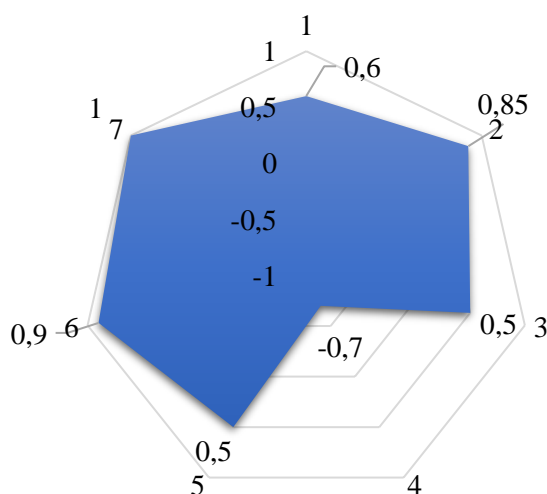
Показатель СУ	Средняя оценка (команда)	Эффективность (Э/НЭ/Н/НО)	Средняя оценка (стейкхолдеры)	Эффективность (Э/НЭ/Н/НО)
Финансы	+0,9	Э	+0,3	НО
Клиенты	+0,7	Э	+1,0	Э
Процесс	0	0	+1,0	Э
Инновации	-0,5	НО	-0,9	НЭ
Квалификация (персонал)	+0,6	Э	+0,4	НО
Квалификация (топ)	+0,8	Э	+1,0	Э
Время процесса	+1,0	Э	+1,0	Э
Итого	3,5	Х	3,8	Х
Примечание: Э – область эффективного консультирования, НЭ – область неэффективного консультирования, Н – нулевая область, НО – нейтральная область Составлено автором				

Общая оценка эффективности управленческого консультирования дается по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{конс}} = \frac{(\Sigma \mathcal{E}_{\text{ком}} + \Sigma \mathcal{E}_{\text{ст}}) / 2}{\Sigma \mathcal{E}_{\text{max}}} \quad (5.2)$$

В рассматриваемом варианте итоговое значение эффективности управленческого консультирования составляет 0,52. Данный показатель находится на верхней границе нейтральной области, что демонстрирует меру повышения эффективности менеджмента вследствие реализации управленческого консалтинга, с наличием запаса роста в последующем, для чего необходимо провести дополнительную работу по показателям, которые получили минимальные оценки в проекте. Говоря о динамике изменения отдельных показателей в процессе управленческого консультирования, можно определить степень влияния каждого на развитие компании-заказчика.

Для наглядности предлагается графическое представление динамики изменений показателей системы управления, оцениваемых в процессе управленческого консультирования (рисунок 5.3).



**Рисунок 5.3 – Диаграмма эффективности управленческого консультирования**

Примечание – Составлено автором.

Метод экспертных оценок обладает как плюсовыми проявлениями, так и минусовыми при реализации в управленческом консультировании. Среди плюсов необходимо отметить использование большого числа вариантов развития событий и прогнозирование результата, а также привлечение экспертов из различных областей, необходимых для решения поставленной управленческой задачи. В методе экспертных оценок заложена гибкость подходов, а именно, исходя из специфики корпоративного управления и воздействия внешней среды, стейкхолдеры компании (к примеру, в лице учредителей) могут задавать свои ограничения в работе консультантов по управлению с менеджментом и позитивно или негативно корректировать результативность проекта. Безусловно, экспертный метод – это высокая степень субъективной оценки (и риск низкого уровня квалификации экспертов), а также необходимость проверки принимаемых решений и планируемых активностей в реинжиниринге бизнес-процессов. В рамках настоящей диссертационной работы данный негативный фактор частично корректируется учетом оценки эффективности управленческого консультирования несколькими сторонами.

Рынок управленческого консультирования является максимально контактным в плане построения позиционирования консультационного бизнеса и формирования

конкурентных преимуществ, основанных на данных о конкурентах и партнерах, осуществляющих аналогичную деятельность, или о тех юридических и физических лицах, которые могут обеспечить выполнение ряда работ по направлениям, где наблюдается профессиональный дефицит. В результате информированность о своих конкурентах, партнерах и иных стейкхолдерах рынка управленческого консультирования предопределяет цель, поставленную в рамках данного раздела диссертационного исследования, а именно: определить конкурентные позиции, сформировать актуальные параметры оценки, провести сравнение с конкурентами и партнерами и сформировать рекомендации для клиента. Настоящая работа была проведена относительно группы консалтинговых компаний «ЦНИК», базово реализующих свою деятельность на территории г. Самары.

Группировка конкурентов, реализующих свою деятельность на территории г. Самары, представлена в таблице 5.4 (полный перечень дан в приложении 6).

**Таблица 5.4 – Основные конкуренты, работающие на рынке консалтинга в г. Самаре**

Торговое наименование компании	Виды консалтинга	Адрес
1	2	3
Консалтинговая компания «Открытие» на ул. Авроры	Разработка бизнес-планов Финансовый консалтинг	г. Самара, ул. Авроры, д. 114А, к. 2, 4 этаж, оф. 404
ООО «ДСТС Финанс Консалтинг»	Бухгалтерское обслуживание Бухгалтерский учет Регистрация предприятий Сопровождение Юридическое обслуживание	г. Самара, ул. Революционная, д. 70, оф. 400
Группа компаний «Бизнес-Гарант» в Октябрьском районе	Техническая инвентаризация и учет Агентство Аренда Земельно-кадастровые работы Бухгалтерское обслуживание Бухгалтерский учет Регистрация предприятий Сопровождение Юридическое обслуживание	г. Самара, ул. Мичурина, д. 21А, 1 этаж
«Бизнес-Гарант – Бухгалтерия» на ул. Карла Маркса	Бухгалтерское обслуживание Ведение бухгалтерского учета Ведение налогового учета Восстановление бухгалтерского и налогового учета Выписки из ЕГРЮЛ и ЕГРИП Зарплата и кадры	г. Самара, пр-т Карла Маркса, д. 190



1	2	3
	Минимизация и оптимизация налогообложения Налоговый аудит Нулевая отчетность Регистрация ИП Регистрация ООО Регистрация предприятий Сопровождение налоговых проверок Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности	
FG Consulting	Аудит и оценка персонала Проекты по корпоративному обучению и развитию персонала	г. Самара, ул. Ленинская, д. 168, оф. 325
Компания «Скадо Бизнес Эксперт»	Юридическое сопровождение сделок Аудиторские услуги Бухгалтерские услуги удаленно Бухгалтерский аутсорсинг Бухгалтерское обслуживание Бухгалтерский учет Ведение бухгалтерского учета Ведение налогового учета Восстановление бухгалтерского и налогового учета Выписки из ЕГРЮЛ и ЕГРИП Зарплата и кадры Кадровые агентства Кадровый консалтинг Лизинговые услуги Минимизация и оптимизация налогообложения Налоговый аудит Нулевая отчетность Организация внешнеэкономической деятельности Регистрация ИП Регистрация ООО Регистрация предприятий Сопровождение налоговых проверок Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности Таможенное оформление Управленческий консалтинг Экспресс-аудит Ведение дел в судах Защита и помощь бизнесу Налоговые консультации Правовая экспертиза Регистрация Сопровождение Сопровождение сделок Составление документации Судебное взыскание задолженности	г. Самара, проезд Южный, д. 104

## Продолжение таблицы 5.4

1	2	3
	Судебное урегулирование споров Юридическая консультация Юридическое обслуживание Юридическое представление интересов Юридическое сопровождение бизнеса	
«Федеральная лаборатория судебной экспертизы»	Бухгалтерский учет Бухгалтерское обслуживание Оценка Экономическая экспертиза Экспертиза печати Экспертизы Финансовый консалтинг	г. Самара, Московское шоссе, д. 41, 4 этаж, оф. 415
ООО «Капитал-Консалтинг» на ул. Водников	Рекламная деятельность Предоставление различных видов услуг Образование для взрослых и прочие виды образования	г. Самара, ул. Водников, д. 60, оф. 718
Группа компаний «Бизнес-Гарант» на ул. Красноармейской	Бухгалтерское обслуживание Ведение налогового учета Ведение бухгалтерского учета Восстановление бухгалтерского и налогового учета Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности Выписки из ЕГРЮЛ и ЕГРИП Зарплата и кадры Коллекторские услуги Минимизация и оптимизация налогообложения Нулевая отчетность Регистрация ООО Регистрация предприятий Арбитраж Бухгалтерский учет Взыскание долгов Защита в суде Защита и помощь бизнесу Ликвидация предприятий Регистрация Сопровождение Составление договоров Списание долгов Физические лица Юридические лица Юридический консалтинг Юридическое обслуживание	г. Самара, ул. Красно- армейская, д. 72, 1 этаж
Компания «Визави-Оценка»	Бухгалтерское обслуживание Бухгалтерский учет Регистрация ИП Регистрация предприятий Административные споры Ведение дел в судах Взыскание алиментов Гражданские споры Досудебные споры	г. Самара, ул. 22 Партсъезда, д. 45, 3 этаж, оф. 306

1	2	3
	Защита прав потребителей Наследственные споры Оценка бизнеса Оценка недвижимости Оценка транспорта Оценка ущерба Оценка ценных бумаг Оценочная деятельность Расторжение брака Регистрация Семейные споры Составление документации Составление исков Споры по КАСКО Споры со страховыми компаниями Судебное взыскание задолженности Судебное урегулирование споров Трудовые споры Экспертизы Юридическая консультация	
Консалтинговая фирма «Профит»	Аудит Бухгалтерские услуги Налоговые и бухгалтерские консультации Постановка или восстановление бухгалтерского и налогового учета Бизнес-планы Общий аудит Оптимизация налогообложения Налоговые споры Отправка отчетности в электронном виде Услуги в области МСФО Регистрация и ликвидация организаций и ИП	г. Самара, ул. Черно- реченская, д. 6, оф. 203а
ООО «Бизнес-Актив» на ул. Ново-Садовой	Регистрация, реорганизация, ликвидация фирм и ИП Лицензирование различных видов деятельности Сертификация Представление интересов в суде Представление интересов в государственных органах Урегулирование договорных, трудовых, налоговых споров Сопровождение процедуры вступления в наследство Регистрация сделок с недвижимостью Оформление перепланировок Приватизация Регистрация выпусков акций Возврат экспортного НДС Регистрация товарных знаков Регистрация ТСЖ	г. Самара, ул. Ново-Садовая, д. 106, оф. 523
Примечание – Составлено автором по [222]		

В условиях современных социально-экономических тенденций, когда национальная экономика находится под санкционным давлением недружественных стран и вынуждена реагировать на нарушение базовых рыночных договоренностей, поиск новых вариантов развития бизнеса, новых направлений деятельности и рост конкурентоспособности остаются ключевыми задачами, которые стоят перед современным бизнесом, как с государственным участием, так и без него. Рынок управленческого консультирования России одним из первых ощутил воздействие санкционного режима, основной целью которого было закрыть доступ российских компаний к наиболее актуальной и востребованной бизнес-информации, к современным методам организации деятельности и т.д. Построение модели конкурентоспособности предприятия (в рамках настоящего исследования это промышленные производственные предприятия) может служить основой обеспечения конкурентоспособности предприятия на национальном и мировом рынках, а также механизмом обеспечения экономической безопасности. Модель обеспечения конкурентоспособности должна базироваться на подробном анализе внешней и внутренней среды предприятия, на адекватной оценке рыночных возможностей на текущем этапе деятельности компании, на ресурсных возможностях предприятия. Категории конкурентоспособности товара и предприятия находятся во взаимосвязи, в результате чего можно определить «ценность» как самого предприятия, так и его отдельного товара. Исходя из множества методов управления конкурентоспособностью, предприятие может выбрать для себя наиболее оптимальный, адекватный объему задачи и ресурсным возможностям компании. В свою очередь, анализ деятельности конкурента и собственного предприятия корректно проводить в единой системе координат, в едином понимании каждого отдельного показателя и их совокупности. На первом этапе построения модели предлагается воспользоваться классическим подходом и сформировать многоугольники конкурентоспособности, оценивающие внутренние результаты деятельности и процессы. Набор показателей, используемых в ходе оценки, должен быть адекватным рассматриваемым субъектам хозяйственной деятельности, размеру бизнеса, включать в себя как

новые показатели, оценивающие «тонкие пласты» деятельности (в первую очередь сервисные), так и показатели, зарекомендовавшие себя в практике экономической науки и бизнеса, разработанные авторами-предшественниками. Группировка параметров основывается на одновременном влиянии как технических, так и социально-экономических факторов.

Внутренние конкурентные преимущества, которые позволят определить рыночное положение субъекта предпринимательства, в рамках настоящего исследования предлагается сгруппировать по пяти аспектам:

1. Показатель деловой активности.
2. Абсолютная эффективность использования маркетингового потенциала.
3. Рентабельность продаж (рентабельность по чистой прибыли).
4. Деловая репутация.
5. LTV-показатель.

В результате количественную оценку факторов внутренних конкурентных преимуществ можно представить в следующем виде.

Исходя из того, что финансовые показатели являются основой любого анализа деятельности компаний, именно финансы выступают итогом работы предприятия, предлагается включить в параметры оценки *показатель деловой активности*, в частности показатель, отражающий скорость финансового обращения: *коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности* (это отношение выручки от реализации продукции к среднегодовой кредиторской задолженности). Следует отметить, что разумное управление кредиторской задолженностью позволяет значительно сократить потребность в собственном оборотном капитале. По сути, этот показатель характеризует то, насколько кредиторы финансируют текущую деятельность предприятия.

Применительно к дебиторской задолженности коэффициент оборачиваемости (ОДЗ) рассчитывается как частное от деления выручки от продаж за период (В) к средней за данный период величине дебиторской задолженности (ДЗСР) [230]:

$$\text{ОДЗ} = \text{В} / \text{ДЗСР}. \quad (5.3)$$

Данный коэффициент демонстрирует количество рублей выручки на 1 руб. дебиторской задолженности. По сути, он характеризует скорость превращения дебиторской задолженности в денежные средства [230]. Рассматриваемый показатель является важным индикатором оценки деятельности предприятия с позиций выявления тенденций взаимодействия с клиентами и поставщиками, наличия претензионной работы и конфликтных ситуаций, которые могут привести к негативной динамике данного показателя.

В отношении *маркетингового потенциала*, соглашаясь с позицией авторов-предшественников, отметим, что в настоящем диссертационном исследовании эффективность маркетинговых действий в абсолютном выражении определяется по формуле:

$$\text{ЭМП}_{\text{абс}} = \text{П}_{\text{ОП}} - \text{Ф}_{\text{ОП}}, \quad (5.4)$$

где  $\text{ЭМП}_{\text{абс}}$  – абсолютная эффективность использования маркетингового потенциала, тыс. руб.;

$\text{П}_{\text{ОП}}$  – потенциально возможный объем продаж компании, тыс. руб.;

$\text{Ф}_{\text{ОП}}$  – фактический объем продаж компании, тыс. руб.

При этом:

$$\text{П}_{\text{ОП}} = Q_{\text{ПП}} * N_{\text{н}}, \quad (5.5)$$

где  $Q_{\text{ПП}}$  – число потенциальных потребителей компании на рынке;

$N_{\text{н}}$  – средняя норма потребления продукта на рынке.

Сопоставляя маркетинговый потенциал компаний, можно оценить эффективность применяемых различными предприятиями маркетинговых инструментов и их активность в обеспечении присутствия на рынке.

Что касается *рентабельности продаж*, на наш взгляд, расчет рентабельности по чистой прибыли является наиболее простым и адекватным задачам оценки предприятия показателем.

Расчет данного показателя осуществляется по формуле:

$$\text{Рентабельность по чистой прибыли} = (\text{Чистая прибыль} / \text{Выручка}) * 100\%. \quad (5.6)$$

Знание среднего уровня рентабельности по соответствующему сектору экономики позволяет сделать предположение об эффективности деятельности предприятия, оценивая уровень порога рентабельности как основополагающего в оценке возможностей функционирования конкретного хозяйствующего субъекта.

Далее перейдем к *деловой репутации* предприятия. Одним из способов оценки деловой репутации является использование показателя деловой активности (чаще всего объема продаж за последние 3 года) [167]. Данный показатель необходимо скорректировать на коэффициент  $k$ , отражающий взаимосвязь между видами коммерческой деятельности и величиной деловой активности организаций. Расчет показателя  $k$  осуществлен в ходе выборочных исследований с использованием оценочной шкалы налоговых органов. Тогда расчет стоимости деловой репутации производится по следующей формуле:

$$\text{Стоимость деловой репутации (\%)} = k * \text{Объем продаж} / 100\%. \quad (5.7)$$

Разберем *показатель LTV* – ценность клиента (Lifetime Value). Это показатель, обозначающий общую сумму прибыли, которую компания получает за все время сотрудничества с клиентом. Он помогает спрогнозировать путь клиента и грамотно распределить бюджет. В частности, вкладывать больше средств в тех, кто с максимальной вероятностью останется с компанией надолго, и тратить меньше на нелояльных клиентов. Существует множество формул для расчета LTV в зависимости от целей. К примеру, для прогнозирования бизнеса на короткий срок можно вычислять метрику следующим образом:

$$LTV = \text{Lifetime} * RPR * AOV, \quad (5.8)$$

где Lifetime – время активного сотрудничества клиента с компанией;

RPR – частота совершения клиентом повторных покупок;

AOV – сумма среднего счета [333].

В дальнейшем был определен календарный план, по которому проводилось исследование (таблица 5.5), и осуществлялся опрос экспертов согласно форме, представленной на рисунке 5.4.

Таблица 5.5 – Календарный план исследования

Действие	Дата
Составление программы исследования (определение темы, целей и задач, логическое построение процесса анализа)	05.09.2022
Разработка формата анкет для определения конкурентоспособности	17.09.2022
Распределение анкет по экспертам. Экспертами выступили НПР ФГБОУ ВО «СамГТУ», ФГБОУ ВО «СГСПУ»	21.09.2022
Обработка и анализ поступивших данных	26.09.2022
Уточнение критериев конкурентоспособности	28.09.2022
Анализ данных рейтингового агентства RAEX и РБК, определение ключевых конкурентов ГК «ЦНИК» в Среднем Поволжье	01.10.2022
Запрос информации о деятельности конкурентов для оценки конкурентоспособности	02.10.2022
Анализ данных и определение конкурентоспособности предприятия по описанным показателям	10.10.2022
Графическое оформление полученных данных	15.10.2022
Формирование заключения и выводов	17.10.2022
Оформление итогового отчета	25.10.2022
Примечание – Составлено автором	

Анкета эксперта	
Выберите значимые, по вашему мнению, факторы оценки конкурентоспособности консалтинговой компании (поставив любой знак напротив фактора)	
Объем выручки компании за период	
Динамика изменения выручки компании за 3 предшествующих года	
Доля выручки от деятельности по управленческому консультированию	
Средняя стоимость часа работы консультанта	
Средний срок реализации консультационного проекта	
Рентабельность деятельности	
Деловая репутация	
Время работы на рынке управленческого консалтинга	
Наличие свидетельства о регистрации прав на интеллектуальную собственность	
Регистрация в национальных и/или международных ассоциациях консультантов по управлению	
Базовое образование консультантов по профилю профессиональной деятельности	
Возраст консультантов	
Количество консультантов	
Иностранные партнеры консалтинговой компании	
Цифровая репутация и образ компании	
Постоянные клиенты	
Отраслевая структура клиентов	
Собственный вариант	

Рисунок 5.4 – Форма анкеты эксперта

Примечание – Составлено автором.



Таким образом, по результатам экспертной оценки были определены следующие показатели оценки конкурентоспособности предприятия:

1. Показатель деловой активности (коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности) [143].
2. Абсолютная эффективность использования маркетингового потенциала [46].
3. Рентабельность продаж (рентабельность по чистой прибыли) [198].
4. Деловая репутация (скорректированная на коэффициент стоимости деловой репутации) [197].
5. LTV-показатель (дополнительно цена и сроки оказания услуг как элементы воспринимаемого качества и конкурентоспособности) [351].

Исходя из данных, представленных в базах РАЕХ, РБК, СПАРК, СБИС [134, 335], были выделены основные конкуренты ГК «ЦНИК» в Среднем Поволжье (таблица 5.6).

**Таблица 5.6 – Ключевые конкуренты из числа консалтинговых компаний по управленческому консультированию в Среднем Поволжье**

Наименование	Совокупная выручка за 2021 г., тыс. руб.	Прирост выручки, %	Выручка на одного консультанта по управлению, тыс. руб.
ГК «ФБК Поволжье» (i <sub>1</sub> )	3126	55,5	446,5
«Поволжская аудиторская компания» (i <sub>2</sub> )	7721	21,5	890,7
ГК «Кроу Аудэкс» (i <sub>3</sub> )	52 394	8,8	4755
ГК «Аналитика» (i <sub>4</sub> )	1256	4,3	560,9
ГК «ЦНИК» (i <sub>5</sub> )	3500	5,7	350,6
Примечание – Составлено автором по данным [134, 335]			

Впоследствии определяем конкурентоспособность каждой компании по пяти вышеописанным показателям и проводим расчет по показателям, сравнивая данные ГК «ЦНИК» с данными конкурентов.

1. Расчет коэффициента оборачиваемости дебиторской задолженности:

$$i_1 - 12$$

$$i_2 - 10$$

$i_3 - 9$

$i_4 - 17$

$i_5 - 9$

2. Абсолютная эффективность использования маркетингового потенциала:

$i_1 - 7050$

$i_2 - 2090$

$i_3 - 24\,740$

$i_4 - 900$

$i_5 - 1070$

3. Рентабельность по чистой прибыли:

$i_1 - 0,28$

$i_2 - 0,19$

$i_3 - 0,21$

$i_4 - 0,27$

$i_5 - 0,35$

4. Стоимость деловой репутации:

$i_1 - 1094,1$

$i_2 - 2702,35$

$i_3 - 17\,337,9$

$i_4 - 439,6$

$i_5 - 1225$

5. LTV (тыс. руб.):

$i_1 - 114,5$

$i_2 - 96,7$

$i_3 - 13\,800,0$

$i_4 - 67,8$

$i_5 - 54,5$

6. Цена (средняя стоимость часа работы консультанта по управлению, тыс. руб.):

$i_1 - 2,3$

$i_2 - 3,3$

$i_3 - 4,0$  $i_4 - 2,6$  $i_5 - 2,1$ 

7. Средний срок реализации процесса консультирования:

 $i_1 - 30$  $i_2 - 75$  $i_3 - 13$  $i_4 - 96$  $i_5 - 14$ 

Анализ вышеуказанных показателей в условиях рассмотрения каждого из них в динамике по сравнению со среднерыночными данными за предыдущие периоды констатирует общее снижение рентабельности деятельности консультационного бизнеса в сфере управления, что может быть вызвано кризисными явлениями в национальной экономике с начала 2022 г., общей нестабильностью социально-экономических процессов, переходом клиентов консультантов к сберегающей политике и обострением борьбы на рынке управленческого консультирования. Кроме того, необходимо отметить общее сокращение стоимости услуг консультантов в качестве меры на возникшие в экономике вызовы в секторах, обслуживающих клиентов, в первую очередь реализующих деятельность по экспортно-импортным операциям.

Анализируя позиции ГК «ЦНИК» в рассматриваемой конкурентной структуре, можно сделать вывод, что, несмотря на общие невысокие показатели деятельности, ГК «ЦНИК» является конкурентоспособным хозяйствующим субъектом, демонстрируя более высокие относительно конкурентов показатели рентабельности, оборачиваемости дебиторской задолженности и имея чуть ниже средних показателей по цене услуг по управленческому консультированию. Оставшиеся показатели требуют более детального анализа деятельности конкурентов, но они косвенно подтверждают наличие у ряда конкурентов титульных партнеров-клиентов, которым оказываются услуги по смешанному формату с учетом элементов аутсорсинга, на что указывает и средний срок

реализации проектов, принимая во внимание объем выручки на каждого отдельного консультанта. В этой связи, учитывая, что ГК «ЦНИК» позиционируется как компания для большего числа клиентов, необходимы вложения финансовых ресурсов для маркетингового продвижения предлагаемых компанией услуг по управленческому консультированию. Это приведет к расширению штата сотрудников, к возможному падению уровня компетентности и к снижению качества контроля корпоративных процедур. В условиях потенциального падения качества услуг новые специалисты должны реализовывать свою деятельность с опытными наставниками для приобретения соответствующих навыков консультационной деятельности и проведения самоанализа деятельности в составе компании.

Анализ тенденций развития рынка управленческого консультирования, особенно на текущем этапе социально-экономического развития, показал, что консалтинг был и остается ключевым фактором повышения конкурентоспособности компаний в различных секторах экономики, и сегодня он стал элементом конкурентной борьбы на национальном уровне, когда в условиях реализации политики доминирования (или протекционизма) отдельным консультантам запрещено реализовывать свою деятельность конкретным заказчикам или необходимо минимизировать свое присутствие на отдельных национальных рынках. В условиях уникальности текущих рыночных тенденций, определяемых иными, неконтролируемыми факторами внешней и внутренней среды, управленческое консультирование остается связующим звеном между субъектами предпринимательства, государством и бизнесом, не только выполняя функции агрегатора инноваций и создателя новых управленческих тенденций, но и становясь своего рода антикризисным медиатором, рационализируя негативные процессы корпоративного управления и межфирменного взаимодействия.

## **5.2 Методика расчета экономической эффективности управленческого консультирования**

На рынке управленческого консультирования представлено несколько вариантов оплаты труда консультантов по управлению, каждый из которых обладает как положительными, так и отрицательными свойствами. К примеру, аккордная форма оплаты (базирующаяся на расчете единицы времени работы консультанта и масштабов работы) используется в консалтинговых компаниях по типу «бутик» или в малых и средних компаниях, которые не могут обслуживать более крупные консалтинговые проекты. Дополнительным минусом вышеуказанной системы выступает снижение контроля со стороны заказчика в части обоснования временных затрат на решение поставленных в проекте задач. Фиксированная форма оплаты понятна и консультанту, и заказчику, но требует проработки экономического обоснования по статьям затрат и сметы консультационного проекта в текущих ценах, которые в зависимости от конъюнктуры рынка приходится менять и вновь согласовывать изменения выделенного бюджета на управленческое консультирование. Оплата в формате процента за результат применима в ограниченном числе консультационных проектов и ставит консультанта в зависимое от клиента положение, так как обосновать экономическую выгоду должен сам клиент, что является потенциально конфликтным состоянием взаимоотношений субъекта и объекта в управленческом консультировании. Комбинированный подход оплаты традиционно используется в аутсорсинг-направленном управленческом консультировании, что вновь ограничивает возможности производителя управленческого консультирования на рынке и формирует ряд финансовых рисков.

Исходя из того факта, что на рынке управленческого консультирования число малых и средних консультационных компаний составляет 2/3 от общего числа игроков рынка (с тенденцией на уменьшение этой доли в 2020–2023 гг. в условиях ребалансировки рынка), повременная оплата остается наиболее популярной формой расчета. В свою очередь, в России и в остальном мире

используются повышающие и понижающие коэффициенты в стоимости человеко-часов или человеко-дней в зависимости от опыта, образования, квалификации, отраслевой принадлежности и иных параметров. Нижняя планка (стоимость в час) оплаты труда консультанта по управлению в США и странах Европейского союза составляет 45\$ (40€) для уровня менеджера проекта и 300\$ (280€) – для уровня руководителя проекта. В российских компаниях (включая партнеров в странах Шанхайской организации сотрудничества) минимальной ставкой оплаты консультанта за час является (в перерасчете национальных валют стран-участниц на российский рубль по курсу ЦБ РФ на 01.01.2023) 2000 руб./ч. (7000 руб./ч. для руководителя проекта). Исключение составляют компании Китая, где стоимость часа работы консультанта приближается к общемировым показателям и составляет (в пересчете на доллар США) 37\$ и 255\$ для менеджеров и руководителей проектов, соответственно.

Базовая причина столь большого количества форм оплаты труда консультантов по управлению и вариативности стоимости часа работы, на наш взгляд, состоит в сложностях определения реального экономического эффекта по итогам реализации проектов управленческого консалтинга и самой эффективности деятельности консультантов. Согласимся с позицией авторов-предшественников в том, что целесообразно при проектировании цен на услуги консультантов по управлению исходить из базового условия, что управленческое консультирование ( $P_{УК}$ ) потенциально может быть реализовано в интервале между максимальным ( $P_{max}$ ) и минимальным ( $P_{min}$ ) значением цен, которые определяются по верхнему пределу – финансовыми возможностями заказчика и оцениваемым им потенциальным эффектом от управленческого консультирования, а также по нижнему пределу – уровнем себестоимости услуг по управленческому консультированию и рыночным позиционированием, что можно выразить математической моделью [73]:

$$P_{max} \geq P_{УК} \geq P_{min}.$$

Расчет максимальной цены услуги управленческого консультирования формируется на следующих параметрах:

$$P_{\max} = ((\Pi_1 - \Pi_0) * K_k) * K_t * K_z * K_n * K_o, \quad (5.9)$$

где  $\Pi_1$  и  $\Pi_0$  – экономические показатели (прибыль, чистая прибыль, выручка, денежный поток, рентабельность и др.) результата деятельности заказчика до и после реализации управленческого консультирования;

$K_k$  – коэффициент доли управленческого консультирования в экономическом эффекте предприятия-заказчика;

$K_t$  – временной коэффициент (в зависимости от срочности реализации услуг управленческого консультирования);

$K_z$  и  $K_n$  – коэффициенты участия заказчика и исполнителя в реализации проекта;

$K_o$  – отраслевой коэффициент (в зависимости от отраслевой направленности проекта и видов деятельности заказчика).

Настоящая модель предполагает планирование потенциального изменения системы менеджмента и всего предприятия в целом, а также уровня затрат на проведение этих изменений посредством реализации управленческого консультирования, т.е. необходимо определить покупательскую способность:

$$((\Pi_1 - \Pi_0) * K_k).$$

Минимальная цена реализации управленческого консультирования базируется на учете затрат, включая в себя весь спектр затрат, которые будут понесены исполнителем, а также размер прибыли, предполагаемой к получению по итогам проекта:

$$P_{\min} = H + Z + \Pi_z + \Pi, \quad (10)$$

где  $H$  – накладные затраты;

$Z$  – прямые затраты, включая заработную плату, расходы на разработку проекта, продвижение и реализацию его на рынке;

$\Pi_z$  – потенциальные затраты;

$\Pi$  – размер прибыли исполнителя по проекту [72, 73].

Исходя из ключевой роли затрат в определении стоимости консультационного проекта, в настоящей работе предлагаем их актуализированное структурирование (рисунок 5.5) [73, 224].



**Рисунок 5.5 – Структура затрат на разработку и реализацию консультационного проекта**

Примечание – Составлено автором.

Возрастание требований к качеству управленческого консультирования формирует основу для постоянного мониторинга структуры затрат со стороны консультантов по управлению, приводя затратную часть проекта к адекватному запросам рынка составу и сохраняя необходимый уровень конкурентоспособности. В результате реализуемые в настоящее время консультационные проекты, исходя из заявленной сложности, уровня внедрения рекомендаций, научного обоснования, формируют различную структуру затрат, включаемых в итоговую стоимость управленческого консультирования. Соответственно, поиск путей оптимизации структуры затрат на реализацию комплекса управленческого консультирования является одной из базовых задач работы консультантов по управлению и менеджмента компаний-заказчиков, заинтересованных в обеспечении желаемого качества услуг за адекватную цену.



С учетом описанных выше положительных и отрицательных свойств аккордной системы оплаты труда консультантов по управлению расчет стоимости консультационного проекта исходя из минимальной и максимальной цены можно считать наиболее адекватным условиям работы консультантов, что способствует более детальному подходу в процессе заключения договора, подготовки технического задания и обоснования цены. Данный подход включает в себя также гибкость ценообразования, так как структура затрат может изменяться на каждой из фаз управленческого консультирования, а значит, можно оперативно скорректировать изначально заявленный бюджет.

Практика реализации консультационных проектов показывает, что при различных подходах в формировании стоимости консультационного проекта стоимость работ может отличаться: от незначительных сумм до разницы в пределах 30–50%, что позволяет участникам планируемого консультационного проекта оперативно вносить корректировки в договор и соблюдать финансовый интерес каждой из сторон.

Практическая значимость описываемых методик подтверждается результатами их внедрения в практику ГК «ЦНИК» (таблица 5.7).

**Таблица 5.7 – Стоимость управленческого консультирования  
на базе различных методов расчета**

Заказчик	Содержание проекта по управленческому консультированию	Методика расчета стоимости консультационного проекта, тыс. руб.		
		Аккордная	Минимальная	Максимальная
Туристическая компания «Самараинтур-С»	Реализация реорганизационных процедур	250	211	540
Группа компаний «Агроинвестрегион»	Подготовка обоснования нового направления деятельности	76	50	111
ООО «Инженер»	Совершенствование системы бережливого производства	1200	700	900
Примечание – Составлено автором				

На стоимость проекта по управленческому консультированию оказывают влияние также качественные параметры, что позволяет консультантам формировать разные пакеты предложений исходя из объема дополнительных или сопроводительных услуг в процессе консультирования. При наличии дополнительной нагрузки на консультанта могут применяться бонусы, размер которых обуславливается объемом работы, необходимостью дополнительного привлечения специалистов и иными параметрами. Кроме того, на рынке управленческого консультирования применяется система процентов от успеха, когда консультант получает дополнительный процент от заявленного финансового результата, достигнутого клиентом, однако минусы и плюсы данного формата были описаны выше, что ограничивает области применения такого подхода на практике.

Различия в проектах управленческого консультирования, обусловленные их масштабностью, объемом дополнительных услуг, отраслевыми особенностями, диктуют необходимость создания единого подхода к оценке эффективности управленческого консалтинга. Сложность в разработке такого метода заключается в широком наборе параметров и показателей, которые отражают степень эффективности консультирования.

Под эффективностью в целом [85] мы понимаем соотношение между полученным результатом экономической деятельности и суммарными затратами ресурсов, направленных на достижение этого результата [328]. Таким образом, можем оценить эффективность как:

$$\mathcal{E} = P / Z, \quad (11)$$

где  $P$  – полученный за определенный срок результат использования объекта, реализации экономической деятельности [73];

$Z$  – суммарные затраты всех видов ресурсов на достижение результата.

В связи с тем, что в ходе потребления управленческих услуг [85] свойства, энергия, качество трансформируются в производственную силу вследствие преобразования в качество, энергию и информацию потребителя услуг, в целях

понимания эффективности УК [85], на наш взгляд, требуется применение иного подхода. Тем самым, речь идет об оценке эффективности УК со стороны качества. Таким образом, эффект действия системы будет выше при более высоком качестве управления. Следовательно, эффективность оценивается как удельное качество на единицу затрат.

Вследствие вышеизложенного формула, определяющая эффективность управленческого консультирования, будет выглядеть следующим образом:

$$\mathcal{E} = K / CЗ, \quad (12)$$

где  $\mathcal{E}$  – эффективность консультирования;

$K$  – качество управления;

$CЗ$  – совокупные затраты на управление (в том числе затраты на вспомогательные и обеспечивающие процессы).

Исходя из предложенной в п. 5.1 настоящего диссертационного исследования методики оценки эффективности управленческого консультирования на базе экспертного метода и с учетом описанных выше преимуществ и недостатков данного подхода, анализа подходов авторов-предшественников [158, 238], для более комплексной оценки эффективности управленческого консультирования предлагаем использование метода Паутины [318]. Данный метод предполагает проектирование многоугольников и последующее сравнение площади каждого многоугольника, характеризующего состояние предприятия-заказчика в различные временные интервалы от начала проекта до его завершения.

Расчет площади осуществляется по формуле:

$$S = 0,5 \sin(360/n) * (x_1x_2 + x_2x_3 + \dots + x_nx_1), \quad (13)$$

где  $S$  – площадь многоугольника;

$n$  – количество вершин многоугольника, соответствующее числу показателей, взятых для расчета;

$x$  – значение конкретного показателя на соответствующей оси  $x$  [72].

Построение многоугольников по методу «Паутина» осуществляется по вершинам, которые отражают показатели по каждому из направлений деятельности, по которым осуществляется анализ; количество этих вершин зависит от числа заявленных показателей. Каждая из осей находится в рамках собственной единицы измерения, а их интегральные значения позволяют сопоставлять динамику изменения системы предприятия по каждому из этапов консультационной деятельности. В случае, если площадь многоугольника по результатам внедрения и запланированные показатели совпадают, то цель консультационного проекта можно признать достигнутой. Графическое представление предлагаемого метода к оценке эффективности управленческого консультирования позволяет наглядно проследить тенденции изменения показателей предприятия-заказчика и своевременно вносить коррективы в совместную с консультантом деятельность. Данная методика позволяет экономически оценить реализуемые в консультационном проекте мероприятия и отслеживать тенденции изменений. Набор показателей, входящих в оценку методом «Паутина», может отличаться от предприятия к предприятию и согласовываться отдельно, но, по мнению автора настоящего диссертационного исследования, обязательно наличие базового показателя – качества менеджмента на предприятии. Выбор качества менеджмента как одного из показателей оценки эффективности управленческого консультирования обусловлен главной задачей консалтинга – ростом эффективности управления, а качество менеджмента рассматривается как частный критерий эффективности управления и зависит от качественных и количественных показателей. В результате происходит балансирование оценки экономической эффективности управленческого консультирования через призму частных показателей деятельности предприятия, базирующихся на ключевом (отражающем изменение системы менеджмента предприятия-заказчика) качестве управления.

Авторы-предшественники [60, 61, 68, 483] предлагают множество методов оценки качества менеджмента, среди которых методики, основанные на

стоимостном подходе, методики на базе анализа финансовых показателей, самооценки качества и др. Условно авторы разделяют методики оценки «извне» и самостоятельной оценки (к примеру, сертификация и соответствие стандартам ИСО; сбалансированная система показателей; чек-листы, анкеты и т.д.). Согласно специфике реализации управленческого консультирования на предприятии заказчика оценка качества управления должна осуществляться совместными усилиями менеджмента и консультантов. Общая группировка подходов, оценочных критериев и методов оценки качества управления представлена в приложении 5 [399].

Для оценки качества менеджмента в рамках реализации комплекса управленческого консультирования предлагается использовать метод, разработанный Ю.Г. Тимофеевой [399], суть которого заключается в соотношении показателей рабочего капитала – рентабельности – ликвидности предприятия. Данный метод учитывает размер предприятия, длительность производственного процесса, фазу жизненного цикла предприятия.

Общая формула расчета оценки качества менеджмента (ОКМ) выглядит следующим образом:

$$\text{ОКМ} = \text{ROI} / \text{WCR} / \text{K}_{\text{покp}}, \quad (14)$$

где ROI – рентабельность;

WCR – коэффициент рабочего капитала;

$\text{K}_{\text{покp}}$  – коэффициент покрытия.

При этом отметим, что WCR (Текущие активы / Текущие обязательства) показывает достаточность у компании краткосрочных активов для покрытия краткосрочной задолженности [398]. Данный метод оценки качества менеджмента наиболее применим в условиях реализации консультационных проектов, так как он позволяет проанализировать показатель на каждом из этапов реализации проекта, проанализировать соответствующий бизнес-процесс, который был трансформирован в условиях управленческого

консультирования, принять оперативное управленческое решение и в дальнейшем следить за изменениями показателя в динамике.

Метод «Паутина» был апробирован автором настоящего диссертационного исследования на предприятии «Агроинвестрегион», которое занимается техническим и ресурсным обеспечением сельскохозяйственных предприятий Самарской области.

Согласно расчетам, представленным в таблице 5.8, эффективность управленческого консультирования в данном проекте составила 112% (графическое представление результатов дано на рисунке 5.6).

**Таблица 5.8 – Расчет эффективности внедрения управленческого консультирования в систему менеджмента предприятия «Агроинвестрегион»**

Показатели	Ед. изм.	До внедрения УК	Промежуточный результат (01.06.2022)	Фактическое значение (01.11.2022)	Целевое значение (01.02.2023)
Объем выручки	Темп прироста, %	5	19	36	40
Чистая прибыль	Тыс. руб.	3400	3700	4000	4300
Количество рекламаций	Шт.	54	43	43	25
Оценка качества менеджмента	Ед.	0,134	0,145	0,194	0,230
Фонд оплаты труда	Тыс. руб.	700	650	600	600
Оборачиваемость дебиторской задолженности	Дни	19	17	10	8
Доля на региональном рынке	%	7,6	8,0	8,7	9,0
Объем кредиторской задолженности	Руб.	500	250	100	100
S <sub>1</sub> (до внедрения УК)	Рассчитано по формуле $S = 0,5\sin(360/n) * (x_1x_2 + x_2x_3 + \dots + x_nx_1)$				81 902,19
S <sub>2</sub> (фактическая)					121 138,70
S <sub>3</sub> (целевая)					107 797,36
Примечание – Составлено автором					

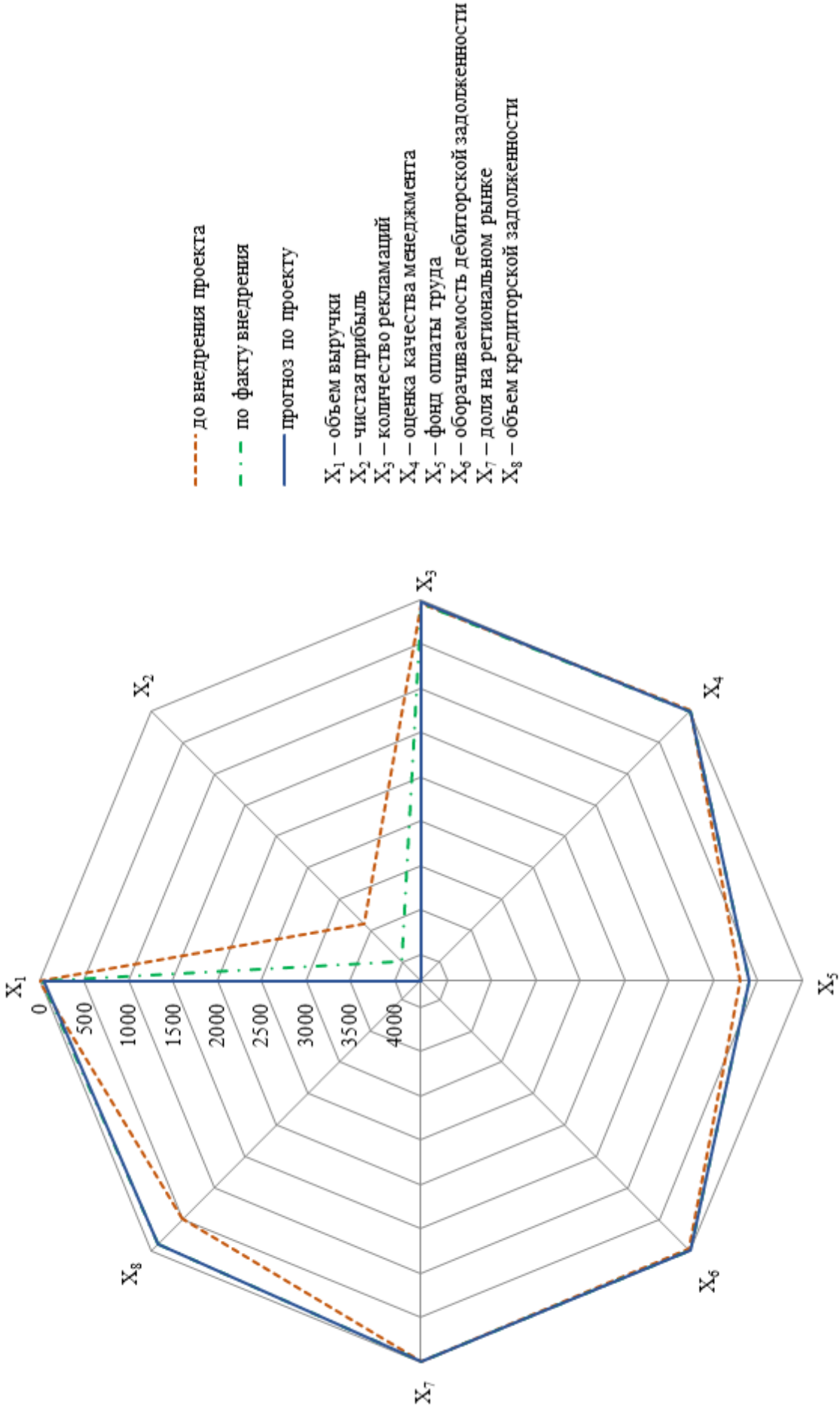


Рисунок 5.6 – Построение многоугольника компании «Агроинвестрегион» по итогам внедрения управленческого консультирования в систему менеджмента предприятия

Примечание – Составлено автором.

Необходимо отметить, что совместное применение экспертного метода (описанного в п. 5.1 настоящего диссертационного исследования) и методов расчета стоимости и эффективности управленческого консультирования позволяет оценить не только процесс реализации комплекса управленческого консультирования и уровень восприятия качества с позиции участников консультационного проекта, но и провести анализ по системе «затраты – результат» и определить финальный экономический результат по итогам реализации управленческого консультирования.

### **5.3 Оценка качества управленческого консультирования**

Качество услуг управленческого консультирования сопряжено со многими аспектами данного процесса, в том числе с ожиданиями клиентов.

Ожидания клиентов подобного рода услуг формируются различными способами, в частности симпатией к бренду консалтинговой компании, отзывами экспертов и партнеров и т.д. В конечном итоге осуществляется сравнение желаемого и действительного, в результате чего и складываются отношение клиента к продуцентам услуг и его желание обратиться повторно [118].

Консультанту по управлению необходимо детализировать желания клиента, подвергая их критическому осмыслению и формируя в конечном счете общие с ним запросы, подходы, потребности, перспективы развития предприятия.

Ключевые параметры качества выполнения услуг УК фиксируются непосредственно в рамках взаимодействия заказчика и консультанта на каждом этапе реализации проекта [115].

При этом консультантам, наряду с навыками *hard skills*, необходимо иметь высокий уровень эмоционального интеллекта, обладать эмпатией, владеть психологической устойчивостью, отличаться адекватностью восприятия рабочих ситуаций.



При этом важно отметить, что процесс оценки услуг становится все более технологизированным. Клиенты сейчас являются достаточно квалифицированными помощниками консультантов в процессе оценки качества услуг управленческого консалтинга вследствие высокоразвитой экономической и правовой культуры [115].

Немаловажным фактором в процессе управленческого консультирования и оценки его качества является также фактор времени. Сокращение воздействия негативного фактора, сопряженного со временем, возможно только в создании предварительных договоренностей на первой фазе работы консультанта и менеджмента компании-заказчика. Целесообразно предусмотреть определенный запас времени, когда можно решить внеплановые задачи или когда необходимо провести анализ вновь открывшихся обстоятельств внешней и внутренней среды.

Кроме того, необходимы индивидуальный подход к решению проблем заказчика и высокий уровень сервиса. Помимо всего прочего, влияние оказывают и другие независимые аспекты, среди которых социально-экономические факторы; изменение законодательства, нормативов экономической деятельности; особенности ресурсного обеспечения; личностные качества и способности участников и др.

На качество влияют также неспособность или малая восприимчивость персонала к изменениям; финансовые проблемы, вызванные в большинстве случаев институциональными изменениями, описанными ранее. При этом повысить уровень качества УК можно через развитие корпоративной культуры, совершенствование системы отбора и набора персонала (в том числе его обучение), выстраивание грамотной системы проектирования задач и процесса описания технического задания, соответствующей системы вознаграждения и поощрения.

Таким образом, можно классифицировать качество УК на субъективные и объективные аспекты. К первым причисляются мировоззрение и цели заказчика и консультанта, личный опыт последнего, а также его личностные качества. Среди вторых выделяют показатели деятельности организаций и рынка в целом, уровень квалификации специалиста и т.д.

В целях формального описания качества УК автор диссертации предлагает использовать модель SERVQUAL. На данную модель указывают также некоторые другие исследователи, рассматривая ее как оптимальную в отношении к области предоставления деловых услуг.

Рассматриваемая методика содержит 5 ключевых измерений [115]:

1. Надежность как исполнение параметров заключенного договора и следование техническому заданию.
2. Материальность. Восприятие ресурсного обеспечения деятельности.
3. Отзывчивость. Отклик на запрос клиента и эмпатия.
4. Уверенность. Система психологического восприятия реализуемой услуги и оказываемого сервиса.
5. Сопереживание. Выстраивание коммуникаций и обратной связи, минимизация барьеров и шумов личной и деловой коммуникации.

Само достижение качества УК сопряжено с соблюдением двух условий:

1. Система координат деятельности и личных взаимоотношений. Процесс подобного сотрудничества рассматривается как работа единомышленников, имеющих общее понимание аспектов деятельности.
2. Логичность взаимодействия участников управленческого консультирования, его целесообразность, в том числе в рамках построения взаимоотношений между продуцентом услуг и клиентом.

В научной среде имеется перечень показателей качества УК [353, 458, 459, 486]:

- доступность (простота получения услуги);
- надежность (корректное и стабильное оказание услуг);
- компетентность (наличие необходимых профессиональных компетенций);
- коммуникабельность (описание услуги на понятном клиенту языке);
- отзывчивость, безопасность (минимальная степень риска при оказании услуг);
- обходительность, доверительность (возможность положиться на сотрудников продуцента услуг);

- понимание/знание клиента (понимание и/или стремление к пониманию запросов заказчика);
- осязаемость (осязаемые компоненты консультационной услуги, демонстрирующие ее качество).

В рамках данного исследования мы предлагаем расширить указанный перечень следующими критериями:

1. Последовательность. Реализация УК согласно заданным параметрам технического задания и общепринятой логике управленческих процессов.

2. Гибкость (вариативность). Отдельные элементы УК функционируют в смешанном формате взаимодействия участников процесса онлайн или очно с применением, соответственно, смешанных подходов и привлечением механизмов аутсорсинга в случае необходимости.

Среди ключевых параметров в рамках реализации качественных услуг УК на сегодняшний день выделяют:

- соответствие внутрикорпоративным и нишевым стандартам;
- следование в области консультационной деятельности профессиональным стандартам, разрабатываемым Правительством Российской Федерации;
- непрерывное усовершенствование компетенций консультантов по управлению.

Заявленные к качеству УК требования на практике отражают наличие жесткого бюрократического подхода, направленного на корпоративные процессы консультационной организации, четкой регламентации производственных процессов; постоянное осуществление мониторинга действий и сроков работы.

Политика качества при этом должна основываться на ключевых индикаторах деятельности организаций с учетом сбалансированной системы показателей:

- финансовые показатели (подробный анализ финансовых результатов и эффективности деятельности в разрезе исчерпывающего перечня показателей, адекватных заявленным требованиям);

- процессы (контроль и анализ самого процесса реализации услуг по УК);
- клиенты (анкетирование клиентов компании, участников консультационного проекта, стейкхолдеров и иных лиц, прямо или косвенно обладающих возможностью и компетенцией для оценки воспринимаемого качества);
- развитие (оценка потенциала масштабирования и каскадирования результатов деятельности на иные ее направления) [115].

При этом, само собой разумеется, что клиент нацелен на минимальные затраты, связанные с деятельностью консультантов. Однако такие затраты не всегда говорят о высоком качестве выполнения услуг. Таким образом, логичным видится включение элементов аутсорсинга, который заключается в глубоком анализе оперативной деятельности организации в контексте мониторинга и долгосрочного взаимодействия исполнителя и заказчика. Отметим, что формат сотрудничества с консультационной фирмой привлекателен для меньшинства компаний, порой ограниченных в своих убеждениях относительно собственного безукоризненного профессионализма в сфере корпоративного управления, что, в свою очередь, может привести к кризису, вынуждающему предприятия обращаться к экспертному мнению подобных специалистов. Тогда консультант формирует методику внутрикорпоративного анализа деятельности, реализуемого менеджментом по технологии консультанта, в то время как консультант может сфокусироваться на анализе внешней среды, сопоставляя полученные сведения с результатами мониторинга, осуществленного самостоятельно менеджментом.

Ключевым проблемным вопросом является изначальное определение границ между консультантом и руководством организации, которые так или иначе необходимо сформировать для эффективности дальнейшей совместной деятельности.

Исходя из описанных в предыдущих разделах настоящего диссертационного исследования видов управленческого консультирования, отмечаем, что различия границ взаимодействия сфокусированы в каждом из видов управленческого консалтинга: от минимальных в аутсорсинг-обеспечивающем консалтинге до

предельно возможных в рамках консультационной деятельности в виде обучающего управленческого консалтинга.

Таким образом, после определения допустимых границ и выбора метода консультационной деятельности организации необходимо определиться с выбором непосредственно консультационной компании, в частности консультанта по управлению, или прийти к смешанному формату УК.

Исходя из известных событий, разворачивающихся в национальной и мировой экономике, следует направить фокус внимания прежде всего на обеспечение экономической безопасности предприятия без присутствия иностранных компаний (особенно из недружественных стран). Выделим, к примеру, то, что Министерство финансов США поставило запрет на предоставление консалтинговых услуг российским компаниям.

Отметим, что именно кадровый состав детерминирует качество процесса оказания услуг по УК. При этом доверие к специалисту служит основополагающим элементом обеспечения производственного процесса. Проведение аттестационных процедур, направленных на оценку квалификации консультанта или отдельного члена команды консультантов, видится невозможным вследствие присутствия правил этики и нехватки времени и механизмов проведения такой оценки. Поэтому менеджменту предприятия остается лишь наблюдать за процессами реализации услуг.

С точки зрения маркетинговых исследований в рамках оценки качества УК используется широкий ассортимент методов, среди которых методы критических событий, наблюдения, фокус-групп, опросов и эксперимента [115]. Данные методы дают возможность определить негативные аспекты в ходе реализации УК в рамках всего процесса консультант-клиентских отношений от начала до конца. Тем самым, максимально значимыми становятся оценки, данные участниками, заинтересованными в исключительно положительных результатах.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческое консультирование, обладающее всеми признаками услуги, невозможно напрямую отнести к сфере услуг, так как деятельность консультантов по управлению направлена на совершенствование функционирования систем менеджмента предприятия-заказчика, реализуется как подсистема управления, при этом сохраняя свою независимость.

По результатам диссертационного исследования можно сделать следующие выводы:

1. Разработана методология управленческого консультирования, базирующаяся на рассмотрении управленческого консультирования как сквозного вида профессиональной деятельности, осуществляемой на предприятиях различных форм собственности и отраслей экономики, и одновременно как подсистемы менеджмента предприятия, а также на выявлении в качестве признаков управленческого консультирования не только специфического управленческого предмета деятельности, но и совместного характера принятия решений менеджментом предприятия и консультантом о целях, содержании консультационной деятельности, ее формате, используемых технологиях.

2. Показано, что концептуализация управленческого консультирования как сквозного вида профессиональной деятельности с учетом широкого спектра его форм, методов и механизмов реализации делает нецелесообразным формирование нормативной базы, регулирующей деятельность консультантов по управлению, предполагает закрепление процесса регламентации деятельности за ассоциациями и иными объединениями консультантов, этическими кодексами, кодексами социальной ответственности (интегрируемыми в совокупность стандартов консультационной деятельности) и условиями договорных отношений консультанта и предприятия-заказчика, описывающих формат и параметры деятельности, а также комплексную оценку эффективности реализации управленческого консультирования в системе менеджмента.

3. Обоснован авторский подход к развитию управленческого консультирования и его формированию в системе менеджмента предприятия, отличающийся от известных ранее подходов:

1) рассмотрением взаимодействия консультантов по управлению и менеджмента предприятия в качестве совместной деятельности, ключевым содержанием которой является разработка индикаторов достижения поставленных целей менеджмента предприятия;

2) учетом целевой функции управленческого консультирования как инструмента повышения эффективности системы менеджмента предприятия при различных форматах взаимодействия (аутсорсинг-достижение, совместное достижение, экспертная оценка, новые компетенции);

3) пониманием факторов внешней и внутренней среды организации как оказывающих влияние не только на предмет, но и на содержание и формат управленческого консультирования;

4) расширением круга благополучателей, заинтересованных в результатах деятельности консультантов по управлению, за счет собственников бизнеса, регулирующих органов, средств массовой информации, рейтинговых агентств и т.д.;

5) выявлением актуальных технологий управленческого консультирования (предиктивная аналитика, экспертные и стратегические сессии, обучающие технологии и др.).

4. Разработан авторский подход к формированию управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия, отличительной чертой которого является согласование исходных мировоззренческих подходов к управлению деятельностью консультанта и менеджмента и совокупности стандартов консультационной деятельности, на основе которого производится определение используемых консультантом моделей, методов и технологий управленческого консультирования, обеспечивающий координацию усилий субъекта консультирования и менеджмента предприятия на различных фазах

реализации управленческого консультирования, что позволяет консультанту использовать адекватный современным социально-экономическим условиям набор методов, моделей и технологий управленческого консультирования.

5. Обоснован методический подход к выявлению потребности в управленческом консультировании на основе расширения числа групп пользователей за счет собственников предприятия и анализа факторов формирования управленческого консультирования, базирующийся на учете ресурсных возможностей предприятия, состоящий – в случае менеджмента предприятия – в выделении трех уровней выявления потребностей (1-й уровень – выявление общих потребностей рынка; 2-й уровень – выявление отраслевых потребностей; 3-й уровень – выявление и конкретизация потребностей клиента) и расчете показателя оценки состояния предприятия.

6. Разработана модель процесса взаимодействия субъекта управленческого консультирования и менеджмента предприятия, основанная на выявлении четырех уровней взаимодействия, базирующихся на учете степени комплексирования консультационного продукта и уровня интегрируемости участников процесса, предполагающая использование различного набора возможностей, ресурсов и механизмов управленческого консультирования, обеспечивающая эффективность партнерского взаимодействия менеджмента предприятий и консультантов по управлению.

7. Разработана методика экспертной оценки эффективности управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия на основе анализа эффектов от реализации управленческого консультирования через параметры, характеризующие систему менеджмента предприятия, разработанные на основе заданных индикаторов достижения поставленных целей менеджмента предприятия, степени удовлетворения запросов менеджмента предприятия и – при необходимости – благополучателей, учета позиции консультантов по управлению, предполагающая расчет панорамного индекса управленческого консультирования.



8. Обоснован методический подход к расчету экономической эффективности реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия, предполагающий расчет комплекса финансово-экономических показателей, отличающийся от ранее известных подходов учетом изменения качества менеджмента предприятия как одного из критериев оценки эффективности управленческого консультирования.

Достигнутые в ходе диссертационного исследования результаты могут стать основой дальнейших исследований проблем развития управленческого консультирования в рамках интеграции с менеджментом предприятий. Более обширная и детальная разработка вопросов оценки эффективности и качества такой интеграции будут способствовать повышению конкурентоспособности как российских предприятий, так и отечественных консалтинговых компаний, давая им возможность выхода на достойные конкурентные позиции в формирующемся многополярном мировом экономическом пространстве.

**СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть первая) от 30.11.1994 № 51-ФЗ (редакция от 29.12.2022, с изменениями от 06.08.2021). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : некоммерческая интернет-версия. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_5142](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_5142) (дата обращения: 23.11.2021).

2. Гражданский кодекс Российской Федерации (часть вторая) от 26.01.1996 № 14-ФЗ (редакция от 28.12.2022). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : некоммерческая интернет-версия. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_9027](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_9027) (дата обращения: 30.03.2022).

3. Налоговый кодекс Российской Федерации от 31.07.1998 № 146-ФЗ (редакция от 28.12.2022, с изменениями и дополнениями, вступившими в силу с 01.01.2023). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : некоммерческая интернет-версия. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_19671](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_19671) (дата обращения: 01.03.2022).

4. Об ограничениях на предоставление информации и документации аудиторской организации, индивидуальному аудитору : постановление Правительства Российской Федерации от 19.04.2021 № 622. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : некоммерческая интернет-версия. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_382679](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_382679) (дата обращения: 11.03.2022).

5. Перечень иностранных государств и территорий, совершающих в отношении Российской Федерации, российских юридических лиц и физических лиц недружественные действия : утвержден Распоряжением Правительства Российской Федерации от 05.03.2022 № 430-р. – Текст : электронный // КонсультантПлюс : некоммерческая интернет-версия. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_411064/e8730c96430f0f246299a0cb7e5b27193f98fdaa](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_411064/e8730c96430f0f246299a0cb7e5b27193f98fdaa) (дата обращения: 20.04.2023).

6. Договор о Евразийском экономическом союзе : подписан в г. Астане 29.05.2014 (редакция от 24.03.2022, с изменениями и дополнениями, вступившими в

силу с 03.04.2023). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : некоммерческая интернет-версия. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163855](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163855) (дата обращения: 28.05.2022).

7. ОК 029-2014 (КДЕС Ред. 2). Общероссийский классификатор видов экономической деятельности : утвержден Приказом Росстандарта от 31.01.2014 № 14-ст (редакция от 07.07.2023). – Текст : электронный // КонсультантПлюс : некоммерческая интернет-версия. – URL: [https://www.consultant.ru/document/cons\\_doc\\_LAW\\_163320](https://www.consultant.ru/document/cons_doc_LAW_163320) (дата обращения: 01.04.2022).

8. Абдурахманова, Р.Р. Финансовый консалтинг как фактор экономической безопасности в сделках слияний и поглощений / Р.Р. Абдурахманова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.20410/2073-7815-2020-31-5-158-165. – EDN QZTAYO // Труд и социальные отношения. – 2020. – Т. 31, № 5. – С. 158–165.

9. Абрамов, Н.М. Оценка бизнеса и консалтинг в управлении организацией. Разработка индекса эффективности инновационного проекта / Н.М. Абрамов, М.Е. Ощепков, М.Г. Краюшкин. – Текст : непосредственный. – EDN CMQEGK // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2019. – № 10. – С. 66–70.

10. Агаджанян, О.С. Консалтинг в сфере инновационного предпринимательства : специальность 08.00.30 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Агаджанян Оксана Самсоновна. – Санкт-Петербург, 1998. – 16 с. – EDN ZKMSBD. – Текст : непосредственный.

11. Агаджанян, О.С. Консалтинг в сфере инновационного предпринимательства : специальность 08.00.30 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Агаджанян Оксана Самсоновна. – Санкт-Петербург, 1998. – 143 с. – EDN NLMUXF. – Текст : непосредственный.

12. Агаева, А.Н. Управленческое консультирование в системе потребительской кооперации : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Агаева Антонина Николаевна. – Белгород, 2004. – 25 с. – EDN NIAMKV. – Текст : непосредственный.

13. Агаева, А.Н. Управленческое консультирование в системе потребительской кооперации : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Агаева Антонина Николаевна. – Белгород, 2004. – 230 с. – EDN NNADEV. – Текст : непосредственный.

14. Агалакова, А.В. Консалтинг менеджмента – возможность сделать минимум ошибок / А.В. Агалакова. – Текст : непосредственный. – EDN TGTSDDT // Управление человеческими ресурсами – основа развития инновационной экономики. – 2010. – № 2. – С. 85–89.

15. Агафонова, М.С. IT-консалтинг как инструмент поддержки инновационного бизнеса / М.С. Агафонова, Н.А. Азарова. – Текст : непосредственный. – EDN KCFUFX // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 8 (109). – С. 613–617.

16. Агафонова, М.С. Обеспечение эффективности системы менеджмента организации на основе развития управленческого консультирования / М.С. Агафонова, А.С. Суликаева. – Текст : непосредственный. – EDN WYXHXР // Научно-методический журнал «Концепт». – 2016. – № 17. – С. 141–149.

17. Акимкин, Е.М. Социально ориентированное консультирование в процессе институционализации местного самоуправления в современной России : специальность 22.00.08 : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Акимкин Евгений Михайлович. – Москва, 2005. – 229 с. – EDN NNMZOR. – Текст : непосредственный.

18. Актанаева, М.А. Консалтинг в сфере образования / М.А. Актанаева. – Текст : непосредственный. – EDN IJZYKC // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 10-5 (66). – С. 13–15.

19. Албеков, Х.Н. Консалтинг / Х.Н. Албеков, Р.Т. Горгиев. – Текст : непосредственный. – EDN PGOJUY // Финансовая экономика. – 2019. – № 12. – С. 309–311.

20. Алешникова, В.И. Концепция развития управленческого консультирования в Российской Федерации (теоретико-методологический аспект) : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени доктора

экономических наук / Алешникова Вера Ивановна. – Москва, 2000. – 329 с. – EDN NLVSAL. – Текст : непосредственный.

21. Алимов, Д.И. Менеджмент качества образовательных услуг как фактор повышения конкурентоспособности персонала : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Алимов Дмитрий Игоревич. – Сочи, 2015. – 22 с. – EDN ZPTCSF. – Текст : непосредственный.

22. Алыбаева, Г.Д. Анализ рынка консалтинговых услуг Кыргызской Республики / Г.Д. Алыбаева, Б.Т. Душебаев. – Текст : непосредственный. – EDN UXKRVG // Вестник Дипломатической академии Министерства иностранных дел Кыргызской Республики имени Казы Дикамбаева. – 2019. – № 12. – С. 52–58.

23. Альтшулер, И. О стратегии, маркетинге и консалтинге. Занимательно – для внимательных! / И. Альтшулер. – Москва : Дело, 2016. – 438 с. – Текст : непосредственный.

24. Анализ половозрастной пирамиды России (2022). – URL: <https://rvp.sarmin.ru/year.php?year=2022> (дата обращения: 21.02.2023). – Текст : электронный.

25. Анализ развития рынка консультационных услуг на современном этапе развития национальной экономики / Ю.П. Грабоздин, Е.Г. Гуреева, А.Н. Кадиленко, Е.А. Мазная. – Текст : непосредственный. – EDN YAETFJ // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 10 (99). – С. 836–840.

26. Андриянова, М.В. Диагностическое консультирование по организационному поведению персонала предпринимательской организации : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Андриянова Марина Владимировна. – Москва, 2005. – 21 с. – EDN NIBWVJ. – Текст : непосредственный.

27. Андриянова, М.В. Диагностическое консультирование по организационному поведению персонала предпринимательской организации : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата

экономических наук / Андриянова Марина Владимировна. – Москва, 2005. – 136 с. – EDN NNDNFR. – Текст : непосредственный.

28. Андриянова, М.В. Консалтинг в области корпоративной социальной ответственности: возможности и основные направления / М.В. Андриянова. – Текст : непосредственный. – EDN OGK0XN // Инновации и инвестиции. – 2020. – № 5. – С. 109–112.

29. Антонова, И.И. Формирование системы всеобщего управления качеством региона: теоретические и методологические аспекты : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Антонова Ирина Ильгизовна. – Санкт-Петербург, 2015. – 47 с. – EDN VZRGFZ. – Текст : непосредственный.

30. АО «Ланит» : официальный сайт. – URL: <https://www.lanit.ru/?ysclid=libqtib6sg744606252> (дата обращения: 30.02.2023). – Текст : электронный.

31. АО «ТЯЖМАШ» : официальный сайт. – URL: <https://www.tyazhmash.com> (дата обращения: 20.02.2023). – Текст : электронный.

32. Аркаути, В.В. Финансовый консалтинг как совокупность услуг для построения эффективной системы финансового управления компанией / В.В. Аркаути, А.З. Дряева, Т.А. Наниева. – Текст : непосредственный. – EDN WHYGSH // Аудит. – 2016. – № 8. – С. 30–33.

33. Арутюнян, Г.А. Управленческие практики в системе взаимодействия «центр-регион» в российском обществе : специальность 22.00.08 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Арутюнян Гриша Атомович. – Ростов-на-Дону, 2017. – 22 с. – EDN ZQIJKV. – Текст : непосредственный.

34. Архитектура бизнеса как объект экономического анализа и новое направление управленческого консалтинга / Ю.А. Татаровский, Ю.П. Грабоздин, Е.Г. Гуреева [и др.]. – Текст : непосредственный. – DOI 10.34925/EIP.2022.139.2.143. – EDN LLYROQ // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 2 (139). – С. 754–757.

35. Аудиторская организация Общество с ограниченной ответственностью «Центр аудиторских технологий и решений» : официальный сайт. – URL: <https://tsatr.ru> (дата обращения: 05.03.2023). – Текст : электронный.

36. Ашмарина, С.И. Моделирование направленных изменений в глобальных цепочках стоимости как перспективное направление развития теории и методологии управления изменениями / С.И. Ашмарина, Е.А. Кандрашина, И.А. Плаксина. – Текст : непосредственный. – DOI 10.46554/1993-0453-2020-12-194-30-40. – EDN NAQQSM // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2020. – № 12 (194). – С. 30–40.

37. Бабанова, Е.В. Цифровой консалтинг: предпосылки, роль, компетенции / Е.В. Бабанова. – Текст : непосредственный. – EDN ZAQSUX // Самоуправление. – 2019. – Т. 2, № 1 (114). – С. 17–20.

38. Базаров, Т.Ю. Эмпатический консалтинг / Т.Ю. Базаров. – Текст : непосредственный. – EDN YLFRJS // Организационная психология. – 2017. – Т. 7, № 4. – С. 145–149.

39. Базарова, Л.А. Социально-технологические и ситуационные переменные управленческого консультирования : специальность 22.00.08 : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Базарова Любовь Александровна. – Белгород, 2002. – 186 с. – EDN QDPJZV. – Текст : непосредственный.

40. Бакунин, М. Самообучающаяся организация / М. Бакунин. – Текст : электронный // Маркетинговый сок : [сайт]. – URL: <https://bakunin.com/self-learning-organization> (дата обращения: 21.09.2022).

41. Баланцев, Е.В. Консалтинг и дополнительное профессиональное образование: две ступени повышения эффективности деятельности / Е.В. Баланцев. – Текст : непосредственный. – EDN YMDWFY // Вестник Академии Пастухова. – 2017. – № 1 (23). – С. 7–10.

42. Балашова, С.П. Муниципальный консалтинг как инструмент повышения эффективности стратегического планирования / С.П. Балашова. – Текст :

непосредственный. – EDN TUULVX // Алтайский вестник государственной и муниципальной службы. – 2012. – № 9. – С. 98–100.

43. Барабанова, С.В. Правовой консалтинг в сфере образования: общее и особенное / С.В. Барабанова, В.В. Насонкин. – Текст : непосредственный. – EDN ХТАРХФ // Академия права и экономики. – 2017. – № 1. – С. 23–29.

44. Баранова, Е.А. Управленческое консультирование как элемент метасистемы управления : специальность 08.00.28 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Баранова Елена Александровна. – Москва, 2000. – 166 с. – EDN NLTKPB. – Текст : непосредственный.

45. Бармута, К.А. Инновационная деятельность как источник изменений в культуре организации / К.А. Бармута. – Текст : непосредственный. – EDN YBYBQC // Современная экономика и управление: новые вызовы и возможности : сборник научных трудов. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2023. – С. 22–25.

46. Батова, Т.Н. Маркетинговый потенциал предприятия : монография / Т.Н. Батова, В.А. Крылова. – URL: <https://monographies.ru/ru/book/section?id=11618&ysclid=lid8zfl345992557000> (дата обращения: 15.05.2023). – Текст : электронный.

47. Башкатова, Ю.И. Контроллинг в управленческом консультировании : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Башкатова Юлия Ивановна. – Москва, 2007. – 23 с. – EDN NIOFCR. – Текст : непосредственный.

48. Башкатова, Ю.И. Контроллинг в управленческом консультировании : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Башкатова Юлия Ивановна. – Москва, 2007. – 152 с. – EDN NOMJFL. – Текст : непосредственный.

49. Безпалова, А.Г. Концепция маркетингового консалтинга: дефиниция понятий «маркетинговый консалтинг» и «маркетинг в консалтинговом бизнесе» / А.Г. Безпалова. – Текст : непосредственный. – EDN RNLSTV // Экономика и предпринимательство. – 2013. – № 12-1 (41). – С. 830–836.



50. Беспалова, А.Г. Современный консалтинг в аспекте маркетинговой политики бизнес-среды / А.Г. Беспалова. – Текст : непосредственный. – EDN USPMEI // Инновации и инвестиции. – 2014. – № 11. – С. 109–112.

51. Бейч, Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма / Э. Бейч. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 272 с. – Текст : непосредственный.

52. Белая, А.С. Консалтинг как способ внедрения системы контроллинга на предприятии пищевой промышленности / А.С. Белая. – Текст : непосредственный. – EDN JVWYUV // Проблемы современной экономики. – 2021. – № 4 (80). – С. 82–84.

53. Белокопытов, А.В. Внутреннее консультирование как механизм повышения качества консультационных услуг : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Белокопытов Алексей Владимирович. – Москва, 2006. – 141 с. – EDN METSLK. – Текст : непосредственный.

54. Бескоровайная, Н.Н. Аудит и консалтинг как один из факторов антикризисного развития предприятия / Н.Н. Бескоровайная. – Текст : непосредственный. – EDN MVIXPZ // Научный вестник Волгоградской академии государственной службы. Серия: Экономика. – 2010. – № 1 (3). – С. 58–65.

55. Биктимиров, В.Р. Бизнес-консалтинг как ключевой инструмент при управлении предприятием / В.Р. Биктимиров, И.В. Дятлов. – Текст : непосредственный. – EDN YBYUZQ // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – № 8 (25). – С. 32–33.

56. Бисвас, С. Руководство по управленческому консалтингу / С. Бисвас, Д. Твитчелл. – Москва : Вильямс, 2004. – 273 с. – Текст : непосредственный.

57. Блауберг, И.В. Системный подход и принцип деятельности / И.В. Блауберг, Э.Г. Юдин. – Москва : Наука, 1978. – 243 с. – Текст : непосредственный.

58. Блинов, А.О. Управленческий консалтинг современных бизнес-организаций (management consulting) / А.О. Блинов. – Текст : непосредственный. – EDN VTQXKZ // Новая экономика и региональная наука. – 2015. – № 1. – С. 15–20.

59. Блок, П. Безупречный консалтинг / П. Блок. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 165 с. – Текст : непосредственный.

60. Борейшо, А.А. Результативность объекта управления и качество менеджмента / А.А. Борейшо. – Текст : непосредственный. – DOI 10.34925/EIP.2021.131.6.161. – EDN VVCJJY // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 6 (131). – С. 836–844.

61. Борейшо, А.А. Терминологические аспекты понятий «качество управления» и «качество менеджмента» в организации / А.А. Борейшо. – Текст : непосредственный. – EDN JIGKVC // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – № 8 (134). – С. 126–130.

62. Бояцис, Р. Резонансное лидерство. Самосовершенствование на основе активного сознания, оптимизма и эмпатии / Р. Бояцис, Э. Макки. – Москва : Альпина Паблишер, 2007. – 304 с. – Текст : непосредственный.

63. Брейли, Р. Принципы корпоративных финансов / Р. Брейли, С. Майерс. – Москва : Олимп-Бизнес, 2016. – 1012 с. – Текст : непосредственный.

64. Бутрина, П.В. Создание контура «консалтинг-обучение» как этап развития концепции терминального логистического 3pl-провайдера / П.В. Бутрина, В.А. Глинский. – Текст : непосредственный. – EDN ULYAIL // Вестник Санкт-Петербургского государственного университета гражданской авиации. – 2014. – № 2 (7). – С. 69–73.

65. Вагнер, А.В. Особенности определения эффективного проектного менеджмента / А.В. Вагнер, И.В. Косякова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.34755/IROK.2023.46.74.062. – EDN UQGAWS // Современные тенденции развития науки и мирового сообщества в эпоху цифровизации : сборник материалов XII Международной научно-практической конференции (шифр – МКСТР), Москва, 28 февраля 2023 года. – Москва : АЛЕФ, 2023. – С. 200–204.

66. Валебникова, О.А. Интеллектуально-ориентированный консалтинг – способ управления человеческим капиталом / О.А. Валебникова. – Текст : непосредственный. – EDN YSTNUP // Наука и образование: хозяйство и экономика; предпринимательство; право и управление. – 2017. – № 7 (86). – С. 7–16.

67. Валишин, Е.Н. Кадровый консалтинг / Е.Н. Валишин, И.А. Иванова, В.Н. Пуляева. – Москва : КноРус, 2021. – 108 с. – EDN UGMNAN. – Текст : непосредственный.

68. Васильева, А.О. Оценка затрат на качество в системе менеджмента качества молодежной площадки по подготовке кадров / А.О. Васильева, Е.В. Замиралова. – Текст : непосредственный. – EDN AVVAQX // Управленческий учет. – 2021. – № 6-1. – С. 157–163.

69. Васильчиков, А.В. Управленческий консалтинг / А.В. Васильчиков, Н.Н. Сатонина, О.С. Чечина. – Самара : Самарский государственный технический университет, 2021. – 256 с. – EDN VMWMWG. – Текст : непосредственный.

70. Васин, С.М. Анализ систем мотивации персонала: зарубежный опыт / С.М. Васин, И.А. Бареева. – Текст : непосредственный. – EDN WNVLHT // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2022. – № 10. – С. 170–174.

71. Ватлин, А.А. Менеджмент корпоративной социальной ответственности как фактор устойчивого развития компании : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ватлин Андрей Александрович. – Курск, 2015. – 22 с. – EDN ZPTTFV. – Текст : непосредственный.

72. Великанов, Н.С. Особенности методов оценки эффективности и стоимости консалтинговых услуг / Н.С. Великанов. – Текст : непосредственный. – EDN NONDQZ // Микроэкономика. – 2010. – № 6. – С. 138–142.

73. Великанов, Н.С. Социально-экономическая эффективность консалтинговых услуг : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Великанов Николай Сергеевич. – Москва, 2011. – 137 с. – Текст : непосредственный.

74. Вертакова, Ю.В. Рекомендации по развитию организационных форм управленческого консультирования и реализации партнерских отношений на рынке консультационных услуг / Ю.В. Вертакова, Н.А. Серебрякова. – Текст :

непосредственный. – EDN PIBWET // Регион: системы, экономика, управление. – 2012. – № 3 (18). – С. 129–140.

75. Википедия. Свободная энциклопедия : официальный сайт. – URL: <https://ru.wikipedia.org/?l> (дата обращения: 13.09.2022). – Текст : электронный.

76. Винокурова, В.Л. Формирование системы аналитических и проектных процедур в сфере стратегического управления предприятием : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Винокурова Вероника Леонидовна. – Курск, 2010. – 172 с. – URL: <https://viewer.rsl.ru/ru/rsl01004900058> (дата обращения: 06.03.2023). – Текст : электронный.

77. Вителев, О.Ю. Инструментарий управленческого консультирования частных инвесторов в сфере управления капиталом : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Вителев Олег Юрьевич. – Новосибирск, 2013. – 192 с. – EDN SUTNRR. – Текст : непосредственный.

78. Волкова, Т.А. Оценка эффективности системы управления рисками / Т.А. Волкова, С.А. Волкова, Н.А. Серебрякова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.20914/2310-1202-2022-3-326-331. – EDN CEIEUR // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2022. – Т. 84, № 3 (93). – С. 326–331.

79. Волкодавова, Е.В. Комплексный подход к анализу деятельности торговой организации как инструмент оценки перспектив бизнеса в условиях неопределенной экономической среды / Е.В. Волкодавова, М.И. Бурханов. – Текст : непосредственный. – DOI 10.34925/EIP.2022.140.03.215. – EDN JKTDGG // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 3 (140). – С. 1129–1134.

80. Воловиков, Б.П. Стратегический консалтинг предприятия с применением метода анализа иерархий / Б.П. Воловиков. – Текст : непосредственный. – EDN OKBXFV // Известия Иркутской государственной экономической академии (Байкальский государственный университет экономики и права). – 2011. – № 5. – С. 46.

81. Вы – миллениал? А может X или Z? Как рекрутер и маркетологи используют теорию поколений. – URL: <https://tass.ru/obschestvo/6721886> (дата обращения: 20.04.2023). – Текст : электронный.

82. Гаврилов, Г.А. Управленческий консалтинг в сфере образования / Г.А. Гаврилов. – Текст : непосредственный. – EDN VHXQUN // ЦИТИСЭ. – 2019. – № 2 (19). – С. 3.

83. Гаврилов, Г.А. Управленческий консалтинг как объективная необходимость развития организаций сферы образования / Г.А. Гаврилов. – Текст : непосредственный. – EDN ZBXVYT // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 2 (103). – С. 829–833.

84. Генкин, В.Е. Многопрофильный инновационно-технологический консалтинг для цифровой трансформации бизнеса / В.Е. Генкин, И.Л. Туккель. – Текст : непосредственный. – DOI 10.26310/2071-3010.2021.272.6.002. – EDN BРMEMX // Инновации. – 2021. – № 6 (272). – С. 9–15.

85. Герасимов, В.В. Социально-экономическая эффективность услуг управленческого консультирования : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Герасимов Валерий Васильевич. – Ростов-на-Дону, 2008. – 194 с. – EDN NQDHPP. – Текст : непосредственный.

86. Гизи, А.С. Как устроен управленческий консалтинг для школ в России и за рубежом / А.С. Гизи, М.В. Озерова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.22394/2078-838X-2020-3-84-93. – EDN ZKZOOC // Образовательная политика. – 2020. – № 3 (83). – С. 84–93.

87. Гимранов, Р.Д. Ситуационное управление устойчивостью бизнес-процессов при цифровой трансформации предприятия (на примере нефтегазовой отрасли) : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Гимранов Ринат Дамирович. – Москва, 2022. – 188 с. – Текст : непосредственный.

88. Гительман, Л.Д. Управленческий консалтинг для технологической модернизации и индустрии будущего / Л.Д. Гительман, М.В. Кожевников. – Текст :

непосредственный. – DOI 10.17059/2017-1-19. – EDN YGKDYR // Экономика региона. – 2017. – Т. 13, № 1. – С. 204–215.

89. Глазкова, И.Н. Риск-менеджмент как механизм повышения конкурентоспособности предпринимательских структур в условиях нестабильной среды : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Глазкова Ирина Николаевна. – Санкт-Петербург, 2015. – 22 с. – EDN ZPOYBZ. – Текст : непосредственный.

90. Глухова, Л.В. Управленческий консалтинг как основа инфраструктуры современного развития предприятий малого бизнеса / Л.В. Глухова, Ю.П. Лузан. – Текст : непосредственный. – EDN TGKNFV // Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Экономика и управление. – 2014. – № 4 (19). – С. 16–18.

91. Гоголина, Л.С. Организационно-технический консалтинг как методология организации производства / Л.С. Гоголина. – Текст : непосредственный. – EDN PBWCOP // Организатор производства. – 2011. – № 2 (49). – С. 12–17.

92. Голви, Т. Работа как внутренняя игра. Раскрытие личного потенциала / Т. Голви. – Москва : МИФ, 2018. – 304 с. – Текст : непосредственный.

93. Голдратт, Э.М. Цель. Процесс непрерывного улучшения / Э.М. Голдратт, Дж. Кокс. – Минск : Попурри, 2018. – 400 с. – Текст : непосредственный.

94. Головцова, И.Г. Методологические основы оценки качества менеджмента в организации / И.Г. Головцова, А.А. Борейшо. – Текст : непосредственный. – EDN MAJZTQ // Наука и бизнес: пути развития. – 2022. – № 5 (131). – С. 237–240.

95. Гончаров, М.И. Консалтинг в антикризисном управлении. Теория и практика / М.И. Гончаров, Г.А. Лемзяков. – Москва : Экономика, 2006. – 245 с. – Текст : непосредственный.

96. Горбатиков, В.А. Финансовый консалтинг как основной элемент эффективного развития финансовых рынков / В.А. Горбатиков. – Текст :

непосредственный. – EDN TALLCB // Журнал правовых и экономических исследований. – 2014. – № 4. – С. 124–128.

97. Горбатиков, В.А. Финансовый консалтинг как регулятор связей между субъектами рынка финансовых услуг / В.А. Горбатиков. – Текст : непосредственный. – EDN TGZYDH // Известия Санкт-Петербургского государственного экономического университета. – 2014. – № 6 (90). – С. 129–133.

98. Грабоздин, Ю.П. Анализ методов ценообразования на консультационные услуги и форм оплаты работы консультанта / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN SXDWTT // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2014. – № 3 (30). – С. 117–125.

99. Грабоздин, Ю.П. Анализ российского рынка консалтинга / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN MUMOYM // Устойчивое развитие управленческих систем: аспекты управления персоналом и цифровизации : сборник трудов Международной научно-практической конференции, Владимир, 3 декабря 2021 года. – Владимир : Атлас, 2022. – С. 71–74.

100. Грабоздин, Ю.П. Инновационный потенциал образовательных и консалтинговых организаций как основа научно-технологического развития национальной экономики / Ю.П. Грабоздин, А.Н. Кадиленко, О.Ю. Цыбина. – Текст : непосредственный. – EDN ZEIVFB // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2017. – № 7-1 (54). – С. 40–41.

101. Грабоздин, Ю.П. Исследование воздействия цифровизации на процессы управления в организации / Ю.П. Грабоздин, Л.В. Ермолина, Ю.В. Левашова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.34925/EIP.2021.130.5.209. – EDN YRYTUD // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 5 (130). – С. 1065–1068.

102. Грабоздин, Ю.П. К вопросу о корпоративных ограничениях в совместной деятельности менеджмента и консультантов по управлению / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN YMWGEK // Экономика. Менеджмент. Финансы : сборник статей Международной научно-практической конференции, Казань, 15 ноября 2022 года. – Уфа : Аэтерна, 2022. – С. 35–37.

103. Грабоздин, Ю.П. К вопросу о продуцентах управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN PEIMST // Знания и научный прогресс: новые подходы и актуальные исследования : сборник научных трудов по материалам II Международной научно-практической конференции, Анапа, 25 февраля 2023 года. – Анапа : Научно-исследовательский центр экономических и социальных процессов в Южном федеральном округе, 2023. – С. 8–12.

104. Грабоздин, Ю.П. К вопросу о содержании и роли управленческого консультирования на современном этапе развития экономики / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – DOI 10.17084/978-5-7765-1467-8-2021-387. – EDN ZYOFXM // Производственные технологии будущего: от создания к внедрению : материалы V Международной научно-практической конференции, Комсомольск-на-Амуре, 6–11 декабря 2021 года / редколлегия: С.И. Сухоруков (ответственный редактор), А.С. Гудим, Н.Н. Любушкина. – Комсомольск-на-Амуре : Комсомольский-на-Амуре государственный университет, 2022. – С. 387–389.

105. Грабоздин, Ю.П. Ключевые параметры деятельности консультантов по управлению / Ю.П. Грабоздин, Л.В. Феофилактова. – Текст : непосредственный. – EDN OZRZT // EurasiaScience : сборник статей L Международной научно-практической конференции, Москва, 31 декабря 2022 года. – Москва : Актуальность.РФ, 2022. – С. 273–274.

106. Грабоздин, Ю.П. Количественная оценка консультационных услуг / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN QAIIHZ // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2013. – № 1 (24). – С. 41–46.

107. Грабоздин, Ю.П. Консалтинг как основа повышения устойчивости предприятий / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – DOI 10.15350/2221-7347.2015.12. – EDN VJMICH // Новый университет. Серия: Экономика и право. – 2015. – № 12 (58). – С. 5–8.

108. Грабоздин, Ю.П. Методика мониторинга ценностного восприятия клиентами консультационных услуг / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. –



EDN THHGGT // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2014. – № 9 (119). – С. 53–57.

109. Грабоздин, Ю.П. Методические основы оценки качества консультационных услуг / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN STAFWP // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2014. – № 3. – С. 14–19.

110. Грабоздин, Ю.П. Методический подход к оценке качества управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN VLEZSV // World Science: Problems and Innovations : сборник статей LXXI Международной научно-практической конференции, Пенза, 28 февраля 2023 года. – Пенза : Наука и Просвещение, 2023. – С. 75–77.

111. Грабоздин, Ю.П. Механизмы организации управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN CUVGIZ // Генезис и онтология инновационно ориентированной политики в условиях цифровизации : сборник статей Международной научно-практической конференции, Новосибирск, 20 декабря 2022 года. – Уфа : Аэтерна, 2022. – С. 48–50.

112. Грабоздин, Ю.П. Мониторинг и оценка консультационных проектов на основании анкетирования внешних потребителей / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный // Проблемы развития предприятий: теория и практика : материалы XI Международной научно-практической конференции, Самара, 15–16 ноября 2012 года. – Самара, 2012. – Часть I. – С. 241–241.

113. Грабоздин, Ю.П. Мониторинг субъектно-объектного состава управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – DOI 10.34771/UZCEPU.2022.78.4.008. – EDN ADESWO // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2022. – № 4 (78). – С. 39–43.

114. Грабоздин, Ю.П. Организация информационного сопровождения в деятельности консультационных компаний / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN SXIOGF // Экономические науки: теоретический и практический взгляд : сборник статей Международной научно-практической конференции, Уфа, 8 августа 2014 года / ответственный редактор А.А. Сукиасян. – Уфа : Аэтерна, 2014. – С. 11–14.

115. Грабоздин, Ю.П. Оценка качества управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – DOI 10.14451/1.219.221. – EDN SZUPZT // Экономические науки. – 2023. – № 219. – С. 221–226.

116. Грабоздин, Ю.П. Проблемные области в совместной деятельности консультантов по управлению и менеджмента компаний-заказчиков / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN FCXQLA // Инновационные технологии современной научной деятельности: стратегия, задачи, внедрение : сборник статей Международной научно-практической конференции, Омск, 12 декабря 2022 года. – Уфа : Омега Сайнс, 2022. – С. 82–84.

117. Грабоздин, Ю.П. Проблемы менеджмента в условиях реализации управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN DYCFHS // Российская наука в современном мире : сборник статей I Международной научно-практической конференции, Москва, 30 ноября 2022 года. – Москва : Актуальность.РФ, 2022. – С. 402–403.

118. Грабоздин, Ю.П. Развитие консалтинга в малом и среднем бизнесе / Ю.П. Грабоздин. – Москва : Мир науки, 2016. – 95 с. – EDN VMONRR. – Текст : непосредственный.

119. Грабоздин, Ю.П. Развитие потенциала высшей школы Самарской области в сфере оказания управленческих консультационных услуг / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN VQBCPT // Инновационная наука. – 2016. – № 3-1. – С. 71–73.

120. Грабоздин, Ю.П. Развитие сервисной деятельности малого и среднего бизнеса в сфере консультационных услуг : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Грабоздин Юрий Павлович. – Самара, 2015. – 135 с. – EDN URRQOR. – Текст : непосредственный.

121. Грабоздин, Ю.П. Развитие управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия в условиях изменений / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN ZBKAIY // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XXVIII Международной

научно-практической конференции, Пенза, 10 декабря 2022 года. – Часть 2. – Пенза : Наука и Просвещение, 2022. – С. 40–42.

122. Грабоздин, Ю.П. Система взаимосвязанных показателей управления качеством консультационных услуг / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN STFKVB // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2014. – № 5 (37). – С. 39–42.

123. Грабоздин, Ю.П. Система оценки рынка управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN ZFIMNZ // Социальные и экономические системы. – 2023. – № 2-2 (42). – С. 101–111.

124. Грабоздин, Ю.П. Социально-экономические факторы инновационного развития высшего образования / Ю.П. Грабоздин, Л.В. Левченко. – Текст : непосредственный. – EDN WKISBF // Вклад молодой науки в национальную экономику России : материалы Всероссийской научно-практической конференции студентов и молодых ученых, Самара, 22 апреля 2010 года / ответственный редактор И.В. Косякова. – Часть 1. – Самара : Самарский государственный технический университет, 2010. – С. 43–48.

125. Грабоздин, Ю.П. Структура продуцентов управленческого консультирования в системе консультант-клиентских отношений / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – DOI 10.14451/1.218.634. – EDN DXУСАХ // Экономические науки. – 2023. – № 218. – С. 313–319.

126. Грабоздин, Ю.П. Сущность и специфика консультационных услуг / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN SHKGBH // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2014. – № 2 (29). – С. 74–80.

127. Грабоздин, Ю.П. Теоретические основы оценки качества управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN MQZUZX // Российская наука в современном мире : сборник статей ЛII Международной научно-практической конференции, Москва, 28 февраля 2023 года. – Москва : Актуальность.РФ, 2023. – С. 192–193.

128. Грабоздин, Ю.П. Факторы конкурентоспособности компаний в сфере консалтинга / Ю.П. Грабоздин, Л.В. Феофилактова, Е.А. Феофилактова. – Текст :

непосредственный. – EDN YXKRZS // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 4 (93). – С. 993–996.

129. Григорьев, А.Ю. Консалтинг. История формирования и развития в период пандемии / А.Ю. Григорьев, С.А. Мусиенко. – Текст : непосредственный. – EDN JYOLJP // Modern Science. – 2021. – № 2-2. – С. 77–80.

130. Гриднев, А.А. Кадровый консалтинг для малого бизнеса: основные услуги и виды деятельности / А.А. Гриднев, П.И. Ананченкова. – Текст : непосредственный. – EDN PLXSBS // Путеводитель предпринимателя. – 2013. – № 20. – С. 70–76.

131. Гриднева, М.А. Кадровый консалтинг и аудит : учебное пособие / М.А. Гриднева, М.А. Петров, О.А. Попазова. – Санкт-Петербург : Санкт-Петербургский государственный экономический университет, 2019. – 87 с. – EDN CYMEQY. – Текст : непосредственный.

132. Грин, Ч. Советник, которому доверяют / Ч. Грин, Р. Галфорд, Д. Майстер. – Москва : МИФ, 2009. – 272 с. – Текст : непосредственный.

133. Громов, В.А. Кадровый консалтинг и государственное регулирование на рынке труда / В.А. Громов. – Текст : непосредственный. – EDN ONQMER // Известия Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. – 2011. – № 6 (72). – С. 70–72.

134. Группа компаний «РБК» : официальный сайт. – URL: <https://www.rbc.ru> (дата обращения: 09.10.2022). – Текст : электронный.

135. Гуськова, Н.Д. Диагностика организационной культуры промышленного предприятия в контексте повышения его эффективности и конкурентных преимуществ / Н.Д. Гуськова, А.В. Ерастова. – Текст : непосредственный. – EDN НПХДЕ // Инновационная деятельность. – 2022. – № 3 (62). – С. 5–23.

136. Гуцин, В.А. 8.1. ИТ-консалтинг и его роль в реализации национальных проектов по цифровизации экономики Российской Федерации / В.А. Гуцин. – Текст : непосредственный. – EDN ZKPDIQ // Аудит и финансовый анализ. – 2019. – № 6. – С. 192–196.

137. Гущина, Т.Н. Организация и методика налогового консультирования экономического субъекта в рамках оптимизации налога на прибыль организаций : специальность 08.00.10 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Гущина Тамара Николаевна. – Орел, 2009. – 189 с. – EDN QENOGV. – Текст : непосредственный.

138. Давыдова, Л.А. Особенности управления персоналом в эпоху цифровизации экономики / Л.А. Давыдова, О.Л. Дариенко, К.А. Бармута. – Текст : непосредственный. – EDN SSBWHK // Современная экономика и управление: новые вызовы и возможности : сборник научных трудов. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2023. – С. 104–109.

139. Данелян, Т.Я. Общие положения по консалтингу в коммерческой деятельности (маркетинга). Информационные технологии и консалтинг / Т.Я. Данелян. – Текст : непосредственный. – DOI 10.14451/1.175.41. – EDN HRZZPV // Экономические науки. – 2019. – № 175. – С. 41–48.

140. Даньшина, Н.В. Социально-ориентированное управленческое консультирование в организации : специальность 22.00.08 : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Даньшина Наталья Владимировна. – Москва, 2007. – 143 с. – EDN NOOMCJ. – Текст : непосредственный.

141. Деяева, Л.М. Кадровый консалтинг в обеспечении эффективного использования трудового потенциала / Л.М. Деяева, Ю.А. Тимошин. – Текст : непосредственный. – EDN WGUADD // Менеджер. – 2020. – № 1 (91). – С. 193–202.

142. Деяева, Л.М. Стратегический консалтинг – важный ресурс развития предприятий / Л.М. Деяева. – Текст : непосредственный. – EDN SUCVYQ // Стратегия предприятия в контексте повышения его конкурентоспособности. – 2021. – № 10. – С. 179–182.

143. Деловая активность: понятие, сущность, цель и задачи анализа деловой активности. Система показателей деловой активности. – URL: <https://schetuchet.ru/delovaya-aktivnost/?ysclid=lid8yupr26x455817263> (дата обращения: 03.04.2023). – Текст : электронный.

144. Делюкин, С.А. Организация консалтинга в системе рыночного механизма развития предприятий промышленности : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Делюкин Сергей Алексеевич. – Москва, 2004. – 157 с. – Текст : непосредственный.

145. Демина, В.В. Методические подходы к анализу конкурентных стратегий современных корпораций / В.В. Демина, Я. Юеин. – Текст : непосредственный. – DOI 10.47629/2074-9201\_2022\_1\_104\_108. – EDN DJQQCA // Вестник Академии права и управления. – 2022. – № 1 (66). – С. 104–108.

146. Демина, В.В. Функционирование образовательной инфраструктуры корпораций: проблемы и перспективы / В.В. Демина, Ю. Ян. – Текст : непосредственный. – DOI 10.18384/2310-6646-2022-4-37-47. – EDN TCQFNX // Вестник Московского государственного областного университета. Серия: Экономика. – 2022. – № 4. – С. 37–47.

147. Демишкевич, Г.М. Опыт сельскохозяйственного консультирования в Германии и возможности его применения в России / Г.М. Демишкевич. – Текст : непосредственный // Аграрный вестник Урала. – 2011. – № 5. – С. 102–104.

148. Демишкевич, Г.М. Формирование и развитие системы сельскохозяйственного консультирования : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Демишкевич Галина Михайловна. – Екатеринбург, 2009. – 453 с. – EDN QERFSJ. – Текст : непосредственный.

149. Джентл, Р. Как сделать карьеру в консалтинге / Р. Джентл. – Санкт-Петербург : Нева, 2003. – 192 с. – Текст : непосредственный.

150. Донскова, Л.А. Товарный консалтинг как институт профессиональной поддержки бизнеса / Л.А. Донскова. – Текст : непосредственный. – EDN XBSJDZ // Конкурентоспособность в глобальном мире: экономика, наука, технологии. – 2016. – № 8-1 (20). – С. 126–130.

151. Дроздов, С.М. Антикризисный консалтинг: анализ информационного обеспечения высокотехнологичных отраслей экономики / С.М. Дроздов,

А.Д. Шматко. – Текст : непосредственный. – EDN VQGTZR // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 2-1 (67). – С. 66–68.

152. Дроздова, А.А. Консалтинг городской среды: коммуникативные основания пространственного планирования городским сообществом / А.А. Дроздова. – Текст : непосредственный. – EDN LTSTBUG // Научный вестник Волгоградского филиала РАНХиГС. Серия: Политология и социология. – 2019. – № 2. – С. 95–99.

153. Друско, И.В. Организационно-экономический механизм развития рынка услуг налогового консультирования в Российской Федерации : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Друско Иван Викторович. – Москва, 2006. – 171 с. – EDN NNZPIR. – Текст : непосредственный.

154. Дудкина, Д.А. Консалтинг, аудит и оптимизация в налогообложении компании / Д.А. Дудкина. – Текст : непосредственный. – DOI 10.23672/o7411-8581-8412-w. – EDN QCBVCA // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2021. – № 6. – С. 147–149.

155. Душак, М.Р. Сравнительная эффективность методов управленческого консультирования : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Душак Михаил Ростиславович. – Москва, 1998. – 135 с. – EDN NLJXZN. – Текст : непосредственный.

156. Евминов, К.Н. Использование потенциала группового влияния в регулировании организационного поведения : специальность 22.00.08 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Евминов Константин Николаевич. – Белгород, 2015. – 22 с. – EDN ZPRIAT. – Текст : непосредственный.

157. ЕИС. Закупки : официальный сайт. – URL: <https://zakupki.gov.ru/epz/main/public/home.html> (дата обращения: 04.05.2023). – Текст : электронный.

158. Елмашев, О.К. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики / О.К. Елмашев. – Ижевск : Удмуртия, 1989. – 110 с. – Текст : непосредственный.

159. Епанишникова, П.И. Консалтинг как профессиональная деятельность / П.И. Епанишникова, И.С. Скокленева. – Текст : непосредственный. – EDN VPCMBX // Актуальные проблемы права, экономики и управления. – 2015. – № 11. – С. 20–22.

160. Еременко, Е.С. Управленческий аудит и консалтинг / Е.С. Еременко, Е.Н. Лищук. – Текст : непосредственный. – EDN PZEESX // Вестник Сибирского университета потребительской кооперации. – 2013. – № 1 (4). – С. 62–73.

161. Жабин, А.П. Менеджмент в постковидную эпоху / А.П. Жабин, Е.А. Кандрашина. – Текст : непосредственный. – DOI 10.46554/1993-0453-2021-10-204-29-34. – EDN DOMFTU // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2021. – № 10 (204). – С. 29–34.

162. Жабин, А.П. Роль и значение использования маркетинговых инструментов в сфере консультационных услуг / А.П. Жабин, Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – EDN SHKFZT // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2014. – № 2 (29). – С. 42–49.

163. Жабин, А.П. Современные проблемы управления изменениями в высшей школе России / А.П. Жабин, Е.А. Кандрашина. – Текст : непосредственный. – DOI 10.46554/1993-0453-2021-2-196-51-59. – EDN WVLVQB // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2021. – № 2 (196). – С. 51–59.

164. Жабин, А.П. Управление предпринимательскими рисками, или «черный лебедь» COVID-19 как тест на антихрупкость / А.П. Жабин, Е.В. Волкодавова, Е.А. Кандрашина. – Текст : непосредственный. – EDN ZEIROL // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2020. – № 3 (185). – С. 38–45.

165. Журавлев, А.Е. Консалтинг как инструмент повышения инвестиционной привлекательности франчайзинга / А.Е. Журавлев. – Текст : непосредственный. – EDN VHUGPZ // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. – 2015. – № 2 (24). – С. 55–60.

166. Журавлев, А.Е. Консалтинг как инструмент повышения инвестиционной привлекательности франчайзинга : специальность 08.00.05 : автореферат



диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Журавлев Андрей Евгеньевич. – Санкт-Петербург, 2016. – 22 с. – EDN ZQBDFJ. – Текст : непосредственный.

167. Журавлева, Н.В. Учетно-аналитическое обеспечение управления нематериальными активами : специальность 08.00.12 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Журавлева Надежда Владимировна. – Воронеж, 2008. – 248 с. – Текст : непосредственный.

168. Журавлева, О.В. Государственный консалтинг : учебное пособие / О.В. Журавлева, Н.Н. Зюзина. – Липецк : Липецкий государственный технический университет, 2022. – 90 с. – EDN TOUVSV. – Текст : непосредственный.

169. Забродин, В.Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход : учебное пособие для вузов / В.Ю. Забродин. – Москва : Юрайт, 2023. – 130 с. – Текст : непосредственный.

170. Завьялова, Н.Б. Современный консалтинг как инструмент развития малого и среднего бизнеса / Н.Б. Завьялова, А.В. Сорокин. – Текст : непосредственный. – DOI 10.18334/err.12.3.114310. – EDN RFIKSB // Экономика, предпринимательство и право. – 2022. – Т. 12, № 3. – С. 1077–1092.

171. Заглада, Е.А. Этапы реализации корпоративной социальной ответственности на предприятии / Е.А. Заглада, К.А. Бармута. – Текст : непосредственный. – EDN LGDYBM // Современная экономика и управление: новые вызовы и возможности : сборник научных трудов. – Ростов-на-Дону : Донской государственный технический университет, 2023. – С. 136–142.

172. Зайцева, Н.А. Независимая оценка качества образования и консалтинг: вместе или параллельно? / Н.А. Зайцева. – Текст : непосредственный. – EDN JBRV FY // Российские регионы: взгляд в будущее. – 2019. – Т. 6, № 3. – С. 91–108.

173. Закриева, З.М. Консалтинг в бизнесе: концептуальный подход / З.М. Закриева. – Текст : непосредственный. – DOI 10.36684/chesu-2020-38-2-83-88. – EDN IMTTOE. // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. – 2020. – Т. 38, № 2. – С. 120–125.

174. Звягинцева, Т.В. Консалтинг начинающих предпринимателей: проблемы и пути решения / Т.В. Звягинцева, Н.А. Катайкин, Н.И. Павлова. – Текст : непосредственный. – EDN TZEJJE // Вестник Псковского государственного университета. Серия: Экономика. Право. Управление. – 2019. – № 10. – С. 66–71.

175. Зеленин, Н.В. Кредитный консалтинг и финансирование малых предприятий / Н.В. Зеленин. – Текст : непосредственный. – EDN MJRBNR // Вестник Приднестровского университета. Серия: Физико-математические и технические науки. Экономика и управление. – 2018. – № 3 (60). – С. 257–263.

176. Зильберман, М. Консалтинг. Методы и технологии / М. Зильберман. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 432 с. – Текст : непосредственный.

177. Зимин, В. Консалтинг в стиле гольф. Стратегический маркетинг консалтинговых бизнес-услуг / В. Зимин, И.И. Боброва. – Москва : Вершина, 2005. – 384 с. – Текст : непосредственный.

178. Зотов, И.Н. Разработка системы мониторинга производственной деятельности предприятий пищевой промышленности на примере пивоваренной компании «Балтика» / И.Н. Зотов, Е.В. Волкодавова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.14451/1.217.596. – EDN IMRINX // Экономические науки. – 2022. – № 217. – С. 348–352.

179. Иваненко, Л.В. Метод проектного управления как инновационная форма реализации уникальных мероприятий на муниципальном уровне / Л.В. Иваненко. – Текст : непосредственный. – DOI 10.51608/23058641\_2021\_2\_21. – EDN WXSUYI // Основы экономики, управления и права. – 2021. – № 2 (27). – С. 21–26.

180. Иваненко, Л.В. Применение метода проектного управления как инновации в работе по управлению человеческими ресурсами / Л.В. Иваненко. – Текст : непосредственный. – EDN XDVRID // Инновационные стратегии управления человеческими ресурсами : сборник научных трудов III Всероссийской научно-практической конференции, Самара, 20 апреля 2021 года / ответственный редактор Н.В. Соловова. – Самара : Самарский научный центр РАН, 2021. – С. 53–58.

181. Иванов, М. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. Иванов, М. Фербер. – Москва : Альпина Паблишер, 2003. – 117 с. – Текст : непосредственный.

182. Иванов, Н.Г. Дуализм управленческой парадигмы: иерархия и самоорганизация / Н.Г. Иванов, Т.Ю. Иванова. – Текст : непосредственный. – EDN TQRGAW // Современные проблемы управления новой экономики: цифровизация, пандемия, шоки. – Ульяновск : Ульяновский государственный университет, 2021. – С. 176–185.

183. Иванов, Н.Г. О социальной ответственности бизнеса и роли менеджмента в ее реализации / Н.Г. Иванов, Т.Ю. Иванова. – Текст : непосредственный. – EDN JJOFDW // Экономика и управление в XXI веке: новые вызовы и возможности : материалы Всероссийской научно-практической конференции, Саранск, 29–30 ноября 2019 года. – Саранск : Индивидуальный предприниматель Афанасьев Вячеслав Сергеевич, 2019. – С. 248–252.

184. Иванова, О.Э. Менеджмент-консалтинг как метод решения управленческих и бизнес-проблем / О.Э. Иванова. – Текст : непосредственный. – EDN AGJXKP // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2021. – № 4 (32). – С. 67–76.

185. Иванова, О.Э. Философский консалтинг как инструмент «взлома проблем» в управлении людьми в организации / О.Э. Иванова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.22394/1726-1139-2021-7-39-48. – EDN GVBQKX // Управленческое консультирование. – 2021. – № 7 (151). – С. 39–48.

186. Иванова, Т.Е. Консалтинг в области обучения персонала / Т.Е. Иванова. – Текст : непосредственный. – EDN UZKXZB // Территория науки. – 2013. – № 1. – С. 73–80.

187. Ильяева, Ю.М. Технологии управленческого консультирования субъектов малого бизнеса в туристско-рекреационном комплексе России : специальность 22.00.08 : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Ильяева Юлия Михайловна. – Ростов-на-Дону, 2016. – 203 с. – EDN WBKQBT. – Текст : непосредственный.

188. Исаенко, С.В. Инновационно-ориентированный консалтинг как форма поддержки малого предпринимательства : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Исаенко Сергей Васильевич. – Москва, 2007. – 30 с. – EDN NIWDFX. – Текст : непосредственный.

189. Исаенко, С.В. Инновационно-ориентированный консалтинг как форма поддержки малого предпринимательства : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Исаенко Сергей Васильевич. – Москва, 2007. – 174 с. – EDN NOSDGZ. – Текст : непосредственный.

190. Исламов, Р.М. Управленческое консультирование в промышленности : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Исламов Руслан Масалимович. – Казань, 2002. – 164 с. – EDN NMBXFF. – Текст : непосредственный.

191. Исрафилов, Н.Т. Современный консалтинг: проблемы и решение / Н.Т. Исрафилов, С.М. Кецял, А.Н. Горявин. – Текст : непосредственный. – EDN ХНРХLF // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. – 2016. – № 45. – С. 177–182.

192. Кадария, Ф.Д. Социально-технологический аспект управленческого консультирования / Ф.Д. Кадария. – Текст : непосредственный // Известия высших учебных заведений. Северо-Кавказский регион. Серия: Общественные науки. – 2003. – № 10. – С. 18–20.

193. Кадария, Ф.Д. Социальный консалтинг в управлении основными сферами жизнедеятельности современного российского общества : специальность 22.00.08 : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора социологических наук / Кадария Фридон Давидович. – Ростов-на-Дону, 2004. – 50 с. – EDN NHPDRJ. – Текст : непосредственный.

194. Кадария, Ф.Д. Социальный консалтинг в управлении основными сферами жизнедеятельности современного российского общества : специальность 22.00.08 : диссертация на соискание ученой степени доктора социологических наук / Кадария Фридон Давидович. – Ростов-на-Дону, 2004. – 50 с. – EDN NHPDRJ. – Текст : непосредственный.

наук / Кадария Фридон Давидович. – Ростов-на-Дону, 2004. – 323 с. – EDN NMXCPJ. – Текст : непосредственный.

195. Кадария, Ф.Д. Урбанистические аспекты управленческого консультирования в современной России : специальность 22.00.08 : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Кадария Фридон Давидович. – Москва, 2000. – 167 с. – EDN QDWYLX. – Текст : непосредственный.

196. Кадровый голод и локальная безработица: что ждет рынок труда в 2023 году. – Текст : электронный // Ведомости : [сайт]. – URL: <https://www.vedomosti.ru/economics/articles/2023/01/18/959434-kadrovii-golod-i-lokalnaya-bezrobotitsa> (дата обращения: 03.04.2023).

197. Как оценить деловую репутацию компании. – Текст : электронный // Генеральный Директор. Персональный журнал руководителя : [сайт]. – URL: <https://www.gd.ru/articles/12579-otsenka-delovoy-reputatsii?ysclid=lid90vuw92997418167> (дата обращения: 30.03.2023).

198. Как посчитать рентабельность продаж. – Текст : электронный // Контур : [сайт]. – URL: <https://kontur.ru/articles/131?ysclid=lid902eyqr72217592> (дата обращения: 10.03.2023).

199. Калюжнова, Н.Я. Консалтинг как институт новой экономики / Н.Я. Калюжнова, Н.С. Мрочковский. – Иркутск : Иркутский государственный университет, 2014. – 132 с. – EDN SJHSEX. – Текст : непосредственный.

200. Камелина, О.В. Формирование рынка услуг управленческого консультирования в регионе : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Камелина Оксана Владимировна. – Москва, 2002. – 166 с. – EDN NMAXMT. – Текст : непосредственный.

201. Караев, Р. Менеджмент-консалтинг: когнитивные инструменты / Р. Караев. – Текст : непосредственный. – EDN PDIXFZ // Проблемы теории и практики управления. – 2012. – № 4. – С. 88–96.

202. Карт, А.М. Риск-менеджмент в системе обеспечения экономической устойчивости компаний : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на

соискание ученой степени кандидата экономических наук / Карт Александр Моисеевич. – Москва, 2015. – 22 с. – EDN ZPWMPP. – Текст : непосредственный.

203. Кин, М. Обитель лжи. Рассказ о том, как бизнес-консультанты ловко снимают ваши часы, чтобы потом сообщить вам, который час / М. Кин. – Москва : Эксмо, 2008. – 320 с. – Текст : непосредственный.

204. Киреева, О.Ф. Коммуникационный консалтинг в системе информационной безопасности организации / О.Ф. Киреева. – Текст : непосредственный. – EDN RSLQBB // Наука о человеке: гуманитарные исследования. – 2013. – № 3 (13). – С. 106–113.

205. Киреева, О.Ф. Коммуникационный консалтинг как инструмент коммуникационного менеджмента / О.Ф. Киреева. – Текст : непосредственный. – EDN PXZLBJ // Вестник Российского университета кооперации. – 2012. – № 3 (9). – С. 38–40.

206. Киреева, О.Ф. Коммуникационный консалтинг как инструмент формирования корпоративной культуры организации. – Текст : непосредственный. – EDN UXMKEZ / О.Ф. Киреева // Вестник Российского университета кооперации. – 2015. – № 3 (21). – С. 38–40.

207. Киреева, О.Ф. Коммуникационный консалтинг как средство обеспечения информационной безопасности в современном обществе : монография / О.Ф. Киреева. – Москва : Дашков и Ко, 2018. – 138 с. – EDN YQBYTM. – Текст : непосредственный.

208. Киреева, О.Ф. Коммуникационный консалтинг как средство обеспечения информационной безопасности в современном обществе (социологический аспект) : специальность 22.00.08 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Киреева Ольга Феликсовна. – Москва, 2015. – 22 с. – EDN ZPXTED. – Текст : непосредственный.

209. Киреева, О.Ф. Коммуникационный консалтинг как средство обеспечения информационной безопасности в современном обществе : специальность 22.00.08 : диссертация на соискание ученой степени кандидата

социологических наук / Киреева Ольга Феликсовна. – Москва, 2015. – 180 с. – EDN VTLTTZ. – Текст : непосредственный.

210. Кирина, Л.С. Методология формирования и развития рынка услуг налогового консультирования в Российской Федерации : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Кирина Людмила Сергеевна. – Москва, 2006. – 350 с. – EDN NOOQTX. – Текст : непосредственный.

211. Кисляков, М.М. Региональный политический консалтинг: особенности, проблемы и перспективы развития / М.М. Кисляков. – Текст : непосредственный. – EDN NEGRTP // Вестник Томского государственного университета. – 2011. – № 344. – С. 57–61.

212. Клопотовская, П.В. Кадровый консалтинг: сущность и содержание / П.В. Клопотовская. – Текст : непосредственный. – EDN PQLCZP // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2012. – № 5. – С. 111–115.

213. Клычова, Г.С. IT-консалтинг – основополагающий фактор повышения эффективности агропромышленного производства / Г.С. Клычова, А.Р. Юсупова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.12737/article\_5afc1f57b73ba7.55787114. – EDN XVJMWТ // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2018. – Т. 13, № 1 (48). – С. 169–174.

214. Ключко, В.А. Проблемы и перспективы развития российского менеджмента / В.А. Ключко. – Текст : непосредственный // Поиск (Волгоград). – 2019. – № 2 (11). – С. 55–57.

215. Князева, Н.В. Аудит и консалтинг: взаимосвязанные стороны процесса оказания услуг / Н.В. Князева. – Текст : непосредственный. – EDN MTFAMB // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2010. – № 3 (65). – С. 29–36.

216. Князева, Н.В. Консалтинг: определения и особенности / Н.В. Князева. – Текст : непосредственный. – EDN RWMLMF // Аудиторские ведомости. – 2010. – № 4. – С. 73–81.

217. Ковалев, С.В. НПП-консалтинг. Введение в человеческое благополучие / С.В. Ковалев. – Москва : Профит Стайл, 2010. – 272 с. – Текст : непосредственный.

218. Кодекс профессиональной этики консультанта. – Текст : электронный // Агентство Регионального Развития : [сайт]. – URL: <https://arrpro.ru/o-kompanii/kodeks-professionalnoy-et.php> (дата обращения: 30.01.2023).

219. Кодекс профессиональной этики юридического консультанта – члена Палаты юридических консультантов «Eurasia Legal Group». – URL: <https://legallgroup.kz/docs/%D0%9A%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BA%D1%81%20%D1%8D%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B8.pdf> (дата обращения: 15.04.2023). – Текст : электронный.

220. Козловская, А.С. Проведение профилактических мероприятий в рамках мотивационной программы как инструмент сохранения кадров в организации / А.С. Козловская, В.В. Демина. – Текст : непосредственный. – EDN NXCTLZ // Инновационный потенциал цифровой экономики: состояние и направления развития : сборник научных статей II Международной научно-практической конференции, Курск, 20–21 октября 2022 года. – Курск : Юго-Западный государственный университет, 2022. – С. 139–142.

221. Коновалова, А.В. Консалтинг: необходимость или популярная услуга? / А.В. Коновалова, А.О. Фролова, С.В. Коваленко. – Текст : непосредственный. – EDN WAQHKJ // Евразийский научный журнал. – 2015. – № 12. – С. 251–253.

222. Консалтинг в Самаре. – Текст : электронный // Yell.ru : [сайт]. – URL: <https://www.yell.ru/samara/top/konsalting/?page=5> (дата обращения: 20.12.2022).

223. Консалтинг в сфере инклюзивного вузовского обучения: потребности участников образовательных отношений / В.З. Кантор, А.П. Антропов, Е.Ф. Войлокова, В.В. Пузань. – Текст : непосредственный. – DOI 10.26170/sp20-03-04. – EDN FNYCZV // Специальное образование. – 2020. – № 3 (59). – С. 52–62.

224. Консалтинговые услуги в условиях реформирования экономики России / М.И. Кныш, А.В. Громов, А.Д. Белявский [и др.]. – Санкт-Петербург : Дмитрий Буланин, 2003. – 191 с. – Текст : непосредственный.



225. Копачев, А.А. Стратегический консалтинг на современном этапе / А.А. Копачев. – Текст : непосредственный. – EDN YUUYRF // Перспективы науки. – 2018. – № 10 (109). – С. 161–163.

226. Копылова, Е.Н. Формирование управленческих команд для реализации государственных региональных программ России : специальность 22.00.08 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Копылова Евгения Николаевна. – Ростов-на-Дону, 2015. – 22 с. – EDN HUMZNB. – Текст : непосредственный.

227. Коргова, М.А. Управленческая команда как субъект управленческой деятельности : специальность 22.00.08 : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Коргова Марина Анатольевна. – Москва, 1999. – 201 с. – EDN NLPDTH. – Текст : непосредственный.

228. Корпоративные стратегии и технологии в условиях ESG-трансформации бизнеса / И.Ю. Беляева, О.В. Данилова, А.В. Раков [и др.]. – Москва : КноРус, 2023. – 332 с. – EDN IXHWZZ. – Текст : непосредственный.

229. Коуп, М. 7 основ консалтинга / М. Коуп. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 336 с. – Текст : непосредственный.

230. Коэффициент оборачиваемости дебиторской задолженности. – Текст : электронный // Главная книга. Готовые решения для бухгалтера : [сайт]. – URL: <https://glavkniga.ru/situations/k505513> (дата обращения: 15.04.2023).

231. Кравченко, Д.С. Управленческий консалтинг в малом и среднем бизнесе / Д.С. Кравченко. – Текст : непосредственный. – EDN PEXSEZ // Академический вестник. – 2010. – № 5. – С. 61–63.

232. КРОК ИТ-компания : официальный сайт. – URL: [croc.ru](https://croc.ru) (дата обращения: 04.03.2023). – Текст : электронный.

233. Крупнейшие консалтинговые группы и компании России по итогам 2019 года. – Текст : электронный // RAEX Rating Review : [сайт]. – URL: <https://raex-a.ru/researches/consulting/2020> (дата обращения: 16.05.2022).

234. Крючков, В.Н. Междисциплинарные модели в управленческом консультировании : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на

соискание ученой степени доктора экономических наук / Крючков Владимир Николаевич. – Омск, 2005. – 32 с. – EDN NINUEB. – Текст : непосредственный.

235. Крючков, В.Н. Междисциплинарные модели в управленческом консультировании : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Крючков Владимир Николаевич. – Омск, 2005. – 294 с. – EDN NOLYAH. – Текст : непосредственный.

236. Кужева, С.Н. Операционный консалтинг в управлении производством / С.Н. Кужева. – Текст : непосредственный. – EDN LARYDF // Инновационная экономика и общество. – 2020. – № 2 (28). – С. 8–15.

237. Куклина, Е.А. Консалтинг как элемент инфраструктуры поддержки малого и среднего предпринимательства в России / Е.А. Куклина, А.А. Коршунова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.22394/1726-1139-2019-2-44-54. – EDN NOUJIB // Управленческое консультирование. – 2019. – № 2 (122). – С. 44–54.

238. Курбатова, О.В. Развитие рынка консалтинговых услуг в России / О.В. Курбатова. – Москва : ЮШГГИ, 2005. – 230 с. – Текст : непосредственный.

239. Лаврентьев, С.Ю. Консалтинг инновационных процессов в вузе: особенности и характеристика / С.Ю. Лаврентьев, Д.А. Крылов. – Текст : непосредственный. – EDN YVMNOH // Современные проблемы науки и образования. – 2018. – № 6. – С. 268.

240. Лаврентьев, С.Ю. Консалтинг процесса использования сбалансированной системы показателей в банковской деятельности / С.Ю. Лаврентьев. – Текст : непосредственный. – EDN YZASWD // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2019. – № 2-6 (46). – С. 80–83.

241. Лаврентьев, С.Ю. Образовательный консалтинг как инновация в системе профессиональной подготовки студентов / С.Ю. Лаврентьев, М.А. Свинцова. – Текст : непосредственный. – EDN BWEAMI // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2020. – № 1-6 (57). – С. 82–85.

242. Лапыгин, Ю.Н. Стратегический консалтинг в регионе / Ю.Н. Лапыгин, Д.Ю. Лапыгин, Д.В. Тулинова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.22394/1726-

1139-2019-5-35-41. – EDN ХЕМТМС // Управленческое консультирование. – 2019. – № 5 (125). – С. 35–41.

243. Левашова, Ю.В. Особенности управления предприятиями малого бизнеса в условиях ограничений, связанных с распространением COVID-19 / Ю.В. Левашова, И.В. Косякова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.46554/PICS-2021.2-pp.316. – EDN LBQJHF // Известия Института систем управления СГЭУ. – 2021. – № 2 (24). – С. 316–319.

244. Левин, А.П. Управленческое консультирование как фактор устойчивого развития промышленных предприятий : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Левин Александр Павлович. – Ростов-на-Дону, 2000. – 136 с. – EDN КТУРЕТ. – Текст : непосредственный.

245. Левин, К. Динамическая психология : избранные труды / К. Левин ; под общей редакцией Д.А. Леонтьева и Е.Ю. Патяевой. – Москва : Смысл, 2001. – 413 с. – Текст : непосредственный.

246. Левов, Н.А. Индивидуальные исследования рынка недвижимости и инвестиционный консалтинг для оценки эффективности инвестиционного проекта / Н.А. Левов. – Текст : непосредственный. – EDN PVTJCD // Вестник университета. – 2012. – № 17. – С. 137–140.

247. Липпит, Г. Консалтинговый процесс в действии / Г. Липпит, Р. Липпит. – Санкт-Петербург : Питер, 2007. – 208 с. – Текст : непосредственный.

248. Литовченко, М.В. Механизм повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Литовченко Марина Витальевна. – Москва, 2012. – 257 с. – EDN QGAEOT. – Текст : непосредственный.

249. Логвинова, Е.А. Консалтинг в Японии: традиции и вызовы современности / Е.А. Логвинова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.55105/2687-1440-2022-51-356-369. – EDN ТВДИНС // Ежегодник Япония. – 2022. – Т. 51. – С. 356–369.

250. Лукина, В.Г. ИТ-консалтинг как инструмент поддержки инновационной экономики / В.Г. Лукина. – Текст : непосредственный. – EDN JBSUKE // Наукосфера. – 2021. – № 2-1. – С. 196–200.

251. Лукманова, Г.З. Развитие инфраструктуры рынка услуг управленческого консультирования в регионе (на примере Республики Дагестан) : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Лукманова Гулара Забиуллаховна. – Москва, 2004. – 170 с. – EDN NMZUMH. – Текст : непосредственный.

252. Лукьянова, Т.В. Консалтинг в управлении персоналом: концептуальные основы использования / Т.В. Лукьянова, П.В. Клопотовская. – Текст : непосредственный. – DOI 10.12737/7297. – EDN TFXJOT // Управление персоналом и интеллектуальными ресурсами в России. – 2014. – Т. 3, № 6. – С. 26–31.

253. Лысенко, Д.В. Консалтинг сегодня и завтра / Д.В. Лысенко. – Текст : непосредственный. – EDN VTNDIL // Аудит и налогообложение. – 2011. – № 3. – С. 7–8.

254. Любкина, Е.О. Развитие компетентностного потенциала персонала таможенных органов государств-членов Евразийского экономического союза : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Любкина Екатерина Олеговна. – Люберцы, 2017. – 242 с. – EDN OENSPO. – Текст : непосредственный.

255. Магазин по продаже маркетинговых исследований // Магазин исследований : официальный сайт. – URL: <https://marketing.rbc.ru> (дата обращения: 05.12.2022). – Текст : электронный.

256. Макарова, Ж.А. Формирование профессиональных компетенций специалистов по управленческому консультированию : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Макарова Жанна Александровна. – Омск, 2013. – 23 с. – EDN ZPAZLN. – Текст : непосредственный.

257. Макдональд, Д. The Firm. История компании McKinsey и ее тайного влияния на американский бизнес / Д. Макдональд. – Москва : Азбука-Аттикус, 2014. – 352 с. – Текст : непосредственный.

258. Максимов, А.А. Государственный и корпоративный уровни социального управления: взаимодействие и синтез : специальность 22.00.08 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Максимов Арсений Андреевич. – Москва, 2017. – 22 с. – EDN ZQDLCH. – Текст : непосредственный.

259. Марача, В.Г. Консалтинг как институциональный механизм развития и сфера практического знания об организации / В.Г. Марача. – Текст : непосредственный. – EDN EUTZNG // Философия управления: проблемы и стратегии : коллективная монография. – Москва : Институт философии РАН, 2010. – С. 217–240.

260. Марченко, О.С. Юридический консалтинг как регулятор социально-экономических отношений / О.С. Марченко. – Текст : непосредственный. – EDN RVBZRD // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2014. – № 34. – С. 134–138.

261. Медовый, А.Е. Структура рынка оценки и консалтинга как инструментов системы управления бизнесом / А.Е. Медовый. – Текст : непосредственный // Научные труды Вольного экономического общества России. – 2010. – Т. 128. – С. 152–167.

262. Мелякова, Е.В. Консалтинг в сфере управления проектами в малом и среднем бизнесе: проблемы и методологические подходы / Е.В. Мелякова. – Текст : непосредственный. – EDN UNABSR // Инновационная наука. – 2015. – № 10-2. – С. 92–93.

263. Менькин, Р.Ю. Технический консалтинг «ТОМС инжиниринг» / Р.Ю. Менькин. – Текст : непосредственный. – EDN ONTFJJ // Горная промышленность. – 2011. – № 4 (98). – С. 62–63.

264. Методология отечественного управления : учебник в двух книгах / В.Г. Антонов, Н.М. Фоменко, А.Н. Алексеев [и др.]. – Москва : Российский

экономический университет имени Г.В. Плеханова, 2022. – 452 с. – EDN OLICBV. – Текст : непосредственный.

265. Микалут, С.М. Управленческое консультирование в системе принятия стратегических решений на промышленных предприятиях : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Микалут Сергей Михайлович. – Белгород, 2010. – 180 с. – EDN QFAWLF. – Текст : непосредственный.

266. Мильнер, Б.З. Системный подход к организации управления / Б.З. Мильнер, Л.И. Евенко, В.С. Рапопорт. – Москва : Экономика, 1983. – 224 с. – Текст : непосредственный.

267. Минто, Б. Принцип пирамиды Минто. Золотые правила мышления, делового письма и устных выступлений / Б. Минто. – Москва : МИФ, 2016. – 272 с. – Текст : непосредственный.

268. Мисихин, В.Р. Управленческое консультирование как фактор повышения эффективности управления современными организациями : специальность 22.00.08 : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Мисихин Владимир Русланович. – Москва, 2003. – 135 с. – EDN QDWAUX. – Текст : непосредственный.

269. Михайленко, Е.К. Управленческое консультирование предпринимательских структур как основа принятия эффективных управленческих решений : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Михайленко Евгений Константинович. – Волгоград, 2008. – 158 с. – EDN NQJHOZ. – Текст : непосредственный.

270. Михайловская, А.Л. Организация управленческого консультирования в агропромышленном комплексе региона : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Михайловская Анна Леонидовна. – Вологда, 2006. – 254 с. – EDN NOGGPZ. – Текст : непосредственный.

271. Мрочковский, Н.С. Консалтинг как институт новой экономики и его роль в развитии малого и среднего бизнеса : специальность 08.00.01 : автореферат

диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Мрочковский Николай Сергеевич. – Москва, 2014. – 23 с. – EDN ZPGONV. – Текст : непосредственный.

272. Мрочковский, Н.С. Консалтинг как институт новой экономики и его роль в развитии малого и среднего бизнеса : специальность 08.00.01 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Мрочковский Николай Сергеевич. – Москва, 2014. – 190 с. – EDN UAQXCN. – Текст : непосредственный.

273. Мрочковский, Н.С. Управленческий консалтинг в цифровой экономике / Н.С. Мрочковский. – Текст : непосредственный. – DOI 10.12737/2306-627X-2020-67-72. – EDN VASEND // Научные исследования и разработки. Экономика фирмы. – 2020. – Т. 9, № 2. – С. 67–72.

274. Музалев, С.В. Налоговый консалтинг как способ оптимизации налоговой нагрузки / С.В. Музалев, М.А. Самохин, И.А. Русанов. – Текст : непосредственный. – EDN UVPIAN // Экономика и управление: проблемы, решения. – 2018. – Т. 6, № 5. – С. 117–120.

275. Муравьев, А.М. Услуги комбинированного консалтинга в управлении изменениями : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Муравьев Александр Михайлович. – Санкт-Петербург, 2007. – 17 с. – Текст : непосредственный.

276. Муравьева, Н.Н. Управленческий консалтинг и аудит в современной России / Н.Н. Муравьева, Е.А. Васильева, В.А. Холоша. – Текст : непосредственный. – EDN USILRU // Журнал «У». Экономика. Управление. Финансы. – 2018. – № 2 (12). – С. 109–113.

277. Мурзина, О.Е. Применение проектно-процессного подхода к управлению организацией / О.Е. Мурзина, Е.В. Волкодавова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.34925/EIP.2022.142.5.207. – EDN KEEVOD // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 5 (142). – С. 1085–1088.

278. Мухаев, Р.Т. Современный политический консалтинг: проблемы и перспективы / Р.Т. Мухаев, А.Г. Деева. – Текст : непосредственный. –

EDN VXIFDC // Политика в фокусе медиа и глобальных вызовов. – Москва : Издательские решения, 2020. – С. 33–42.

279. Надточная, А.В. Управленческое консультирование как вид профессиональной деятельности менеджера : специальность 22.00.08 : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Надточная Ася Вячеславовна. – Москва, 2003. – 151 с. – EDN QDUMNZ. – Текст : непосредственный.

280. Налоговый консалтинг призван стать драйвером роста налоговой дисциплины. – Текст : непосредственный. – EDN NDIORI // Налоговая политика и практика. – 2019. – № 7 (199). – С. 30–31.

281. Насимов, М.О. Консалтинг как объект политической науки / М.О. Насимов, Б.Ж. Паридинова. – Текст : непосредственный. – EDN RTKJBX // Социосфера. – 2013. – № 4-1. – С. 183–185.

282. Нестерчук, О.А. Политический консалтинг: современные практики / О.А. Нестерчук. – Москва : Российский университет дружбы народов (РУДН), 2021. – 110 с. – EDN GWRIVJ. – Текст : непосредственный.

283. Неуступова, А.С. Финансовый консалтинг: будущее профессии экономиста / А.С. Неуступова, Е.А. Шелопухина. – Текст : непосредственный. – EDN GRMTGH // Актуальные проблемы учета, анализа и аудита. – 2019. – № 8. – С. 112–117.

284. Низамова, Т.Д. Консалтинг как фактор, содействующий развитию отраслей народного хозяйства / Т.Д. Низамова, Н.К. Рахимов. – Текст : непосредственный. – EDN JXNNGS // Таджикистан и современный мир. – 2019. – № 5 (68). – С. 89–101.

285. Нуретдинова, Ю.В. Бизнес-консалтинг в современном мире / Ю.В. Нуретдинова, А.С. Карелина. – Текст : непосредственный. – EDN YOQNJB // Современные научные исследования и разработки. – 2018. – Т. 1, № 4 (21). – С. 386–387.

286. Овечкин, А.Б. Повышение квалификации управленческих кадров как фактов конкурентоспособности промышленных предприятий (организационно-



управленческие аспекты) : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Овечкин Андрей Борисович. – Москва, 2001. – 161 с. – EDN NLXGGP. – Текст : непосредственный.

287. Овсянникова, С.И. Формирование отраслевой системы управленческого консультирования : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Овсянникова Светлана Ивановна. – Орел, 2012. – 206 с. – EDN QFYPOF. – Текст : непосредственный.

288. Омарова, З.Н. Риск-менеджмент в управлении организацией : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Омарова Зимфира Насрутдиновна. – Санкт-Петербург, 2019. – 140 с. – EDN LSZRAP. – Текст : непосредственный.

289. Опрос бизнеса показал рекордный с 1996 года уровень кадрового голода. – Текст : электронный // РБК : [сайт]. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/18/05/2023/64649bbd9a79470db02e0730> (дата обращения: 30.05.2022).

290. Орлинская, О.М. HR-консалтинг в политической сфере: компетентностный подход к оценке и развитию персонала / О.М. Орлинская. – Текст : непосредственный. – EDN GAKCOP // Власть в XXI веке. Социокультурные аспекты политических процессов : монография / под общей редакцией М.И. Рыхтика, А.Н. Фортунатова. – Нижний Новгород : Национальный исследовательский Нижегородский государственный университет им. Н.И. Лобачевского, 2020. – С. 176–196.

291. Орманова, Ж.Б. Инжиниринговый консалтинг маркетинговой деятельности фирмы : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Орманова Жанар Борисовна. – Москва, 2006. – 21 с. – EDN NKBLUT. – Текст : непосредственный.

292. Орманова, Ж.Б. Инжиниринговый консалтинг маркетинговой деятельности фирмы : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Орманова Жанар Борисовна. – Москва, 2006. – 153 с. – EDN NNZNCD. – Текст : непосредственный.

293. Острякова, А.Ф. Маркетинговый консалтинг как средство реализации инновационного бизнеса / А.Ф. Острякова. – Текст : непосредственный. – EDN WAVYNT // Актуальные проблемы государства и общества в области обеспечения прав и свобод человека и гражданина. – 2016. – № 19-3. – С. 49–52.

294. От самоорганизации к саморазвитию: смена парадигмы менеджмента / Н.Б. Акатов, Н.Ю. Бухвалов, С.В. Комаров [и др.]. – Екатеринбург : Институт экономики Уральского отделения РАН, 2013. – 257 с. – EDN WOBVXX. – Текст : непосредственный.

295. Оценка и прогнозирование риска снижения финансовой устойчивости организации / Н.А. Серебрякова, Т.А. Волкова, С.А. Волкова, А.В. Ендовицкая. – Текст : непосредственный. – DOI 10.20914/2310-1202-2018-1-432-439. – EDN WCPWKL // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2018. – Т. 80, № 1 (75). – С. 432–439.

296. Павлова, М.Б. Управленческий консалтинг в АПК : учебное пособие по направлениям подготовки «Экономика», «Менеджмент» и с программой курса «Управленческое консультирование в АПК» / М.Б. Павлова, И.В. Самсонова. – Санкт-Петербург : Лань, 2019. – 200 с. – EDN OVDYGV. – Текст : непосредственный.

297. Парамонов, А.В. Аудит и консалтинг – 2014. Образование аудиторов и бухгалтеров / А.В. Парамонов. – Текст : непосредственный. – EDN TMYQKD // Аудитор. – 2015. – № 3 (241). – С. 22–34.

298. Парамонов, А.В. Аудит и консалтинг в России – 2015 / А.В. Парамонов. – Текст : непосредственный. – EDN VUDVNV // Учет и контроль. – 2016. – № 4 (5). – С. 18–30.

299. Парамонов, А.В. Аудит и консалтинг в России – 2017. Между прошлым и будущим / А.В. Парамонов. – Текст : непосредственный. – EDN XMHALZ // Учет и контроль. – 2018. – № 4 (30). – С. 22–34.

300. Пастухов, Д.В. Принятие управленческих решений на основе информации управленческого учета на текстильных предприятиях : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата

экономических наук / Пастухов Дмитрий Викторович. – Москва, 2002. – 136 с. – EDN NMCMXR. – Текст : непосредственный.

301. Пенская, Т.А. Консалтинг в механизме аграрных преобразований : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Пенская Татьяна Анатольевна. – Волгоград, 2000. – 228 с. – EDN NLSYIZ. – Текст : непосредственный.

302. Петров, А.А. Организационно-экономические условия развития системы сельскохозяйственного консультирования : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / А.А. Петров. – Москва, 2013. – 178 с. – EDN SGDNSV. – Текст : непосредственный.

303. Петровский, С.В. Консультирование как условие эффективного освоения новаций в сельском хозяйстве : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Петровский Станислав Владимирович. – Москва, 2006. – 174 с. – EDN NNYVDP. – Текст : непосредственный.

304. Петрушевский, Ю.Л. Консалтинг и аутсорсинг как современные бизнес-модели: сущность и механизмы внедрения / Ю.Л. Петрушевский. – Текст : непосредственный. – EDN DBGLRP // Торговля и рынок. – 2022. – Т. 2, № 3-2 (63). – С. 90–97.

305. Пилюгина, Е.С. Комплексный управленческий анализ в системе управленческого учета на предприятиях строительной отрасли : специальность 08.00.12 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Пилюгина Евгения Сергеевна. – Старый Оскол, 2006. – 189 с. – EDN NNXAИH. – Текст : непосредственный.

306. Погоньшева, Д.А. ИТ-консалтинг как инструмент поддержки инновационного предпринимательства. – Текст : непосредственный / Д.А. Погоньшева. – EDN OUIIUB // Креативная экономика. – 2012. – № 4 (64). – С. 72–76.

307. Польшова, Л.В. Роль организационной культуры в повышении конкурентоспособности организации / Л.В. Польшова, Ю.П. Грабоздин,

Р.Р. Ибрагимов. – Текст : непосредственный. – EDN RFLQPP // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями : межвузовский сборник научных трудов. – 2010. – № 1-2. – С. 26–29.

308. Полянова, Л.М. Влияние уровня эмоционального интеллекта руководителя на эффективность управленческой деятельности : специальность 22.00.08 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Полянова Людмила Мстиславна. – Москва, 2015. – 22 с. – EDN ZPWPCF. – Текст : непосредственный.

309. Понятие метода. Метод и методология. Методологические подходы в научном познании. – URL: <http://studyspace.ru/spravochnik-po-istorii-i-filosofii-na-uki/ponyatie-metoda.-metod-i-metodologiya.-metodologicheskie-podhodyi-v-nauchnom-rozn-2.html> (дата обращения: 02.03.2023). – Текст : электронный.

310. Попов, В.Л. Методы управления инновационными изменениями на предприятии / В.Л. Попов, Ю.Е. Солодяшкина ; Пермский государственный технический университет. – Пермь : Изд-во Пермского государственного технического университета, 2010. – 222 с. – EDN QUGXNB. – Текст : непосредственный.

311. Попова, Л.В. Консалтинг с использованием информационных технологий и организация консультирования / Л.В. Попова, И.В. Елисеева. – Текст : непосредственный. – DOI 10.33979/2073-7424-2022-371-12-109-118. – EDN NPMDWM // Экономические и гуманитарные науки. – 2022. – № 12 (371). – С. 109–118.

312. Портер, М. Конкуренция / М. Портер. – Москва : Вильямс, 2005. – 608 с. – Текст : непосредственный.

313. Посадский, А.П. Основы консалтинга / А.П. Посадский. – Москва : ГУ ВШЭ, 1999. – С. 8–10. – Текст : непосредственный.

314. Поташников, Н.М. Управленческое консультирование в области стратегического маркетинга предпринимательской организации : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических

наук / Поташников Николай Михайлович. – Москва, 2003. – 165 с. – EDN NMIWRH. – Текст : непосредственный.

315. Пригожин, А.И. Нововведения: стимулы и препятствия (социальные проблемы инноватики) / А.И. Пригожин. – Москва : Политиздат, 1989. – 270 с. – Текст : непосредственный.

316. Пригожин, А.И. Современная социология организаций / А.И. Пригожин. – Москва : Интерфакс, 1995. – 295 с. – Текст : непосредственный.

317. Прикладная политология: политический консалтинг и экспертиза / А.В. Баранов, К.А. Говорухина, Г.П. Рогочая [и др.]. – Краснодар : Кубанский государственный университет, 2020. – 200 с. – EDN VLGUQC. – Текст : непосредственный.

318. Применение эвристических методов для анализа эффективности деятельности вуза. – URL: [http://www.rusnauka.com/17\\_PMN\\_2014/Economics/8\\_170379.doc.htm](http://www.rusnauka.com/17_PMN_2014/Economics/8_170379.doc.htm) (дата обращения: 07.08.2022). – Текст : электронный.

319. Протокол о порядке взимания косвенных налогов и механизме контроля за их уплатой при экспорте и импорте товаров, выполнении работ, оказании услуг. – URL: <https://eec.eaeunion.org/upload/structure-files/prilozhenie18.pdf?ysclid=lgnujt6jsh782566387> (дата обращения: 04.06.2022). – Текст : электронный.

320. Профессиональный кодекс консультанта по управлению. – Текст : электронный // Московская школа конфликтологии : [сайт]. – URL: <https://conflictmanagement.ru/professionalnyiy-kodeks-konsultanta-po-upravleniyu/?ysclid=libqcunz35349239736> (дата обращения: 09.08.2022).

321. Прошунин, П.И. Управленческое консультирование как институт повышения эффективности организации : специальность 22.00.08 : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Прошунин Павел Иванович. – Саратов, 2006. – 218 с. – EDN NNUOMH. – Текст : непосредственный.

322. Пугаев, О.В. Организация консультирования сельских товаропроизводителей по управлению инвестиционными проектами : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата

экономических наук / Пугаев Олег Валерьевич. – Москва, 2006. – 179 с. – EDN NNQYFD. – Текст : непосредственный.

323. Путеводитель по санкциям и ограничениям против Российской Федерации (после 22 февраля 2022 г.). – Текст : электронный // Гарант.ру : информационно-правовой портал. – URL: <https://base.garant.ru/57750632> (дата обращения: 29.04.2023).

324. Путин обещал повышать суверенитет в сфере консалтинга. – Текст : электронный // Ведомости : [сайт]. – URL: <https://www.vedomosti.ru/business/news/2016/12/23/671011-suverenitet-konsaltinga> (дата обращения: 08.09.2022).

325. Путин предложил создать государственную систему защиты информации. – Текст : электронный // РБК : [сайт]. – URL: <https://www.rbc.ru/politics/20/05/2022/628791529a79475e94be4dca> (дата обращения: 19.03.2023).

326. Пыткин, А.Н. О современном состоянии рынка консалтинговых услуг / А.Н. Пыткин, Ю.Е. Солодяшкина. – Текст : непосредственный. – EDN QYUCWZ // Вопросы статистики. – 2006. – № 11. – С. 85–87.

327. Разработка методики моделирования и прогнозирования конкурентоспособности научно-технических предприятий с использованием технологии бенчмаркинга / С.М. Васин, А.Г. Финогеев, Л.А. Гамидуллаева [и др.]. – Текст : непосредственный. – EDN QWSZLR // РИСК: Ресурсы, Информация, Снабжение, Конкуренция. – 2019. – № 4. – С. 190–196.

328. Райзберг, Б.А. Государственное управление экономическими и социальными процессами : учебное пособие / Б.А. Райзберг. – Москва : Инфра-М, 2008. – 382 с. – Текст : непосредственный.

329. Расиел, И.М. Метод McKinsey. Использование техник ведущих стратегических консультантов для решения личных и деловых задач / И.М. Расиел. – Москва : Альпина Паблишер, 2012. – 192 с. – Текст : непосредственный.

330. Расиел, И.М. Метод McKinsey: как решить любую проблему / И.М. Расиел. – Москва : Альпина Паблишер, 2018. – 190 с. – Текст : непосредственный.

331. Рассказова, И.Н. Изменение смыслообразующих контекстов клиента в процессе психологического консультирования : специальность 19.00.07 : диссертация на соискание ученой степени кандидата психологических наук / Рассказова Ирина Николаевна. – Москва, 1999. – 221 с. – EDN NLPLQX. – Текст : непосредственный.

332. Растамханов, Р.Р. Аудит-консалтинг экологической деятельности нефтегазовых организаций: организационно-методический аспект / Р.Р. Растамханов. – Текст : непосредственный. – EDN LIQIRK // Учет. Анализ. Аудит. – 2017. – № 6. – С. 86–91.

333. Расчет LTV. Как надо и не надо считать Lifetime Value. – URL: <https://gopractice.ru/product/how-to-calculate-ltv> (дата обращения: 20.04.2023). – Текст : электронный.

334. Реестр профессиональных стандартов : официальный сайт. – URL: [https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT\\_ID=54878](https://profstandart.rosmintrud.ru/obshchiy-informatsionnyy-blok/natsionalnyy-reestr-professionalnykh-standartov/reestr-professionalnykh-standartov/index.php?ELEMENT_ID=54878) (дата обращения: 13.07.2022). – Текст : электронный.

335. Рейтинговое агентство RAEX («РАЭКС Аналитика») – рейтинги, рэнкинги, аналитика и мероприятия : официальный сайт. – URL: [raex-rr.com](http://raex-rr.com) (дата обращения: 20.01.2023). – Текст : электронный.

336. Риминий, Д. Как стать успешным IT-консультантом / Д. Риминий. – Москва : КУДИЦ-Образ, 2005. – 192 с. – Текст : непосредственный.

337. Российское подразделение EY первым из аудиторов «большой четверки» сменило название. – Текст : электронный // Коммерсантъ : [сайт]. – URL: <https://www.kommersant.ru/doc/5305491?ysclid=libquvf0rc115336007> (дата обращения: 06.04.2023).

338. Роэм, Д. Практика визуального мышления. Оригинальный метод решения сложных проблем / Д. Роэм. – Москва : МИФ, 2013. – 369 с. – Текст : непосредственный.

339. Рубан, О.В. Тенденции развития электронного бизнеса: трендовый консалтинг / О.В. Рубан. – Текст : непосредственный. – EDN CCUUPK // Экономика и предпринимательство. – 2019. – № 12 (113). – С. 662–665.

340. Рудакова, О.Ю. Управленческий консалтинг в инновационной сфере / О.Ю. Рудакова, Л.А. Кошман. – Текст : непосредственный. – EDN ZIWQLH // Экономика. Профессия. Бизнес. – 2017. – № 4. – С. 71–75.

341. Рыков, И.Ю. Консалтинг в Российской Федерации: формирование, развитие, перспективы / И.Ю. Рыков. – Текст : непосредственный. – EDN XSKAEP // Вестник Российского университета кооперации. – 2018. – № 2 (32). – С. 70–74.

342. Рынок консалтинга вырос в 2020 году. – Текст : электронный // Российская газета : [сайт]. – URL: <https://rg.ru/2021/05/19/rynok-konsaltinga-vyros-v-2020-godu.html> (дата обращения: 13.04.2023).

343. Савельев, И.И. Консалтинг: современное состояние и особенности / И.И. Савельев, Н.В. Абдуллаев, Д.В. Виноградов. – Текст : непосредственный. – EDN ZVSUUQ // Вестник Академии. – 2019. – № 1. – С. 74–87.

344. Саганенко, А.А. ИТ-консалтинг в совершенствовании управления деятельностью бизнес-структур / А.А. Саганенко, И.Д. Белоусова, Л.В. Курзаева. – Текст : непосредственный. – EDN AQMINH // Актуальные научные исследования в современном мире. – 2019. – № 11-1 (55). – С. 131–136.

345. Самсонов, Е.А. Налоговый консалтинг России на современном этапе / Е.А. Самсонов, Е.А. Гудков. – Текст : непосредственный. – EDN WQNNBR // Финансовая экономика. – 2021. – № 1. – С. 215–218.

346. Свинцов, И.В. Институциональные регламенты консультационных услуг по вопросам управления деятельностью предприятий / И.В. Свинцов. – Текст : непосредственный. – EDN ZVMXEJ // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2017. – № 9. – С. 36–46.

347. Свинцов, И.В. Обеспечение конкурентоспособности предприятий сферы консультационных услуг в области менеджмента : диссертация на



соискание ученой степени кандидата экономических наук : 08.00.05 / Свинцов Игорь Валерьевич. – Санкт-Петербург, 2017. – 168 с. – Текст : непосредственный.

348. Севастьянова, О.В. Управленческий консалтинг: основные тенденции развития / О.В. Севастьянова, А.А. Якушев. – Текст : непосредственный. – EDN PCEUSH // Инновационное развитие экономики. – 2020. – № 4-5 (58-59). – С. 195–203.

349. Селивоненко, О.Г. Кадровый консалтинг как технология управления человеческими ресурсами организации / О.Г. Селивоненко. – Текст : непосредственный. – EDN YUSAZB // Образование и общество. – 2016. – № 6 (101). – С. 82–86.

350. Семенова, Н.В. Инструменты финансового анализа для целей налогового консультирования : специальность 08.00.10 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Семенова Наталья Владимировна. – Орел, 2012. – 160 с. – EDN SUORHX. – Текст : непосредственный.

351. Семь жизней клиента: что такое LTV и зачем это бизнесу. – URL: <https://practicum.yandex.ru/blog/chto-takoe-ltv-v-marketinge> (дата обращения: 05.05.2023). – Текст : электронный.

352. Серебрякова, Н.А. Обеспечение эффективности системы менеджмента организации на основе развития управленческого консультирования : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени доктора экономических наук / Серебрякова Надежда Александровна. – Курск, 2013. – 41 с. – Текст : непосредственный.

353. Серебрякова, Н.А. Обеспечение эффективности системы менеджмента организации на основе развития управленческого консультирования : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Серебрякова Надежда Александровна. – Курск, 2013. – 420 с. – EDN QXZRGP. – Текст : непосредственный.

354. Серебрякова, Н.А. Организационные аспекты развития управленческого консультирования / Н.А. Серебрякова, Н.В. Грищенко. – Текст :

непосредственный. – EDN YSEVKQ // Экономика. Инновации. Управление качеством. – 2017. – № 2 (19). – С. 76а–78.

355. Серебрякова, Н.А. Роль цифровых технологий в инновационном развитии межотраслевых комплексов / Н.А. Серебрякова, Н.В. Дорохова, О.Г. Шальнев. – Текст : непосредственный. – DOI 10.20914/2310-1202-2020-2-197-202. – EDN КМНАLN // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. – 2020. – Т. 82, № 2 (84). – С. 197–202.

356. Серов, А. Без лоха и жизнь плоха. Откровения российских консультантов / А. Серов. – Москва : Вершина, 2006. – 208 с. – Текст : непосредственный.

357. Серова, О.Ф. Маркетинговый детерминационный консалтинг в системе формирования востребованных специалистов : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Серова Ольга Федоровна. – Волгоград, 2006. – 25 с. – EDN НКЕНЕV. – Текст : непосредственный.

358. Серова, О.Ф. Маркетинговый детерминационный консалтинг в системе формирования востребованных специалистов : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Серова Ольга Федоровна. – Волгоград, 2006. – 154 с. – EDN НОНВРТ. – Текст : непосредственный.

359. Сивинцева, О.В. Новый государственный менеджмент в институциональной среде современного Китая : специальность 23.00.02 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата политических наук / Сивинцева Ольга Владимировна. – Нижний Новгород, 2015. – 22 с. – EDN ZPNIGR. – Текст : непосредственный.

360. Сироткин, А.В. Управленческий консалтинг в механизме обеспечения национальной экономической безопасности : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Сироткин Александр Валентинович. – Санкт-Петербург, 2010. – 24 с. – EDN QHGVFJ. – Текст : непосредственный.

361. Складов, К.О. Совершенствование деятельности компании на основе инновационного консультирования : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Складов Кирилл Олегович. – Москва, 2009. – 147 с. – EDN NQROHR. – Текст : непосредственный.

362. Смольянова, Е.Л. Особенности организационного процесса управленческого консультирования: российский и международный опыт / Е.Л. Смольянова, Н.А. Серебрякова. – Текст : непосредственный. – EDN PBFUWV // Экономика и предпринимательство. – 2012. – № 5 (28). – С. 392–396.

363. Соболева, Э.Ю. Консалтинг и аудит на рынке образовательных услуг / Э.Ю. Соболева. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2011. – № 82. – С. 121–125.

364. Советники по несчастью: рэнкинги консалтинговых компаний и групп 2023 года. – Текст : электронный // RAEX Rating Review : [сайт]. – URL: [https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest\\_consulting\\_companies\\_and\\_groups/2023/analytics/consulting\\_analytics\\_2023](https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2023/analytics/consulting_analytics_2023) (дата обращения: 30.05.2023).

365. Совместный консалтинг для оптимизации горно-геологического бизнеса. – Текст : непосредственный. – EDN QVALSK // Рациональное освоение недр. – 2020. – № 5. – С. 104.

366. Современные проблемы управления новой экономики: цифровизация, пандемия, шоки / А.В. Белов, Н.А. Голд, С.А. Голубева [и др.] ; Ульяновский государственный университет. – Ульяновск : Ульяновский государственный университет, 2021. – 329 с. – EDN DJХЕМК. – Текст : непосредственный.

367. Солодовников, А.Н. Аудит-консалтинг системы информационной безопасности коммерческого банка / А.Н. Солодовников. – Текст : непосредственный. – EDN RBTBSX // Менеджмент качества. – 2013. – № 3. – С. 224–231.

368. Солодяшкина, Ю.Е. Концептуальный подход к организации эффективного процесса управленческого консалтинга / Ю.Е. Солодяшкина. – Текст : непосредственный. – EDN KVRABP // Вестник Саратовского государственного технического университета. – 2006. – Т. 3, № 1 (14). – С. 188–191.

369. Солодяшкина, Ю.Е. Механизм процесса организации управленческого консалтинга : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Солодяшкина Юлия Евгеньевна. – Пермь, 2006. – 152 с. – EDN NOBXFN. – Текст : непосредственный.

370. Солодяшкина, Ю.Е. Современные подходы и методы организации управленческого консалтинга / Ю.Е. Солодяшкина. – Текст : непосредственный. – EDN HUUWTV // Известия Волгоградского государственного технического университета. – 2006. – № 7 (23). – С. 118–124.

371. Солодяшкина, Ю.Е. Устойчивое инновационное развитие саморегулируемой организации в контексте управления процессами саморазвития и самоорганизации / Ю.Е. Солодяшкина. – Текст : непосредственный. – EDN ХХУЕLT // Инновационное развитие строительных саморегулируемых организаций. – 2014. – № 4 (004). – С. 71–76.

372. Солонский, К.Ю. Управленческая деятельность руководителей в организациях жилищно-коммунального хозяйства муниципального уровня (на материалах г. Ростова-на-Дону) : специальность 22.00.08 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Солонский Константин Юрьевич. – Ростов-на-Дону, 2015. – 22 с. – EDN ZPPXBF. – Текст : непосредственный.

373. Соснина, Т.В. История возникновения и развития консалтинга / Т.В. Соснина. – Текст : непосредственный // Управление образованием: теория и практика. – 2013. – № 2. – С. 129–144.

374. Список крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2022 год). – Текст : электронный // RAEX Rating Review : [сайт]. – URL: [https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest\\_consulting\\_companies\\_and\\_groups/2022](https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2022) (дата обращения: 10.05.2023).

375. Список крупнейших консалтинговых групп и компаний России (2023 год). – Текст : электронный // RAEX Rating Review : [сайт]. – URL: [https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest\\_consulting\\_companies\\_and\\_groups/2023](https://raex-rr.com/b2b/consulting/biggest_consulting_companies_and_groups/2023) (дата обращения: 10.05.2023).

376. Сравнение и анализ понятий: мониторинг, эксперимент и диагностика в образовании. – Текст : электронный // Независимая экспертиза. Автономная некоммерческая организация «Консалтинговый центр» : [сайт]. – URL: <http://anone.ru/news/1/2013-04-09-145> (дата обращения: 16.03.2023).

377. Стандарты профессиональной деятельности. – Текст : электронный // Ассоциация консалтинговых компаний : [сайт]. – URL: <https://asconco.ru/askonko/standarty-professionalnoj-deyatelnosti/?ysclid=lgnsuuz0l4829576740> (дата обращения: 15.07.2023).

378. Стапран, Д.А. Аутсорсинг стратегии? Или почему существует консалтинг: ответ со стороны теории аутсорсинга / Д.А. Стапран. – Текст : непосредственный. – EDN XWULTJ // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 1 (78). – С. 868–879.

379. Старинский, В.Н. Инженерный консалтинг как основа внедрения системной инженерии в бизнес хозяйствующих субъектов / В.Н. Старинский, А.А. Куприн. – Текст : непосредственный. – EDN IOMLKK // Экономика и управление народным хозяйством (Санкт-Петербург). – 2020. – № 10 (12). – С. 83–94.

380. Староверова, О.В. Консалтинг выбора информационной системы в условиях цифровой трансформации бизнеса / О.В. Староверова. – Текст : непосредственный. – EDN WMAVEC // Аудиторские ведомости. – 2019. – № 3. – С. 75–79.

381. Степнов, И.М. Трансформация управления в экосистемной экономике / И.М. Степнов, Ю.А. Ковальчук. – Текст : непосредственный. – DOI 10.17213/2312-6469-2021-1-5-18. – EDN LBNGUF // Друкеровский вестник. – 2021. – № 1 (39). – С. 5–18.

382. Стратегический менеджмент / А.А. Томпсон Мл., А.Дж. Стрикленд III, М. Соколова [и др.]. – Москва : Юнити, 1998. – 576 с. – Текст : непосредственный.

383. Стратегическое управление устойчивостью предприятия в условиях современных вызовов: теоретические и практические аспекты / Н.Д. Гуськова, А.В. Ерастова, Л.В. Марабаева, О.В. Черкасова. – Текст : непосредственный. –

DOI 10.34925/EIP.2022.140.03.165. – EDN MQXONT // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 3 (140). – С. 877–882.

384. Структурная перестройка экономики выгодна России – Мишустин. – Текст : электронный // Регнум : [сайт]. – URL: <https://regnum.ru/news/3696399> (дата обращения: 20.04.2023).

385. Стяжкина, И.В. Финансовый консалтинг в современной России: понятие, экономическое содержание, функции и классификация / И.В. Стяжкина. – Текст : непосредственный. – EDN WANEDR // Балтийский экономический журнал. – 2016. – № 1 (15). – С. 29–34.

386. Султанова, А.А. Инновационный консалтинг: общие определения и основные направления развития / А.А. Султанова. – Текст : непосредственный. – EDN VJWIZT // Наука и новые технологии. – 2011. – № 10. – С. 47–49.

387. Сураева, М.О. Индикаторы инновационной деятельности организации: ключевая роль менеджмента / М.О. Сураева, Е.С. Попова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.46554/PEDTR-21-2022-2-pp.198. – EDN QQIETH // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2022. – № 1-2. – С. 198–201.

388. Сураева, М.О. Проектное управление как основа инновационного и экономического развития бизнеса региона: ключевая роль менеджмента / М.О. Сураева, Е.С. Попова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.34925/EIP.2022.146.9.137. – EDN IALYBB // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 9 (146). – С. 688–691.

389. Сурма, И.В. Внутренний и внешний консалтинг делят рынок – тенденции развития современного рынка консалтинговых услуг / И.В. Сурма. – Текст : непосредственный. – EDN OGGTGD // Государственное управление. Электронный вестник. – 2011. – № 27. – С. 14.

390. Сурма, И.В. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг и консалтинг в инновационном бизнесе / И.В. Сурма. – Текст : непосредственный. – EDN OXMOAV // Инновационная деятельность. – 2011. – № 4-1 (17). – С. 85b–90.

391. США ввели секторальные санкции против российского консалтингового сектора. – Текст : электронный // РБК : [сайт]. – URL:

<https://www.rbc.ru/politics/08/05/2022/62776e79a79473317949ffb?ysclid=libu92bng996897160> (дата обращения: 20.05.2023).

392. Тарасов, В.И. Стратегический консалтинг: особенности функционирования в России / В.И. Тарасов, В.В. Трофимова. – Текст : непосредственный. – EDN WNYVAT // Экономика устойчивого развития. – 2016. – № 2 (26). – С. 322–327.

393. Татаровский, Ю.А. Анализ платежеспособности и ликвидности бизнеса в управленческом консалтинге / Ю.А. Татаровский, Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – DOI 10.34925/EIP.2021.137.12.292. – EDN EXFOAO // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 12 (137). – С. 1459–1462.

394. Татаровский, Ю.А. Анализ платежеспособности и ликвидности бизнеса в управленческом консалтинге / Ю.А. Татаровский, Ю.П. Грабоздин. – Текст : непосредственный. – DOI 10.34925/EIP.2022.139.2.171. – EDN YVZYKY // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 2 (139). – С. 892–895.

395. Технологии делового взаимодействия: конфликтные процессы, переговорные тактики, антикризисный консалтинг. – Уфа : Уфимский государственный нефтяной технический университет, 2021. – 52 с. – EDN FWQPLY. – Текст : непосредственный.

396. Технологии Доверия : официальный сайт. – URL: [tedo.ru](http://tedo.ru) (дата обращения: 16.05.2022). – Текст : электронный.

397. Тимирова, Е.Н. Консалтинг как современный способ оптимизации бизнеса / Е.Н. Тимирова, Е.Е. Шидакова. – Текст : непосредственный. – EDN RULTLL // Kant: Экономика и управление. – 2013. – № 2. – С. 81–84.

398. Тимофеева, Ю.Г. Апробация метода оценки качества менеджмента с помощью соотношения рабочего капитала, рентабельности и ликвидности на малом производственном предприятии / Ю.Г. Тимофеева. – Текст : непосредственный. – EDN XRONHF // Контроллинг. – 2018. – № 68. – С. 46–53.

399. Тимофеева, Ю.Г. Метод и механизм оценки качества менеджмента производственного предприятия : специальность 08.00.05 : диссертация на

соискание ученой степени кандидата экономических наук / Тимофеева Юлия Георгиевна. – Москва, 2019. – 130 с. – Текст : непосредственный.

400. Тихонов, Е.Н. Консалтинг: место в сфере услуг / Е.Н. Тихонов. – Текст : непосредственный. – EDN NXNHOT // Вестник ИНЖЭКОНа. Серия: Экономика. – 2011. – № 3. – С. 426–430.

401. Ткалич, А.И. Консалтинг в социокультурном сервисе / А.И. Ткалич. – Москва ; Берлин : Директмедиа Паблишинг, 2021. – 173 с. – EDN WDDAPA. – Текст : непосредственный.

402. Ткаченко, А.А. Консалтинг в совершенствовании управления деятельностью промышленных структур : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Ткаченко Алексей Алексеевич. – Москва, 2001. – 158 с. – EDN NLWWGZ. – Текст : непосредственный.

403. Токмакова, Н.О. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / Н.О. Токмакова. – Москва : Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. – 226 с. – Текст : непосредственный.

404. Тренды мировой экономики в 2023 году: от глобализации к фрагментации. – Текст : электронный // Открытый журнал : [сайт]. – URL: <https://journal.open-broker.ru/research/trendy-mirovoj-ekonomiki-v-2023-godu/?yclid=libqybolcb227706166libquvf0rc115336007> (дата обращения: 09.06.2023).

405. Труфанов, С.А. Формирование, удержание и развитие ключевых компетенций организации в системе конкурент-менеджмента : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Труфанов Станислав Алексеевич. – Ростов-на-Дону, 2015. – 236 с. – EDN ZRJWEN. – Текст : непосредственный.

406. Уикхэм, Ф. Консалтинг в управлении проектами / Ф. Уикхэм. – Москва : Дело и сервис, 2006. – 368 с. – Текст : непосредственный.

407. Управленческий консалтинг в системе непрерывного профессионального образования / Е.В. Песоцкая, Л.Г. Селютина, А.М. Слинков, М.О. Иванова. – Текст :



непосредственный. – DOI 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-7. – EDN ZVNHRY // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – 2021. – Т. 7, № 3. – С. 84–95.

408. Управленческое консультирование : в 2-х томах / под редакцией М. Кубра. – Москва : Интерэксперт, 1992. – Т. 1. – 528 с. – Текст : непосредственный.

409. Управленческое консультирование / под редакцией М. Кубра. – 2-е изд., перераб. и доп. – Москва : Интерэксперт, 1992. – 319 с. – Текст : непосредственный.

410. Файрушина, М.З. Электоральный консалтинг: понятие и его особенности / М.З. Файрушина. – Текст : непосредственный. – EDN MAUEHN // Актуальные проблемы права и государства в XXI веке. – 2019. – Т. 11, № 1. – С. 204–210.

411. Федоров, М.Ф. Управленческий консалтинг как инструмент повышения эффективности предприятия / М.Ф. Федоров, С.В. Петров. – Текст : непосредственный. – DOI 10.34925/EIP.2020.118.5.218. – EDN QLCTVE // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 5 (118). – С. 1052–1055.

412. Федорова, С.Н. Информационно-образовательный консалтинг в этнокультурном образовании / С.Н. Федорова, Н.Д. Голикова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.37972/chgru.2022.115.2.031. – EDN CYOFSZ // Вестник Чувашского государственного педагогического университета им. И.Я. Яковлева. – 2022. – № 2 (115). – С. 236–242.

413. Философский энциклопедический словарь / главные редакторы Л.Ф. Ильичев, П.Н. Федосеев [и др.]. – Москва : Советская энциклопедия, 1983. – 836 с. – Текст : непосредственный.

414. Финансовый консалтинг – важнейший элемент бизнеса, поддерживающий на высоком уровне систему финансового контроля и корпоративного управления компаний / В.В. Аркаути, Д.Г. Кочиева, Л.В. Касаева [и др.]. – Текст : непосредственный. – EDN UQCUU // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 12-4 (89). – С. 583–587.

415. Фирова, И.П. Управленческий консалтинг / И.П. Фирова, Т.М. Редькина ; Российский государственный гидрометеорологический университет. –

Санкт-Петербург : Турусел, 2022. – 244 с. – EDN OLWННН. – Текст : непосредственный.

416. Фоменко, Г.А. Профессиональный консалтинг, планирование и проектирование пространственного развития при нарастании неопределенностей и рисков / Г.А. Фоменко, М.А. Фоменко. – Текст : непосредственный. – DOI 10.17747/2618-947X-2020-4-366-377. – EDN JFJFOY // Стратегические решения и риск-менеджмент. – 2020. – Т. 11, № 4. – С. 366–377.

417. Форсайт, П. Консалтинг. Как основать консалтинговое агентство и добиться успеха / П. Форсайт. – Москва : Эксмо, 2008. – 208 с. – Текст : непосредственный.

418. Фролов, Ю.В. Управленческий консалтинг в ситуациях экономического выбора : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени доктора экономических наук / Фролов Юрий Викторович. – Москва, 2001. – 307 с. – EDN NLWKLR. – Текст : непосредственный.

419. Фролова, М.В. Развитие операционной системы управленческого учета и управленческого аудита торговых предприятий : специальность 08.00.12 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Фролова Мария Витальевна. – Ростов-на-Дону, 2006. – 178 с. – EDN QEWUTD. – Текст : непосредственный.

420. Характеристика факторов внешней среды, влияющих на устойчивость промышленного предприятия / Н.Д. Гуськова, Л.В. Марабаева, О.В. Черкасова [и др.]. – Текст : непосредственный. – DOI 10.29025/1994-7720-2023-1-142-150. – EDN KMZNOY // Вестник Северо-Осетинского государственного университета имени К.Л. Хетагурова. – 2023. – № 1. – С. 142–150.

421. Харитонова, Н.А. Управленческий консалтинг как фактор формирования сервисной экономики / Н.А. Харитонова. – Текст : непосредственный. – EDN TOEGDN // Стратегии бизнеса. – 2014. – № 3 (5). – С. 32–36.

422. Хохлова, Н.С. Актуальные вопросы привлечения внешних и внутренних консультантов в организации / Н.С. Хохлова. – Текст : непосредственный // Вестник Ангарской государственной технической академии. – 2007. – № 1. – С. 80–86.

423. Хромушин, П.Н. Правовой консалтинг как основной вид юридической помощи гражданам, ограниченным в правах и свободах / П.Н. Хромушин. – Текст : непосредственный. – EDN ONMIXJ // Вестник Владимирского юридического института. – 2011. – № 4 (21). – С. 43–50.

424. Хромушин, П.Н. Правовой консалтинг: теория, техника, практика : специальность 12.00.01 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата юридических наук / Хромушин Павел Николаевич. – Владимир, 2012. – 21 с. – EDN ZOLXFV. – Текст : непосредственный.

425. Хромушин, П.Н. Правовой консалтинг: теория, техника, практика : специальность 12.00.01 : диссертация на соискание ученой степени кандидата юридических наук / Хромушин Павел Николаевич. – Владимир, 2012. – 195 с. – EDN QFYMKH. – Текст : непосредственный.

426. Царев, В.Е. Управленческий консалтинг как средство эффективного развития малого и среднего предпринимательства / В.Е. Царев, Д.А. Вершина, И.Н. Дроздов. – Текст : непосредственный. – EDN VZBAZR // Экономика и предпринимательство. – 2016. – № 4-1 (69). – С. 943–947.

427. Цифровая экономика РФ. – Текст : электронный // Министерство цифрового развития, связей и массовых коммуникаций Российской Федерации : [сайт]. – URL: [https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/?utm\\_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f](https://digital.gov.ru/ru/activity/directions/858/?utm_referrer=https%3a%2f%2fyandex.ru%2f) (дата обращения: 13.05.2023).

428. Цифровизация и консалтинг в сфере энергетики как новый виток развития взаимодействия в энергетической отрасли / Г.Н. Курдюкова, Е.И. Рукина, Д.Г. Шувалова, М.А. Далакян. – Текст : непосредственный. – DOI 10.34925/EIP.2021.129.4.061. – EDN NKCQVC // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 4 (129). – С. 319–325.

429. Цуркан, А.А. Консалтинг: проблемы и перспективы развития на отечественном рынке / А.А. Цуркан. – Текст : непосредственный. – EDN VOXMOP // Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. – № 59. – С. 43–50.

430. Черных, А.В. Основы управленческого консультирования : учебное пособие / А.В. Черных, О.А. Прудникова, М.В. Короткова. – Ульяновск : Ульяновский государственный педагогический университет им. И.Н. Ульянова, 2013. – 371 с. – EDN TNZH0V. – Текст : непосредственный.

431. Чечушкова, О.Н. Корпоративный налоговый консалтинг как новый вид финансовой услуги / О.Н. Чечушкова. – Текст : непосредственный. – EDN PNICRF // Финансовая экономика. – 2022. – № 12. – С. 158–163.

432. Чилилов, А.М. Налоговый институциональный консалтинг / А.М. Чилилов. – Текст : непосредственный. – EDN XZTMQP // Экономические науки. – 2018. – № 160. – С. 24–27.

433. Что такое бизнес-экосистемы и зачем они нужны. – Текст : электронный // РБК : [сайт]. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/innovation/6087e5899a7947ed35fdbbf3> (дата обращения: 20.04.2023).

434. Чугунов, А.В. Консалтинг в России: современное состояние, проблемы и перспективы развития / А.В. Чугунов. – Текст : непосредственный. – EDN ZUIJFR // Экономика и предпринимательство. – 2017. – № 9-1 (86). – С. 631–636.

435. Чугунов, А.В. Консалтинг в системе рыночной экономики и воспроизводство кадров консультантов в Российской Федерации : специальность 08.00.01 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Чугунов Андрей Валентинович. – Воронеж, 2000. – 21 с. – EDN ZKVZZN. – Текст : непосредственный.

436. Чугунов, А.В. Консалтинг в системе рыночной экономики и воспроизводство кадров консультантов в Российской Федерации : специальность 08.00.01 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Чугунов Андрей Валентинович. – Воронеж, 2000. – 137 с. – EDN NLUFHD. – Текст : непосредственный.

437. Шабалина, О.Л. Управленческий консалтинг в сфере образования: традиции и инновации / О.Л. Шабалина, С.Ю. Лаврентьев, Д.А. Крылов. – Текст : непосредственный. – DOI 10.30914/2072-6783-2020-14-3-329-337. – EDN ZZFFWT

// Вестник Марийского государственного университета. – 2020. – Т. 14, № 3 (39). – С. 329–337.

438. Шетов, А.А. GR-менеджмент как инструмент управления взаимодействием организации с государством : специальность 08.00.05 : автореферат диссертации на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Шетов Артур Арсенович. – Ростов-на-Дону, 2015. – 22 с. – EDN ZPVIJEP. – Текст : непосредственный.

439. Шипнягов, А.В. Управленческий консалтинг как категория исследования / А.В. Шипнягов, Е.В. Кучихина. – Текст : непосредственный. – EDN VJOICMV // Наука и бизнес: пути развития. – 2015. – № 11 (53). – С. 70–72.

440. Шиффман, С. Руководство консультанта / С. Шиффман. – Москва : Гиппо, 2004. – 188 с. – Текст : непосредственный.

441. Шлункус, В. Консалтинг в промышленности для условий российского рынка (с учетом герм. и международ. опыта) : специальность 08.00.05 : диссертация на соискание ученой степени кандидата экономических наук / Шлункус Вернер. – Москва, 1996. – 168 с. – EDN NLHZCB. – Текст : непосредственный.

442. Щербакова, Е. Бухгалтерский аутсорсинг и консалтинг – 2016. Особенности развития / Е. Щербакова, А. Парамонов. – Текст : непосредственный. – EDN YNFSLX // Учет и контроль. – 2017. – № 4 (17). – С. 25–32.

443. Щербакова, Е. Бухгалтерский аутсорсинг и консалтинг – 2017. Динамика роста / Е. Щербакова, А. Парамонов. – Текст : непосредственный. – EDN XMHAPJ // Учет и контроль. – 2018. – № 4 (30). – С. 49–54.

444. Эдершайм, Э. Марвин Бауэр, основатель McKinsey & Company. Стратегия, лидерство, создание управленческого консалтинга / Э. Эдершайм. – Москва : Альпина Паблишер, 2016. – 325 с. – Текст : непосредственный.

445. Экономический консалтинг / С.Б. Баурина, М.В. Зурин, А.Р. Есина [и др.] ; РЭУ им. Г.В. Плеханова. – Москва : Российский экономический

университет имени Г.В. Плеханова, 2023. – 216 с. – EDN EUHLOC. – Текст : непосредственный.

446. Эксперты назвали семь трендов 2023 года в экономике России. – Текст : электронный // РБК : [сайт]. – URL: <https://www.rbc.ru/economics/22/03/2023/6419b67b9a79478e0b03f226> (дата обращения: 23.05.2023).

447. Электронный фонд правовых и нормативно-технических документов : официальный сайт. – URL: <https://docs.cntd.ru/document/1200145761> (дата обращения: 14.04.2022). – Текст : электронный.

448. Этический кодекс консультанта. – Текст : электронный // Forise Group : [сайт]. – URL: <https://ru.forise.group/ru/legal-info/code-of-ethics> (дата обращения: 30.02.2022).

449. Юрасова, М.В. Управленческое консультирование (социологические методы и технологии) : специальность 22.00.08 : диссертация на соискание ученой степени кандидата социологических наук / Юрасова Мария Владимировна. – Москва, 2000. – 135 с. – EDN QDKZVJ. – Текст : непосредственный.

450. Юрова, Н.В. Тенденции развития международного рынка консалтинговых услуг / Н.В. Юрова, Д.И. Чалевич. – URL: <https://elib.bsu.by/bitstream/123456789/148917/1/109-118.pdf> (дата обращения: 20.05.2023). – Текст : электронный.

451. Ян, Ю. Организационно-экономический механизм формирования образовательного потенциала компании / Ю. Ян, В.В. Демина. – Текст : непосредственный. – DOI 10.37492/ETNO.2022.12.71.023. – EDN OXBLIY // Современное образование: векторы развития. Социально-гуманитарное знание и общество : материалы VII конференции с международным участием, посвященной 150-летию МПГУ, Москва, 21–22 апреля 2022 года / под общей редакцией М.М. Мусарского, Е.А. Омельченко, А.А. Шевцовой. – Москва : Московский педагогический государственный университет, 2022. – С. 179–189.

452. Яхнеева, И.В. Управление рисками в условиях цифровизации цепей поставок / И.В. Яхнеева. – Текст : непосредственный. – DOI 10.46554/PEDTR-21-

2022-2-pp.210. – EDN NSYPIC // Проблемы развития предприятий: теория и практика. – 2022. – № 1-2. – С. 210–213.

453. ICS 03.080.20. Услуги по управленческому консультированию. Проект prEN 16114. – URL: <https://standards.iteh.ai/catalog/ics/03-080-20> (дата обращения: 06.09.2022). – Текст : электронный.

454. Кепт: аудит, консалтинг, налоги : официальный сайт. – URL: [https://kept.ru/?utm\\_source=google.com&utm\\_medium=organic&utm\\_campaign=google.com&utm\\_referrer=google.com](https://kept.ru/?utm_source=google.com&utm_medium=organic&utm_campaign=google.com&utm_referrer=google.com) (дата обращения: 12.02.2023). – Текст : электронный.

455. VUCA, BANI и SHIVA: буквы, объясняющие мир. – Текст : электронный // РБК : [сайт]. – URL: <https://trends.rbc.ru/trends/futurology/62866fde9a794701a4c38ae4> (дата обращения: 15.05.2023).

456. Beer, M. Breaking the code of change / M. Beer, N. Nohria. – Boston : Harvard Business School Press, 2000. – 507 p.

457. Brockman, B. The evolution of managerial innovations in distribution: what prospects for ECR / B. Brockman, R. Morgan. – DOI 10.1108/09590559910297875 // International journal of retail and distribution management. – 1999. – Vol. 27, No. 10. – P. 397–408.

458. Bumes, B. New Technology and Job Design / B. Bumes. – Chicago, 1988.

459. Dye, T.R. American Federalism: Competition among Governments / T.R. Dye. – Lexington (Mass.) : Lexington Books, 1990. – 220 p.

460. Dynamics of the consulting market development in the management system / Yu.P. Grabozdin, E.G. Gureeva, A.N. Kadilenko [et al.]. – DOI 10.34925/EIP.2021.137.12.288. – EDN UASLUV // Экономика и предпринимательство. – 2021. – No. 12 (137). – P. 1443–1446. – Access mode: Scientific Electronic Library eLIBRARY.RU.

461. Global Annual Review 2013: Building trust in a time of change // PricewaterhouseCoopers. – URL: <http://www.pwc.com/gx/en/annual-review/2013/assets/pwc-global-annual-review> (date of application: 20.04.2023).

462. Grabozdin, P.G. Classification of client problems faced by management consultants / P.G. Grabozdin. – EDN BYZAAP // Social and Economic Systems. – 2022. – No. 6-5 (34). – P. 216–223.

463. Grabozdin, Yu.P. Analysis and classification of problems in the enterprise management system in the process of implementing management consulting / Yu.P. Grabozdin. – EDN CJHDUZ // Social and Economic Systems. – 2022. – No. 6-7 (36). – P. 308–317.

464. Grabozdin, Yu.P. Current Issues of Training Economic Security Personnel for the Digital Economy / Yu.P. Grabozdin, O.V. Karsuntseva, T.E. Tatarovskaya. – DOI 10.1007/978-3-030-83175-2\_5. – EDN VNGMTJ // Digital Technologies in the New Socio-Economic Reality. Lecture Notes in Networks and Systems, Samara, April 27–29, 2021. – Samara : Springer Nature, 2022. – P. 27–36.

465. Grabozdin, Yu.P. Current trends in management consulting / Yu.P. Grabozdin. – EDN GPULDC // Social and Economic Systems. – 2022. – No. 6-3 (30.3). – P. 207–215.

466. Grabozdin, Yu.P. Development of organizational forms of management consulting / Yu.P. Grabozdin. – EDN QUMXWR // Social and Economic Systems. – 2022. – No. 6-9 (38). – P. 321–335.

467. Grabozdin, Yu.P. Evaluation of management consultants' activities / Yu.P. Grabozdin. – EDN FQHQQDQ // Становление и развитие новой парадигмы инновационной науки в условиях современного общества : сборник статей Международной научно-практической конференции, Самара, 25 февраля 2023 года. – Уфа : Аэтерна, 2023. – С. 42–44.

468. Grabozdin, Yu.P. Methodological approaches to the organization of the management consulting process / Yu.P. Grabozdin. – EDN LTVCYD // Social and Economic Systems. – 2022. – No. 6-1 (30.1). – P. 300–308.

469. Grabozdin, Yu.P. Methodology of formation of management consulting at enterprises / Yu.P. Grabozdin. – DOI 10.34771/UZCEPU.2023.79.1.011. – EDN ВТАТҮТ // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2023. – № 1 (79). – С. 57–63.



470. Grabozdin, Yu.P. Models of interaction between management consultants and management of companies / Yu.P. Grabozdin. – DOI 10.17686/17278058\_2023\_1\_233. – EDN UHMLHX // Audit Journal. – 2023. – No. 1. – P. 233–237.

471. Grabozdin, Yu.P. Organizational assessment of the formation and development of management consulting / Yu.P. Grabozdin. – DOI 10.18101/2304-4446-2023-1-69-76. – EDN DXPGKX // BSU bulletin. Economics and management. – 2023. – No. 1. – P. 69–76.

472. Grabozdin, Yu.P. Structural features of the management consulting market / Yu.P. Grabozdin. – EDN FYDGGB // Social and Economic Systems. – 2022. – No. 6-2 (30.2). – P. 288–295.

473. Grabozdin, Yu.P. The essence of management consulting processes / Yu.P. Grabozdin. – EDN BIOAYQ // Social and Economic Systems. – 2022. – No. 6-1 (30.1). – P. 243–252.

474. Grimolizzi-Jensen, C. Organizational change: effect of motivational interviewing on readiness to change / C. Grimolizzi-Jensen. – DOI 10.1080/14697017.2017.1349162 // Journal of change management. – 2018. – Vol. 18, Iss. 1. – P. 54–69.

475. International organization for standardization. – URL: <https://www.iso.org/home.html> (date of application: 25.04.2022).

476. Lammers, K. Neugliederung des Bundesgebietes zwischen Standortwettbewerb und Finanzverfassung / K. Lammers // Wirtschaftsdienst. – 1999. – No 7. – P. 429–434.

477. Likert, R. The Human Organization / R. Likert. – New York : Mc Graw & Hill, 1967. – 258 p.

478. Lippit, G.L. Helping across cultures / G.L. Lippit, D.S. Hoopes. – Washington, DC : International Consultants Foundation, 1988. – 76 p.

479. Managing an organization's innovative development: How to build a learning organization / L.I. Fishman, Yu.P. Grabozdin, A.P. Zhabin, O.V. Karsuntseva. – DOI 10.1007/978-3-030-53277-2\_56. – EDN ALJJB T // Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective. – Cham : Springer Nature, 2021. – P. 473–479.

480. On the issue of coordinating the interests of consultants and management of the enterprise in the process of implementing management consulting / Yu.P. Grabozdin, A.P. Zhabin, E.V. Fomenko, A.N. Kadilenko. – DOI 10.23672/u3894-0787-8984-y. – EDN KWTD0U // Гуманитарные, социально-экономические и общественные науки. – 2022. – № 11-1. – С. 125–129.

481. On the issue of developing a strategy for the development of education in the region / L.I. Fishman, Yu.P. Grabozdin, I.G. Shakurov [et al.]. – DOI 10.34925/EIP.2021.133.8.075. – EDN LMGZXS // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 8 (133). – С. 397–400.

482. Panshin, B. Consulting service as a driver of interaction efficiency between Belarusian and Chinese enterprises within «One Belt One Road» global project / B. Panshin, Ch. Ge. – EDN YIJDYI // Economics. Management. Innovations. – 2019. – No. 2 (6). – P. 60–63.

483. Rodionov, A.V. Development of University PR-management mechanism, focused on its services quality / A.V. Rodionov, Yu.M. Ibragimov. – DOI 10.47576/2712-7516\_2022\_6\_5\_450. – EDN CEUBIZ // Journal of Applied Research. – 2022. – Vol. 5, No. 6. – P. 450–455.

484. Schlick, T. Jumpstart your service revolution: transform your company's DNA and thrive in an age of disruption / T. Schlick // Organizational DNA: diagnosing your organization for increased effectiveness / ed. by L. Harold, R. Silverman. – Palo Alto : Davies Black, 2018. – P. 101–123.

485. Sparr, J. Paradoxes in organizational change: the crucial role of leaders' sensegiving / J. Sparr. – DOI 10.1080/14697017.2018.1446696 // Journal of change management. – 2018. – Vol. 18, Iss. 2. – P. 162–180.

486. Statistical Yearbook for Latin America and Caribbean, 1995. – New York : Taylor & Francis Group, 1996. – 867 p.

487. Steele, F. Consulting for organizational change / F. Steele. – Amherst, MA : University of Massachusetts Press, 1975. – 202 p.

488. Stufflebeam, D. Evaluation theory, models and applications / D. Stufflebeam, C. Coryn. – 2nd ed. – San Francisco : Jossey-Bass, 2014. – 800 p.

489. The convergence model of education for sustainability in the transition to digital economy / M. Deev, A. Finogeev, L. Gamidullaeva, S. Vasin. – DOI 10.3390/su132011441. – EDN YAEJNU // Sustainability. – 2021. – Vol. 13, No. 20.

490. The use of benchmarking tool to improve efficiency of company's innovation activities in the conditions of digital economy / S.M. Vasin, L.A. Gamidullaeva, A.G. Finogeev [et al.]. – DOI 10.1504/IJPMB.2021.113736. – EDN GFZIUUY // International Journal of Process Management and Benchmarking. – 2021. – Vol. 11, No. 2. – P. 151–177.

491. Turton, R. Behavior in Business Context / R. Turton. – Oxford : Chapman and Hall, University and Professional Division, 1991. – 374 p.

492. Vasin, S.M. Sectoral Transformation of the Economic System during Crisis and Stable Growth Periods (A Case Study of the European Countries) / S.M. Vasin. – DOI 10.3390/economies10060148. – EDN MSXWMK // Economies. – 2022. – Vol. 10, No. 6.

493. Watson, P. A new model for obtaining sustainable competitive advantage / P. Watson, N. Chileshe, D. Maslow // Construction industry development 2nd postgraduate conference. – Cape Town, 2004. – P. 129–141.

494. Weiss, A. Million Dollar Consulting / A. Weiss. – McGraw-Hill : McGraw Hill Professional, 2009. – 304 p.

495. Yakhneeva, I.V. Digital Marketing in the Post-pandemic World / I.V. Yakhneeva, A.V. Pavlova, N.V. Kalenskaya. – DOI 10.1007/978-3-030-83175-2\_71. – EDN WWEVGA // Digital Technologies in the New Socio-Economic Reality. Lecture Notes in Networks and Systems, Samara, April 27–29, 2021. – Samara : Springer Nature, 2022. – P. 575–581.

## ПРИЛОЖЕНИЯ

### Приложение 1

**Таблица 1.1 – Определения понятия «Управленческое консультирование»**

№ п/п	Определение	Автор
1	2	3
1	Управленческое консультирование – это сервис, обеспечивающий клиента независимым и объективным советом, предоставляемый специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента	А. Саврук
2	Консалтинг – это комплекс знаний, связанных с научным поиском, проведением исследований, постановкой экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки научных гипотез, установления закономерностей, научных обобщений, научного обоснования проектов для успешного развития организации. Консалтинг опирается на научную организацию труда, системный анализ, научно обоснованные методы принятия решений	А.О. Блинов
3	Управленческое консультирование – это и деятельность, и профессия; его содержанием является помощь руководителям в решении управленческих проблем	А.О. Блинов
4	Управленческое консультирование – это процесс взаимодействия клиента и независимого консультанта, в результате которого консультант предоставляет клиенту советы, консультации и помощь в решении управленческих проблем и/или выполнении управленческих функций на предприятии клиента	КЦ «Обучение в течение всей жизни»
5	Консалтинг – это профессиональная помощь со стороны специалистов менеджерам компаний по разнообразным направлениям	Н.В. Князева
6	Управленческое консультирование – высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализировавшимися в определенной области	К. Чакыров
7	Управленческое консультирование – разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях	В.Ш. Рапопорт
8	Управленческое консультирование – это деятельность и профессия, его содержанием является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта	Р.К. Юксвяров, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейманн
9	Управленческое консультирование – определенным образом организованный процесс взаимодействия между консультантом и персоналом предприятия, результатом которого является осуществленное на нем организационное изменение или проект его внедрения	-
10	Управленческое консультирование – услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем	И. Прокопенко

## Продолжение Приложения 1

Продолжение таблицы 1.1

1	2	3
11	Управленческое консультирование – услуга, оказываемая консультантом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе и практическом решении проблем	В.Ф. Комаров
12	Управленческое консультирование – эффективная форма рационализации управления производством на основе использования науки и передового опыта	О.К. Елмашев
13	Консалтинг – это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций в решении проблем и функционировании их развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений	А.П. Посадский, С.В. Хайниш
14	Бизнес-консалтинг – обеспечение клиента специализированным опытом, методологией, техникой поведения, профессиональными навыками или другими ресурсами, помогающими ему в оптимизации сложившегося на предприятии финансово-экономического состояния в рамках действующей нормативно-законодательной базы	-
15	Управленческое консультирование – это сервис, обеспечивающий клиента независимым и объективным советом и предоставляемый специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента	А. Саврук, Р. Красюк
16	Управленческое консультирование – профессиональная помощь владельцам и менеджерам высшего звена в выявлении управленческих проблем, их анализе, выработке рекомендаций по их решению и, если понадобится, содействию их выполнения	С. Царлин
17	Управленческое консультирование – разновидность профессиональной деятельности по совершенствованию управления, центральным звеном которой является экспертная помощь руководителям в решении проблем управления организационными системами	А.И. Пригожин
18	Управленческое консультирование – форма помощи фирмам в анализе их деятельности, диагнозе состояния и совете относительно некоторой стороны деятельности фирмы	М.К. Тутушкина
19	Управленческое консультирование – оказание помощи руководителям при анализе и решении стоящих перед их организациями практических задач, а также при усвоении чужого опыта	М. Кубр
20	Управленческое консультирование – средство, позволяющее получить практические рекомендации о путях совершенствования и повышения результативности бизнеса	-
21	Управленческое консультирование – метод управленческой деятельности, используемый технически образованными лицами, основное занятие которых обучение, инструктирование, научные исследования, разработка схем, оказание технической помощи	-
22	Управленческое консультирование – это оказание помощи: отношения, установленные между двумя или более людьми, решающими проблему (клиент), и одним или большим количеством лиц, старающихся помочь им в этом деле (консультант)	-
23	Управленческое консультирование – предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации	ФЕАКО

## Окончание Приложения 1

Окончание таблицы 1.1

1	2	3
24	Управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют при необходимости выполнению решений	Л. Грейнер, Р. Метцгер, А. Мэдисон
25	Управленческое консультирование – это служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально подготовленных сотрудников, которые помогают организации-заказчику выяснить управленческие проблемы, проанализировать их, предлагают рекомендации по решению этих проблем и содействуют практической реализации принятых решений	Э.А. Уткин
26	Управленческое консультирование – предпринимательская деятельность в сфере оказания деловых услуг консультационного характера, обеспечивающая хозяйствующих субъектов консалтинговыми ресурсами, состоящими из определенных знаний и информации различного характера, адаптированная к особенностям и потребностям бизнеса	В.А. Верба
27	Управленческое консультирование – это процесс предоставления специалистом своих знаний, навыков и опыта в системе его клиента	К. Макхем
28	Управленческое консультирование – разновидность экспертной помощи руководителям организации при решении задач перестройки управления в изменяющихся условиях	-
29	Управленческое консультирование – услуга, оказываемая консультантом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе и практическом решении проблем	
30	Управленческое консультирование – это элемент системы управления, выраженный в форме нематериального ресурса, реализуемого в установленный промежуток времени на определенном этапе деятельности предприятия с целью создания, преобразования и развития функциональных элементов или бизнес-процессов посредством привлечения внешних специалистов (экспертов), строящих свою работу на основании полученных ранее знаний и опыта	С.М. Микалут
31	Управленческое консультирование – это предоставление независимой помощи в связи с процессом управления клиентам, исполняющим управленческие функции	ICMCI
32	Управленческое консультирование – любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответственен за это	Ф. Стееле
33	Управленческое консультирование – это деятельность и профессия, его содержанием является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта	Эстонская научная школа по управленческому консультированию
34	Управленческое консультирование – это разновидность экспертной помощи для клиента, ограниченной во времени, состоящей из техники профессиональной работы (консультационные методы, технологии, процедуры, информация), а также умение установить доверительность в консультант-клиентских отношениях с возможностью ориентироваться в организациях разного типа и состояния	Н.А. Серебрякова
35	УК – вид деятельности, создающий необходимые условия для качественного и эффективного управления организацией, помогающий анализировать и решать стоящие перед менеджментом организации практические задачи, проводя реинжиниринг бизнес-процессов и другие изменения, основанные на теоретических разработках и внедрении известного в практике менеджмента передового опыта	Н.А. Серебрякова

## Приложение 2

**Таблица 2.1 – Основные отличия внутренних и внешних консультантов**

Сильные стороны	Слабые стороны
<b>Внутренние консультанты</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Обладают исчерпывающей корпоративной информацией</li> <li>2. Более низкая стоимость услуг по отношению к внешним консультантам</li> <li>3. Доступность – приступают к работе по мере возникновения необходимости</li> <li>4. Непрерывность</li> <li>5. Конфиденциальная информация не выходит за пределы организации</li> <li>6. Потенциальные претенденты на различные руководящие должности в компании</li> <li>7. Высокая степень ответственности</li> <li>8. Высокий уровень доверия с сотрудниками клиентской компании</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Зависимость от руководства</li> <li>2. Ограниченность в свободе принятия решений, обусловленная корпоративной иерархией в компании</li> <li>3. Высокое воздействие различных групп и сотрудников на работу консультанта</li> </ol>
<b>Внешние консультанты</b>	
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Независимость и объективность</li> <li>2. Опыт в решении проблем в различных организациях и сферах деятельности заказчиков</li> <li>3. Финансовая устойчивость, благодаря которой в штате консультационной организации состоят высококвалифицированные специалисты</li> <li>4. Внедрение новейших разработок и формирование креативного подхода в решении управленческих проблем</li> <li>5. Внешний консультант может временно осуществлять свою деятельность в компании-заказчике, помогая решать поставленные задачи и анализируя специфику конкретного направления работы</li> <li>6. Системный подход к проведению аналитических работ, обусловленный наличием методологической базы</li> <li>7. Практическая ориентированность деятельности консультанта</li> <li>8. Владение большим объемом аналитической информации</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Большие затраты времени (нередко до 50%) на сбор и предварительную обработку информации</li> <li>2. Качество оказываемых услуг не может быть гарантировано</li> <li>3. Высокая вероятность снижения информационной обеспеченности по причине ограниченности во времени работы на предприятии заказчика</li> <li>4. Снижение качества аналитики проблемной области по причине использования стандартизированных и неадаптированных под деятельность заказчика схем</li> </ol>
Примечание – Составлено автором по [144]	

### Приложение 3

Таблица 3.1 – Рейтинг крупнейших консалтинговых компаний в России за 2021 г.

№ п/п	Название	Местоположение центрального офиса	Суммарная выручка от консалтинговых услуг за 2021 г., тыс. руб.	Темпы роста выручки за год, %	Число специалистов-консультантов	Число компаний в группе
1	2	3	4	5	6	7
1	«Эрнст энд Янг»	Москва	13 349 930	13,4	н.д.	7
2	«Технологии Доверия» (ТеДо)	Москва	11 342 410	12,9	н.д.	8
3	«КПМГ»	Москва	9 889 632	3,8	н.д.	3
4	«КРОК»	Москва	9 215 492	7,9	2192	2
5	«Борлас»	Москва	4 871 417	5,3	296	5
6	«Юникон»	Москва	3 936 580	-3,7	1077	7
7	«СберРешения»	Москва	2 824 604	32,4	1215	5
8	«Спектрум-Холдинг»	Москва	2 476 271	31,4	574	5
9	«ФинЭкспертиза»	Москва	1 606 651	9,1	641	14
10	SRG	Москва	1 429 512	16,8	326	8
11	«Северсталь – Центр Единого Сервиса»	Ярославль	1 416 235	148,0	471	3
12	«ЭК/Солюшнс», ГК «Комита»	Москва	1 226 430	33,5	н.д.	2
13	«Экопси Консалтинг»	Москва	1 116 802	47,1	136	4
14	ITPS	Пермь	1 111 523	-34,8	205	4
15	«Моё дело»	Москва	1 042 064	14,3	345	2
16	«Финансовые и бухгалтерские консультанты» (ФБК)	Москва	1 024 261	11,6	364	8
17	Schneider Group	Москва	1 015 906	11,5	246	4
18	«КБ Стрелка»	Москва	1 002 521	31,7	141	1
19	Strategy Partners	Москва	982 744	46,9	75	1
20	«Плаут Консалтинг»	Москва	853 185	26,6	112	1
21	IC-Wise Advice	Москва	810 112	14,9	390	5
22	Molga Consulting	Москва	800 651	-15,0	170	1
23	«Партнерская аудиторско-консалтинговая сеть «Рукоп»	Москва	775 700	-	109	7
24	«Деловой Профиль»	Москва	772 274	20,1	526	6
25	«ЭйчЭлБи Рус»	Москва	713 321	-20,6	169	13
26	UCMS Group	Москва	668 527	18,5	310	5



## Продолжение Приложения 3

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6	7
27	«РН-Учет»	Москва	638 510	163,8	484	1
28	Bellerage	Москва	576 619	11,4	75	8
29	«Юнистафф Пейрол Компани»	Москва	570 392	7,5	215	4
30	«КСК Групп»	Москва	553 413	40,0	159	6
31	«Бейкер Тилли»	Москва	547 646	13,1	254	6
32	«Альтхаус Консалтинг»	Москва	547 593	30,0	95	6
33	«Мариллион» (ранее «Мазар»)	Москва	519 590	3,8	289	5
34	GREEN	Москва	516 865	52,4	99	3
35	«Инжиниринговая компания «2К»	Санкт-Петербург	495 709	-17,1	88	1
36	«Центр экономики инфраструктуры»	Москва	495 353	40,2	29	1
37	«Лемчик, Крупский и Партнеры. Структурный и налоговый консалтинг»	Москва	494 390	24,2	83	5
38	«Консу»	Санкт-Петербург	464 300	-3,7	149	2
39	«Евроэксперт»	Москва	434 565	13,8	105	5
40	«ИАС»	Москва	429 881	-37,7	61	4
41	«Центр независимой экспертизы собственности»	Москва	407 993	-11,6	68	6
42	«Уральский союз»	Москва	365 168	-15,3	26	5
43	Acsour	Санкт-Петербург	351138	-3,4	111	3
44	«НФП Финансовые Решения»	Москва	338 186	61,1	93	3
45	«АНТ-Консалт»	Санкт-Петербург	336 188	-18,0	95	1
46	«Созидание и Развитие»	Москва	332 772	-36,3	126	2
47	«АБУ бухгалтерские услуги»	Москва	328 696	14,8	62	1
48	«НКЦ «Эталон»	Москва	316 358	67,8	70	6
49	«Правовест Аудит»	Москва	305 109	16,9	52	8
50	«Росэкспертиза»	Москва	293 001	138,1	117	5
51	«Консалтинговая группа «Лаир»	Санкт-Петербург	269 088	11,5	78	5
52	«Группа финансового консультирования»	Москва	265 116	47,2	43	4
53	«Бридж Групп»	Москва	259 002	-24,0	130	2
54	«Инжиниринговая компания «Элемент»	Москва	258 506	-2,6	51	1
55	«Союзэкспертиза» ТПП РФ	Москва	251 020	282,5	10	1
56	«Агентство прямых инвестиций»	Москва	248 938	-14,2	32	1

## Продолжение Приложения 3

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6	7
57	«Русаудит» (ранее «Кроу СиАрЭс»)	Москва	211 020	22,3	86	<i>и</i>
58	«Маркетинг-Консультант»	Тюмень	205 189	64,5	66	4
59	«Авуар»	Челябинск	184 100	30,6	15	14
60	ADE Professional Solutions	Москва	177 201	11,0	43	4
61	«Лабриум-консалтинг»	Санкт-Петербург	176 504	22,1	28	1
62	«Смарт Инжинирс»	Москва	176 304	15,0	35	2
63	Sprint (ООО «Прокатт»)	Москва	174 872	274,0	13	1
64	«Интерком-Аудит»	Москва	174 369	28,0	75	14
65	«Талант Кью Про»	Москва	170 748	-5,8	16	1
66	«Главбух Ассистент»	Москва	165 096	95,4	31	1
67	«Яшин и Партнёры»	Москва	159 666	24,9	101	3
68	«Консалтинговая группа «Текарт»	Москва	149 368	17,5	66	5
69	«Аудит-Эскорт»	Москва	145 593	13,5	24	4
70	УНУ Янс-Аудит	Москва	143 893	-15,3	31	6
71	«ПКР»	Санкт-Петербург	138 514	136,4	43	4
72	«Аудиторская служба «СТЕК»	Москва	135 212	18,2	30	3
73	«Лаборатория строительной экспертизы»	Москва	133 547	232,4	10	2
74	«АГ «Капитал»	Екатеринбург	132 998	31,4	65	5
75	«Райтек»	Тула	132 822	4,3	58	1
76	«Альта Виа»	Москва	128 279	-19,0	48	1
77	«Саппорт Партнерс Ки Пи Ай»	Москва	119 383	241,1	7	1
78	«Юкей»	Пермь	118 509	58,3	42	3
79	«Норд Аутсорсинг»	Москва	112 862	0,4	43	3
80	ICS Consulting	Москва	112 494	122,3	11	1
81	«Столичный центр аудита и оценки»	Москва	108 139	-1,7	44	1
82	«АСБ Консалтинг Групп»	Москва	102 953	29,6	32	2
83	«Институт корпоративных технологий»	Краснодар	100 036	-14,3	29	1
84	«Центр стратегических разработок на транспорте»	Москва	97 564	278,9	12	2

## Продолжение Приложения 3

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6	7
85	Swiss Consulting Partners	Москва	95 619	46,8	8	3
86	«АК»	Москва	91 059	342,1	10	1
87	«Налоги и финансовое право»	Екатеринбург	90 210	11,5	20	4
88	«Интерэкспертиза» (AGN International)	Москва	88 464	-4,3	51	4
89	«Фабер Леке»	Краснодар	87 416	36,9	17	6
90	«Международная юридическая компания «Эксперт»	Симферополь	86 571	15,6	57	1
91	WINbd («ВИН Бизнес Решения»)	Томск	85 226	117,5	11	1
92	«Прауд»	Санкт-Петербург	83 631	-36,4	29	5
93	«Тео Инвест»	Москва	83 497	-41,0	35	1
94	«Центр бухгалтерских услуг»	Москва	82 290	-1,8	28	1
95	«РБ Групп»	Москва	81 692	32,1	41	2
96	«Аудиторская группа «2К»	Москва	79 121	-30,3	25	5
97	Emerging Markets Group	Санкт-Петербург	79 017	-1,7	26	3
98	Брендинговое агентство DDVB	Москва	77 109	60,0	10	1
99	«Васильев, Солянко и партнеры»	Москва	72 248	107,6	8	1
100	«Консалтинговая группа «Ирвикон»	Москва	72 030	49,4	13	1
101	«Консультационная группа «ТИМ»	Санкт-Петербург	70 294	25,0	20	2
102	«Эталон»	Чебоксары	69 275	26,3	49	4
103	«АКГ Бетроен»	Москва	68 200	4,8	29	1
104	«ОКС Лабс»	Москва	67 433	-	17	1
105	«АИП»	Москва	65 115	12,9	12	3
106	«Интеллектуальная аналитика»	Москва	62 171	658,6	9	1
107	«Юкон / эксперты и консультанты»	Москва	60 036	368,6	8	2
108	«Гестион-Консалт»	Санкт-Петербург	59 092	6,6	20	3
109	«Объединенная Консалтинговая Группа»	Санкт-Петербург	58 856	-19,8	35	6
110	«АйПиЭм Консалтинг»	Москва	58 065	11,3	3	1
111	«Аудиторское партнерство «Ника»	Москва	57 825	-19,2	33	1
112	«Эфикс Групп»	Москва	57 677	-10,8	29	1
113	«Премьер-Партнер»	Москва	56 767	27,1	22	6
114	Legal Bridge	Москва	53 809	23,3	26	6
115	«Сальдо Фаворит»	Москва	53 156	56,7	7	1
116	«АГ «Корсаков и Партнеры»	Москва	53 136	6,8	2	1

## Продолжение Приложения 3

Продолжение таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6	7
117	«Кроу Аудэкс»	Казань	52 396	8,8	22	7
118	«КБК Экаунтинг»	Москва	50 819	17,7	11	1
119	«Аутсорсинговые решения»	Москва	48 908	26,1	21	1
120	«Эстейт-А»	Москва	47 428	45,7	8	1
121	«Вашконсалтинг»	Москва	46 469	19,6	28	1
122	«Банко»	Санкт-Петербург	42 117	24,0	7	4
123	«Холд-Инвест-Аудит»	Москва	40 356	-4,0	18	3
124	«Аудит-Вела»	Ростов-на-Дону	39 850	-18,8	34	2
125	«Тонкий и партнеры»	Москва	38 846	30,3	11	2
126	«АСБ»	Санкт-Петербург	37 955	2,2	26	2
127	«Бухгалтерские Консультанты Плюс»	Москва	36 970	15,1	25	1
128	МГКА «Адвокат Премиум»	Москва	35 423	304,6	21	1
129	«Пачоли»	Москва	34 586	-48,3	8	1
130	«Инвест-аудит»	Пермь	33 254	17,5	10	1
131	«АКГ «Листик и Партнеры»	Москва	33 170	11,6	78	9
132	«Антеро Консалтинг»	Москва	32 658	-10,6	8	1
133	«Аудит Анлимитед»	Москва	30 711	132,0	4	1
134	«Аудит Эксперт»	Москва	29 437	-0,3	6	3
135	«Халимон и Партнеры»	Москва	28 858	80,9	6	2
136	«НВК»	Санкт-Петербург	28 270	56,9	18	3
137	«Сальдо-аудит»	Москва	28 255	-11,5	9	1
138	«Юстиком»	Москва	27 988	23,6	6	1
139	«Технологии Инвестиции Строительство»	Санкт-Петербург	27 199	18,0	7	1
140	SBS group	Москва	26 636	24,5	26	2
141	«ИКС-Инфо»	Москва	26 607	49,1	8	1
142	«Аудит-Оптим-К»	Кемерово	26 291	359,3	12	4
143	«ЭккаунтПрофи-Аудит»	Москва	25 089	19,5	6	1
144	«Эркон»	Ростов-на-Дону	24 625	58,8	2	3
145	«Международный консультативно-правовой центр»	Москва	23 374	49,1	1	1
146	«Экфи»	Москва	22 827	-35,1	13	3
147	«Инвестаудит»	Омск	22 129	48,4	14	6
148	«ЦБА»	Москва	20 869	35,7	8	1
149	«Ассоциация «Налоги России»	Екатеринбург	17 662	-20,6	3	4
150	«АК «Арт-Аудит»	Москва	17 478	38,7	3	1

## Продолжение Приложения 3

Окончание таблицы 3.1

1	2	3	4	5	6	7
151	«Инноватика»	Санкт-Петербург	16 700	-8,8	5	1
152	«Штернгофф Аудит»	Москва	16 461	57,4	7	1
153	«Вектор Развития Групп»	Москва	16 213	6,5	9	4
154	«Агентство Промышленной Информации»	Москва	16 061	-0,5	10	3
155	«КонС-Аудит»	Красноармейск (МО)	15 191	-30,9	7	3
156	«Финансово-правовая группа «Арком»	Новосибирск	15 087	-12,4	17	1
157	«ФАП Консалтинг»	Москва	14 342	18,2	16	1
158	«Аверс-Аудит»	Санкт-Петербург	12 652	63,7	8	2
159	«Аудиторы Северной Столицы»	Санкт-Петербург	12 014	38,3	8	4
160	«АКФ «Терза»	Грозный	11 403	60,2	3	1
161	«БизнесФинансКонсалтинг»	Москва	11 185	23,0	9	1
162	«АКФ «МИАН»	Москва	10 242	138,0	2	1
163	«МКД»	Санкт-Петербург	8750	-46,7	34	1
164	«Градиент-Альфа-аудит»	Москва	8432	13,3	10	1
165	«Что делать Аудит»	Санкт-Петербург	8420	17,0	4	1
166	«Поволжская аудиторская компания»	Саратов	7721	21,5	2	1
167	«ЮФА Консалтинг»	Сургут	6981	13,2	13	2
168	«Авантаж Аудит»	Москва	6330	-31,6	12	4
169	«ИнформаАудит»	Санкт-Петербург	5183	45,0	3	1
170	«АГ «Золотой стандарт»	Москва	5175	12,2	5	1
171	«ЭНЭКО»	Москва	4787	-4,4	15	2
172	«АКК «Бизнес-информ»	Киров	3695	13,6	3	1
173	«ЦАК «Партнер»	Кемерово	3445	-3,9	6	1
174	«АИКЦ «Эксперт-аудитор»	Рязань	3227	11,0	8	3
175	«ФБК Поволжье»	Казань	3126	55,5	6	1
176	«Екатеринбургский Аудит-Центр»	Екатеринбург	2455	24,8	5	3
177	«АЛЬТ ДФК»	Москва	2443	-49,0	1	1
178	«Аналитика»	Москва	1256	-	1	1
179	«АудитОнлайн»	Москва	1095	-53,5	2	1
180	«АФ «Гранд»	Москва	930	-24,8	1	1

Примечание – Составлено автором по [374]

## Продолжение Приложения 3

Таблица 3.2 – Рейтинг крупнейших консалтинговых компаний в России за 2022 г.

№ п/п	Название	Местоположение центрального офиса	Суммарная выручка от консалтинговых услуг за 2022 г., тыс. руб.	Темпы роста выручки за год, %	Число специализированных консультантов	Число компаний в группе
1	2	3	4	5	6	7
1	«Б1»	Москва	12 980 310	-2,8	3608**	8
2	«Технологии Доверия» (ТеДо)	Москва	12 402 045	9,3	н.д.	8
3	Группа IBS	Москва	10 298 837	н.д.	4000**	5
4	«КЭПТ»	Москва	10 064 066	1,8	3938**	5
5	«Яков и Партнёры»	Москва	5 748 986	н.д.	369	2
6	«Деловые решения и технологии» (ДРТ)	Москва	5 446 595	-20,1	н.д.	3
7	«Центр корпоративных решений»	Москва	4 983 951	20,9	1626	2
8	«Юникон»	Москва	3 451 900	-12,3	914	7
9	«Газпром ЦПС»	Санкт-Петербург	3 098 348	230,4	133	-
10	«Спектрум-Холдинг»	Москва	3 002 796	21,3	637	5
11	«Борлас»	Москва	2 896 186	-40,5	312	7
12	«СберРешения»	Москва	2 863 559	1,4	1226	6
13	«Северсталь – Центр Единого Сервиса»	Ярославль	1 876 558	32,5	680	-
14	«Системы управления»	Москва	1 661 582	44,4	255	-
15	«КБ Стрелка»	Москва	1 638 761	45,3	226	2
16	«Комита»	Москва	1 588 845	29,6	н.д.	2
17	SRG	Москва	1 474 117	6,9	295	6
18	ITPS	Пермь	1 434 504	29,1	285	4
19	«Финансовые и бухгалтерские консультанты» (ФБК)	Москва	1 324 089	29,3	461	8
20	«Экопси Консалтинг»	Москва	1 229 375	10,1	223	4
21	«Моё дело»	Москва	1 213 483	11,3	384	3
22	Strategy Partners	Москва	1 167 142	18,8	80	-
23	«ИАС»	Москва	1 140 885	165,4	74	5
24	Schneider Group	Москва	995 220	-2,0	253	5
25	IC-WiseAdvice	Москва	949 300	17,2	375	5
26	«Проектное управление строительными контрактами»	Санкт-Петербург	928 352	17,1	108	-
27	«Деловой профиль»	Москва	928 254	20,2	783	6
28	UCMS Group	Москва	890 914	33,3	349	5
29	Bellerage	Москва	868 264	50,6	122	10
30	«ФинЭкспертиза»	Москва	858 780	14,2	668	12***

## Продолжение Приложения 3

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6	7
31	«Плаут Консалтинг»	Москва	855 284	0,2	365	-
32	«Партнерская аудиторско-консалтинговая сеть «Руко»»	Москва	763 711	-1,5	172	9
33	Isource Consulting	Санкт-Петербург	667 399	290,3	63	2
34	«Пачоли»	Москва	615 923	58,7	128	3
35	«Альтхаус Консалтинг»	Москва	614 717	11,3	135	7
36	«СибКом»	Уфа	556 307	-45,8	45	2
37	«Юнистафф Пейрол Компани»	Москва	552 325	-3,2	218	4
38	«Мариллион»	Москва	543 293	4,6	285	5
39	Molga Consulting	Москва	542 110	-32,3	116	-
40	«Федеральный центр компетенций в сфере производительности труда»	Москва	541 117	85,4	33	-
41	«Лемчик, Крупский и Партнеры. Структурный и налоговый консалтинг»	Москва	539 545	9,1	100	5
42	«Уральский союз»	Москва	506 225	17,2	107	5
43	«НЭО Центр»	Москва	502 836	8,6	92	-
44	«Интэнс Инжиниринг»	Москва	497 193	154,9	39	-
45	«Инжиниринговая компания «2К»»	Санкт-Петербург	490 918	-1,0	100	-
46	«НФП Финансовые Решения»	Москва	481 274	42,3	117	3
47	«Бридж Групп»	Москва	480 862	85,0	164	3
48	«КСК Групп»	Москва	479 396	-13,4	н.д.	6
49	«Инжиниринговая компания «Элемент»»	Москва	469 899	81,8	82	-
50	GREEN	Москва	449 007	-13,1	113	3
51	«Правовест Аудит»	Москва	447 817	46,8	52	8
52	«Бетерра»	Москва	444 726	-18,8	н.д.	4
53	«Евроэксперт»	Москва	441 798	1,7	105	6
54	«Агентство прямых инвестиций»	Москва	433 016	73,9	33	-
55	«Консу»	Санкт-Петербург	430 035	-7,4	135	2
56	«ИЭС Инжиниринг и Консалтинг»	Москва	427 809	62,8	165	-
57	«Группа финансового консультирования»	Москва	426 889	61,0	59	3

## Продолжение Приложения 3

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6	7
58	«Райтек ДТГ»	Тула	407 105	236,3	77	-
59	«Союзэкспертиза» ТПП РФ	Москва	354 386	41,2	54	-
60	«АБУ бухгалтерские услуги»	Москва	349 171	6,2	63	2
61	«Лаборатория строительной экспертизы»	Москва	348 033	160,6	45	2
62	«Центр экономики инфраструктуры»	Москва	330 212	-33,3	33	-
63	Acsour	Москва	322 741	-8,1	113	3
64	«НКЦ «Эталонь»	Москва	317 849	0,5	71	6
65	Dinord	Москва	308 194	181,2	44	-
66	«Центр независимой экспертизы собственности»	Москва	305 602	-22,7	71	4
67	«Консалтинговая группа «Лаир»	Санкт- Петербург	298 512	10,9	77	5
68	«Росэкспертиза»	Москва	290 949	-0,7	128	5
69	«O2 Консалтинг»	Москва	255 709	33,6	55	2
70	«Маркетинг- Консультант»	Тюмень	231 545	12,8	46	4
71	«Авуар»	Челябинск	229 225	62,6	3	14
72	«ОКС Лабс»	Москва	226 934	236,5	35	-
73	«Созидание и Развитие»	Москва	220 916	-33,6	91	2
74	«Русаудит»	Москва	216 958	2,8	88	4
75	«Инжиниринговая корпорация «Ирбис»	Санкт- Петербург	214 744	53,7	54	4
76	Группа компаний WINbd	Томск	204 118	139,5	22	-
77	«Смарт Инжинирс»	Москва	195 264	10,8	41	2
78	«АГ «Капитал»	Екатеринбург	192 274	44,6	70	7
79	«Лабриум Консалтинг»	Санкт- Петербург	191 292	8,4	22	-
80	«Главбух Ассистент»	Москва	185 154	12,1	17	-
81	Frank RG	Москва	183 716	27,0	57	3
82	«Консалтинговая группа «Текарт»	Москва	171 773	15,0	58	5
83	ADE Professional Solutions	Москва	166 807	-7,3	48	4
84	«ПКР»	Санкт- Петербург	161 244	16,4	60	4
85	Swiss Consulting Partners	Москва	155 290	62,4	13	3
86	«Норд Аутсорсинг»	Москва	149 995	32,9	45	3



## Продолжение Приложения 3

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6	7
87	«Яшин и Партнёры»	Москва	149 705	-7,3	103	3
88	«Юкей»	Пермь	145 009	21,6	44	3
89	«Аудиторская служба «СТЕК»	Москва	142 895	5,7	24	4
90	«ЯНС-Аудит»	Москва	139 297	-3,2	47	6
91	«АНТ-Консалт»	Санкт- Петербург	138 882	-58,7	71	-
92	«Институт корпоративных технологий»	Краснодар	137 968	37,9	42	-
93	«Интерком-Аудит»	Москва	135 922	-22,0	95	14
94	«Альта Виа»	Москва	134 012	4,5	63	-
95	RUSTAX	Москва	131 050	-3,5	9	-
96	«Международная юридическая компания «Эксперт»	Симферополь	128 894	48,9	92	2
97	«Фабер Лекс»	Краснодар	122 961	40,6	17	6
98	«Аудит-Эскорт»	Москва	121 728	-16,4	36	4
99	«АйПиЭм Консалтинг»	Москва	116 531	100,8	25	-
100	«Налоги и финансовое право»	Екатеринбург	112 288	24,5	19	2
101	«Интеллектуальная аналитика»	Москва	110 179	77,2	28	-
102	«Прайм аудит»	Тверь	109 369	54,9	20	5
103	Emerging Markets Group	Санкт- Петербург	108 100	23,3	26	3
104	«Финансовый и организационный консалтинг»	Москва	107 920	60,0	30	2
105	«АСБ Консалтинг Групп»	Москва	104 537	1,5	32	2
106	«Саппорт Партнерс Ки Пи Ай»	Москва	103 210	-13,5	60	-
107	ICS Consulting	Москва	101 451	-9,8	15	-
108	«Аудиторская группа «2К»	Москва	97 420	23,1	29	5
109	«Гео Инвест»	Москва	90 388	8,3	27	-
110	«Столичный центр аудита и оценки»	Москва	90 120	-16,7	31	-
111	«Интерэкспертиза»	Москва	87 915	-0,6	15	4
112	«АИП»	Москва	87 180	33,9	12	2
113	«ГБА»	Москва	86 198	6,8	25	-
114	«Эфикс Групп»	Москва	79 612	38,5	38	-
115	«Финансовые расследования и судебные экспертизы»	Москва	79 140	6,6	19	2

## Продолжение Приложения 3

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6	7
116	«АКГ Бетроен»	Москва	75 790	11,1	15	-
117	«С.В.М. Аудит»	Москва	71 045	1,4	13	4
118	HeadWork Analytics	Москва	69 381	49,6	7	-
119	«Эталон»	Чебоксары	68 652	-0,9	42	4
120	«Кубит Практик»	Санкт-Петербург	68 029	23,5	13	-
121	«Группа Прауд»	Санкт-Петербург	67 201	-19,6	27	5
122	«Премьер-Партнер»	Москва	64 729	14,1	19	4
123	«Консалтинговая группа «Ирвикон»	Москва	60 144	-16,5	14	-
124	«Юкон»	Москва	58 615	-1,9	11	-
125	«Консультационная группа «ТИМ»	Санкт-Петербург	58 401	-1,8	23	-
126	«Кроу Аудэкс»	Казань	55 935	6,8	82	7
127	«Объединенная Консалтинговая Группа»	Санкт-Петербург	54 389	-7,3	29	6
128	МГКА «Адвокат Премиум»	Москва	52 825	49,1	33	-
129	«ВнешЭкономАудит»	Челябинск	50 994	4,2	12	8
130	Legal Bridge	Москва	50 857	-5,5	18	4
131	«Инвента Консалтинг»	Москва	48 667	93,1	7	-
132	«Аутсорсинговые решения»	Москва	47 747	-2,4	20	-
133	«Аудиторское партнерство «Ника»	Москва	47 401	-18,0	36	-
134	«Аудит А»	Москва	47 238	25,2	16	2
135	«РБК Консалт»	Санкт-Петербург	45 307	413,2	15	2
136	«Консалтинговая компания «2Б Диалог»	Москва	42 664	76,7	27	-
137	«АСБ»	Санкт-Петербург	41 377	9,0	41	2
138	«Тонкий и партнеры»	Москва	40 993	15,2	11	2
139	ЮК «Васильев, Солянка и партнеры»	Москва	40 382	-44,1	7	-
140	«Аудит-Вела»	Ростов-на-Дону	39 711	-0,3	33	3
141	«НБК»	Санкт-Петербург	39 321	39,1	27	3
142	«Холд-Инвест-Аудит»	Москва	39 031	-0,3	18	3
143	«Бухгалтерские Консультанты Плюс»	Москва	38 877	5,2	8	-
144	CBS group	Москва	36 434	36,8	20	2

## Продолжение Приложения 3

Продолжение таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6	7
145	«Инвест-аудит»	Пермь	35 762	7,5	22	-
146	«Вашконсалтинг»	Москва	34 622	-25,5	18	-
147	«Балиот»	Москва	32 969	37,6	16	2
148	«АКГ «Листик и Партнеры»	Москва	32 655	-1,5	41	8
149	«Аудит Эксперт»	Москва	31 514	5,7	15	3
150	«Международный консультативно-правовой центр»	Москва	28 883	23,6	1	-
151	«I+I»	Барнаул	28 829	30,4	13	-
152	«Др. Фойгт и партнеры»	Москва	27 858	70,3	6	-
153	«Юстиком»	Москва	27 736	-0,9	13	-
154	«Сальдо-аудит»	Москва	27 675	-2,1	8	-
155	«ИКС-Инфо»	Москва	26 894	1,1	16	-
156	«АГ «Корсаков и Партнеры»	Москва	26 849	-49,5	9	-
157	«Технологии Инвестиции Строительство»	Санкт-Петербург	26 764	-1,6	21	-
158	«Сальдо Фаворит»	Москва	26 109	-50,9	8	-
159	«Форпост Солюшнс»	Москва	26 084	128,3	31	2
160	«Эркон»	Ростов-на-Дону	22 945	-6,8	5	3
161	«Каб-Юст»	Москва	21 235	-	11	-
162	«РБ Групп»	Москва	21 094	-75,1	46	2
163	«Аллен-Аудит»	Москва	21 084	702,0	6	-
164	«АК «Арт-Аудит»	Москва	19 371	10,8	3	-
165	«Вектор Развития Групп»	Москва	19 182	18,3	12	3
166	«Штернгофф Аудит»	Москва	18 969	15,2	5	-
167	«Первая экспертная бухгалтерия»	Пермь	18 967	-	11	-
168	«АКФ «МИАН»	Москва	18 826	83,8	24	-
169	«ЮРМ-Консалт»	Батайск	18 127	-	1	-
170	«Финансово-правовая группа «Арком»	Новосибирск	17 388	15,3	17	-
171	«Ассоциация «Налоги России»	Екатеринбург	16 839	-4,7	3	4
172	«Агентство Промышленной Информации»	Москва	16 305	-32,4	9	3
173	«Инноватика»	Санкт-Петербург	16 230	-2,8	5	-
174	«Ваш СоветникЪ»	Краснодар	15 393	-16,8	12	3
175	«Столичная бухгалтерская корпорация»	Москва	14 700	-16,3	7	-

## Окончание Приложения 3

Окончание таблицы 3.2

1	2	3	4	5	6	7
176	«АКФ «ПромСтройФинанс»»	Королев (МО)	12 823	19,0	6	3
177	«Аудиторская фирма «МИАЛаудит»»	Новосибирск	12 148	-36,5	14	-
178	«Эффекшн»	Москва	11 986	-	2	-
179	«Аудиторы Северной Столицы»	Санкт- Петербург	11 841	-1,4	17	4
180	«Растам-Аудит»	Тюмень	11 245	55,6	3	-
181	«Что делать Аудит»	Санкт- Петербург	11 075	31,5	4	-
182	«Аудит-Оптим-К»	Кемерово	10 577	216,2	7	4
183	«АКФ «Герза»»	Грозный	10 552	-7,5	6	-
184	«Экфи»	Москва	10 541	-53,8	9	3
185	«АК Консалтинг Групп»	Москва	10 023	301,3	9	-
186	«ИнформАудит»	Санкт- Петербург	10 016	93,3	5	-
187	«ЮФА Консалтинг»	Сургут	7620	9,2	13	2
188	«Поволжская аудиторская компания»	Саратов	6298	-18,4	8	-
189	«Авантаж Аудит»	Москва	5864	-7,4	17	4
190	«Аудиторская компания «Бизнес Навигатор»»	Москва	4979	294,6	7	-
191	«ЦАК «Партнер»»	Кемерово	4617	34,0	6	-
192	«АГ «Золотой стандарт»»	Москва	4299	-16,9	5	-
193	«АКК «Бизнес- информ»»	Киров	3755	1,6	9	-
194	«Энэко»	Москва	3083	-35,6	13	2
195	«АудитОнлайн»	Москва	2849	160,1	4	-
196	«ФБК Поволжье»	Казань	2583	-17,4	3	-
197	«АБФ «Лит-Аудит»»	Москва	2469	-	8	-
198	«Аудиторская фирма «Аваль-Ярославль»»	Ярославль	2202	84,2	5	-
199	«АФ «Гранд»»	Москва	1090	17,2	1	-
200	«Аналитика»	Москва	660	-47,5	1	-

Примечание – Составлено автором по [375]

## Приложение 4

**Таблица 4.1 – Угрозы и риски устойчивости предприятия  
при цифровой трансформации бизнес-процессов**

Угрозы	Риски	Направления для снижения рисков
1	2	3
«Схлопывание» уровней структуры при снижении барьеров и задержек при распространении информации	Снижение качества управленческих решений, потеря управляемости в сложных иерархических системах	Адаптация организационной структуры к новым возможностям путем реинжиниринга. Введение «информационного трения»*
Снижение уровня компетентности работников, включая менеджеров, при интенсивном применении новых технологий. Профессиональное выгорание	Снижение ожидаемого уровня возврата инвестиций в проектах по цифровой трансформации. Повышение вероятности отказа оборудования, сбоя систем, потери данных, денежных средств и иных активов при принятии ошибочных управленческих решений	Развитие кооперации с вузами в целевой подготовке кадров. Реализация специальных программ повышения квалификации в области цифровой экономики. Реинжиниринг систем мотивации и стимулирования
Отсутствие компетенций в новых сферах (например, новые инструменты фондового, товарного, валютного рынков)	Потеря финансовых активов, снижение уровня ликвидности, риски нарушения обязательств по уплате налогов и осуществления обязательных платежей	
Психологическое неприятие цифровых технологий менеджерами различных уровней	Снижение ожидаемого возврата от инвестиций в цифровую трансформацию. Повышение транзакционных издержек, связанных с оппортунистическим поведением	Программы информирования при разворачивании проектов цифровой трансформации. Создание инновационной культуры, способствующей изучению и поощряющей изучение и использование новых цифровых технологий и решений
Незрелость новых технологий и решений; отсутствие достоверных данных о том, что разработка не является тупиковой ветвью развития	Нарушение цикла производства или отказ отдельных производственных процессов	Дополнительное изучение и двойная экспертная оценка предполагаемых к использованию технологий. Дублирование на период опытной эксплуатации. Изучение опыта использования новых технологий и оборудования
Накопление значительных объемов «информационного мусора» вследствие способности цифровых систем порождать огромные потоки различной информации	Снижение качества управленческих решений вплоть до потери устойчивости управления. Проблемы с фильтром релевантной информации для конкретной ситуации. Значительное повышение ИТ-бюджетов, снижение прибыли	Здоровый консерватизм в выборе технологических решений, поддержка и развитие собственной квалифицированной и опытной ИТ-команды. Привлечение опытных и значимых экспертов
Сознательное искажение или порча информации. Кража и передача конкурентам, недобросовестным приобретателям, преступникам важных сведений	Проблемы в управлении процессами и обеспечении учета вплоть до полной остановки предприятия, кражи денежных средств и иных финансовых активов в случае успешной кибератаки	Принятие должных мер и использование специальных систем для обеспечения надлежащего уровня информационной кибербезопасности

## Окончание Приложения 4

Окончание таблицы 4.1

1	2	3
Выход из строя машин и оборудования. Нарушения техники безопасности	Рост расходов на ремонт, оплата простоев, компенсации работникам	Стресс-тестирование новых технологий, датчиков управления и т.п.
Диверсии, аварии. Манипулирование правами на объекты имущества (НМА)	Утрата прав на объекты имущества	Юридическое сопровождение сделок, включение обеспечивающих условий в договоры, соглашения и т.п.
<p>* «Информационное трение» – искусственное создание задержек в информировании согласно принятым в организации правилам (например, топ-менеджеры получают информацию о деятельности структурных подразделений только раз в месяц, хотя они имеют возможность делать это ежеминутно, не дожидаясь закрытия отчетного периода)</p> <p>Примечание – Составлено автором по [87]</p>		

## Приложение 5

Таблица 5.1 – Характеристика критериев и методов оценки качества менеджмента

Подход к сбору информации	Оценочный критерий	Краткое описание метода оценки качества менеджмента, основывающегося на указанном критерии	Кем описан указанный метод
1	2	3	4
Привлечение экспертов (экспертный опрос, интервьюирование)	Учет равновесия экономических интересов участников процесса	Система оценки качества управления основана на показателях, определенных с точки зрения интересов участников процесса: интересы акционера, интересы менеджеров, интересы наемных работников. Они характеризуют экономические интересы субъектов бизнеса на предприятии и должны находиться в состоянии равновесия. Между ними существуют причинно-следственные связи, поддающиеся и не поддающиеся количественной оценке, которые всегда будут в некоторой степени неопределенными. Предлагается рассчитывать коэффициент совпадения интересов субъектов бизнеса, динамика которого отражает изменение качества управления	Гукасян З.О.
	Управленческие процессы и функции	Оценка основывается на процессном подходе и ССП. Автор выделяет 13 управленческих процессов, группирующихся по трем уровням. Для каждого управленческого процесса составлен перечень наиболее полно и комплексно характеризующих его показателей, которые автор предлагает распределять по четырем группам ССП (финансы, клиенты, внутренние процессы, рост и развитие). Каждый показатель оценивается по 10-балльной шкале, после чего по формуле $K_{ПУ_i} = 10 \times \frac{\alpha}{90^\circ}$ (где $\alpha$ – угол, величина которого определяется путем расчета отношения положительных и отрицательных значений темпов прироста фактических значений показателей оценки процессов управления к прогнозным) рассчитывается его оценка. По аналогичной формуле рассчитываются интегральные показатели качества процессов управления предприятиями по группам ССП, после чего проводится интегральная оценка системы управления, и в зависимости от ее величины дается оценка состояния предприятия	Кислинская М.В.
		Предполагается анализ функций менеджмента (планирование, организация, мотивация, контроль, координация, коммуникация) по пяти укрупненным характеристикам в рамках процессов стратегического и оперативного управления. Проводятся анкетирование и интервьюирование управленческого персонала. Каждой из функций заранее присвоен весовой коэффициент: $K_{менедж} = \sum_{i=1}^m a_i \times H_{i\text{средн}}$ где $m$ – число характеристик процессов стратегического и оперативного управления; $a_i$ – весомость; $H_{i\text{средн}}$ – средняя оценка характеристики. Также определяется коэффициент согласия в коллективе, отражающий полярность и единство мнений по каждому вопросу	Степанова И.П.

Продолжение таблицы 5.1

1	2	3	4
	Эффективность системы управления	<p>Подход на основе экспертной оценки эффективности системы управления. Оценивается эффективность механизмов управления, сгруппированных в элементы управления (вовлечение и управление, политика и цели, организация и ресурсы, отношения с подрядчиками и поставщиками, управление рисками, проектирование и планирование, исполнение и мониторинг, оценка и постоянное совершенствование). Для каждого механизма разработаны критерии его эффективности.</p> <p>Этапы:</p> <p>1) интервьюирование персонала – руководителей и ключевых пользователей (работников); 2) статистическая обработка результатов интервьюирования; 3) анализ результатов и разработка рекомендаций по повышению эффективности</p>	Компания ООО «Тракс-Консалт»
	Степени свободы в общепринятых нормах и общепринятых законах	<p>Позиционная диагностика. Позволяет оценить способности к управленческой деятельности каждого руководителя. В основе лежит идея, что человек либо имеет свободу выбора, либо зависим от обстоятельств. Оценивается количество степеней свободы в двух существенных обстоятельствах – общепринятые нормы и общепринятые законы. Всего сочетаний зависимостей и свобод – 16. Каждое сочетание образует позиционную группу, отображаемую графически, что и дает информацию об управленческом потенциале работника. Возможность в количественном виде выразить управленческие способности каждого конкретного руководителя позволяет перейти к оценке свойств системы в целом</p>	Машкин В.
	Организационная структура управления	<p>Подход на основе оценки качества организационной структуры управления. Анализируется ряд ее проблем. Выделяются и анализируются следующие показатели, каждый из которых имеет производные: линейной манипуляции, структурной манипуляции, функциональной манипуляции, потенциальной некорректности трансляций управляющих воздействий, нагрузки по управлению, относительного количества руководителей среднего звена (от общего количества руководителей)</p>	Тысленко А.Г.
	Пять функций менеджмента: прогнозирование/планирование, организация, мотивация, контроль, координация	<p>Функциональная модель оценки менеджмента (Management Functional Assessment Model – MFAM (ФМОМ)). В основе ФМОМ лежат 6 основных функций управления: прогнозирование/планирование, организация, мотивация, контроль, координация и коммуникация.</p> <p>Первые пять функций менеджмента соответствуют пяти оценочным критериям модели и формируют структуру управления, которая, в свою очередь, определяет характер взаимосвязей организации, т.е. ее коммуникацию. Эти 5 функций анализируются, каждая из них содержит 5 субкритериев, подвергающихся экспертному анализу. 25 категорий поочередно оцениваются по шкале от 0 до 4, где 0 говорит о том, что деятельность не ведется, а 4 – о том, что она ведется максимально эффективно. Баллы суммируются, после чего предприятию присваивается определенный уровень зрелости, и на основании полученного результата формируется коммуникационный профиль организации, показывающий, какие области требуют улучшения, и определяется текущее состояние деятельности. Улучшение одной области неизбежно повлечет за собой некоторые изменения остальных, так как критерии тесно связаны между собой</p>	Ватсон П., Чилиши Н., Маслов Д.



## Окончание Приложения 5

Окончание таблицы 5.1

1	2	3	4
Показатели деятельности предприятия	Виды ресурсов	Обобщенные качественные и количественные показатели оценки управления по видам ресурсов: материальные, трудовые, финансовые, информационные, соответствующих одному из видов управления: стратегическое, тактическое, операционное	Калита Т.В.
	Показатели системы управления производством	Определен перечень показателей оценки качества управления производством, которые с учетом их весомости приводятся к единому интегральному показателю (показатель воздействия системы управления на производственный процесс; показатель адаптивности системы управления производством; показатель внутренней организованности систем управления производством; показатели устойчивости, точности, развития системы, оперативности, экономичности, скорости реакции процесса производства на требования рынка, скорости освоения изделий в производстве, гибкости, обеспеченности техническими средствами, качества выполняемых функций управления, организационной оснащенности, обеспеченности качественными трудовыми ресурсами). Разработана методика определения показателей	Патваканов С.С.
	Элементы цепочки создания ценности и требования к системам управления	Система комплексной оценки качества менеджмента сформирована на основе структурного подхода. В разрезе элементов цепочки создания ценности и выделенных групп требований, предъявляемых к системам управления, выбран ряд оценочных показателей (единичных, базовых, относительных, комплексных и интегральных). Приводятся схема интерпретации результатов и алгоритм формирования интегральной оценки качества менеджмента предприятия	Просвирина М.Е.
	Уровни качества управления	Систематизация методов, инструментов и показателей для оценки качества менеджмента на основании 7 уровней качества управления, выделенных для данного объекта по принципу многоуровневого описания	Тихонова Е.Ю., Малофеева А.Б., Смирнов В.П.
Комбинированный	Состояние организации и результаты рыночного роста	Алгоритм проведения оценки качества менеджмента (состоящий из 12 пунктов) основывается на определении целевой функции предприятия; отборе показателей, отражающих результаты рыночного роста и состояние организации, потенциал предприятия; построении нормативной (с помощью процедуры экспертного опроса менеджеров высшего и среднего звена) и фактической структуры показателей и оценке их соответствий	Винокуров В.А.

## Приложение 6

**Таблица 6.1 – Основные конкуренты, работающие на рынке консалтинга в г. Самаре**

Торговое наименование компании	Виды консалтинга	Адрес
1	2	3
Консалтинговая компания «Открытие» на ул. Авроры	Разработка бизнес-планов Финансовый консалтинг	г. Самара, ул. Авроры, д. 114А, к. 2, 4 этаж, оф. 404
ООО «ДСТС Финанс Консалтинг»	Бухгалтерское обслуживание Бухгалтерский учет Регистрация предприятий Сопровождение Юридическое обслуживание	г. Самара, ул. Революционная, д. 70, оф. 400
Группа компаний «Бизнес-Гарант» в Октябрьском районе	Техническая инвентаризация и учет Агентство Аренда Земельно-кадастровые работы Бухгалтерское обслуживание Бухгалтерский учет Регистрация предприятий Сопровождение Юридическое обслуживание	г. Самара, ул. Мичурина, д. 21А, 1 этаж
«Бизнес-Гарант – Бухгалтерия» на ул. Карла Маркса	Бухгалтерское обслуживание Ведение бухгалтерского учета Ведение налогового учета Восстановление бухгалтерского и налогового учета Выписки из ЕГРЮЛ и ЕГРИП Зарплата и кадры Минимизация и оптимизация налогообложения Налоговый аудит Нулевая отчетность Регистрация ИП Регистрация ООО Регистрация предприятий Сопровождение налоговых проверок Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности	г. Самара, пр-т Карла Маркса, д. 190
FG Consulting	Аудит и оценка персонала Проекты по корпоративному обучению и развитию персонала	г. Самара, ул. Ленинская, д. 168, оф. 325
Компания «Скадо Бизнес Эксперт»	Юридическое сопровождение сделок Аудиторские услуги Бухгалтерские услуги удаленно Бухгалтерский аутсорсинг Бухгалтерское обслуживание Ведение бухгалтерского учета Ведение налогового учета Восстановление бухгалтерского и налогового учета Выписки из ЕГРЮЛ и ЕГРИП Зарплата и кадры Кадровые агентства	г. Самара, проезд Южный, д. 104

## Продолжение Приложения 6

Продолжение таблицы 6.1

1	2	3
	Кадровый консалтинг Лизинговые услуги Минимизация и оптимизация налогообложения Налоговый аудит Нулевая отчетность Организация внешнеэкономической деятельности Регистрация ИП Регистрация ООО Регистрация предприятий Сопровождение налоговых проверок Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности Таможенное оформление Управленческий консалтинг Экспресс-аудит Бухгалтерский учет Ведение дел в судах Защита и помощь бизнесу Налоговые консультации Правовая экспертиза Регистрация Сопровождение Сопровождение сделок Составление документации Судебное взыскание задолженности Судебное урегулирование споров Юридическая консультация Юридическое обслуживание Юридическое представление интересов Юридическое сопровождение бизнеса	
«Федеральная лаборатория судебной экспертизы»	Бухгалтерский учет Бухгалтерское обслуживание Оценка Экономическая экспертиза Экспертиза печати Экспертизы Финансовый консалтинг	г. Самара, Московское шоссе, д. 41, 4 этаж, оф. 415
ООО «Капитал-Консалтинг» на ул. Водников	Рекламная деятельность Предоставление различных видов услуг Образование для взрослых и прочие виды образования	г. Самара, ул. Водников, д. 60, оф. 718
Группа компаний «Бизнес-Гарант» на ул. Красноармейской	Бухгалтерское обслуживание Ведение налогового учета Ведение бухгалтерского учета Восстановление бухгалтерского и налогового учета Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности Выписки из ЕГРЮЛ и ЕГРИП Зарплата и кадры Коллекторские услуги Минимизация и оптимизация налогообложения Нулевая отчетность Регистрация ООО	г. Самара, ул. Красно- армейская, д. 72, 1 этаж

## Продолжение Приложения 6

Продолжение таблицы 6.1

1	2	3
	Регистрация предприятий Арбитраж Бухгалтерский учет Взыскание долгов Защита в суде Защита и помощь бизнесу Ликвидация предприятий Регистрация Сопровождение Составление договоров Списание долгов Физические лица Юридические лица Юридический консалтинг Юридическое обслуживание	
Компания «Визави-Оценка»	Бухгалтерское обслуживание Бухгалтерский учет Регистрация ИП Регистрация предприятий Административные споры Ведение дел в судах Взыскание алиментов Гражданские споры Досудебные споры Защита прав потребителей Наследственные споры Оценка бизнеса Оценка недвижимости Оценка транспорта Оценка ущерба Оценка ценных бумаг Оценочная деятельность Расторжение брака Регистрация Семейные споры Составление документации Составление исков Споры по КАСКО Споры со страховыми компаниями Судебное взыскание задолженности Судебное урегулирование споров Трудовые споры Экспертизы Юридическая консультация	г. Самара, ул. 22 Партсъезда, д. 45, 3 этаж, оф. 306
Консалтинговая фирма «Профит»	Аудит Бухгалтерские услуги Налоговые и бухгалтерские консультации Постановка или восстановление бухгалтерского и налогового учета Бизнес-планы Общий аудит Оптимизация налогообложения Налоговые споры Отправка отчетности в электронном виде Услуги в области МСФО Регистрация и ликвидация организаций и ИП	г. Самара, ул. Черно- реченская, д. 6, оф. 203а

## Продолжение Приложения 6

Продолжение таблицы 6.1

1	2	3
ООО «Бизнес-Актив» на ул. Ново-Садовой	Регистрация, реорганизация, ликвидация фирм и ИП Лицензирование различных видов деятельности Сертификация Представление интересов в суде Представление интересов в государственных органах Урегулирование договорных, трудовых, налоговых споров Сопровождение процедуры вступления в наследство Регистрация сделок с недвижимостью Оформление перепланировок Приватизация Регистрация выпусков акций Возврат экспортного НДС Регистрация товарных знаков Регистрация ТСЖ	г. Самара, ул. Ново-Садовая, д. 106, оф. 523
ООО «Аудит-Центр» на ул. Молодогвардейской	Анализ состоятельности фирм Оценка структуры и управления Проверка лицензии Оценка рисков, связанных с налогами Проверка законной деятельности компании Инвентаризация фирмы Прочие консультационные услуги	г. Самара, ул. Молодогвардейская, д. 67, оф. 306
ООО «Премиум-Консалт»	Консультирование Разработка и внедрение систем менеджмента по международным стандартам Консалтинг	г. Самара, ул. Молодогвардейская, д. 33А
Кадровый холдинг «Анкор» на ул. Молодогвардейской	Подбор персонала Лизинг персонала Услуги аутсорсинга учетных функций: расчет заработной платы, учет кадров, кадровое делопроизводство	г. Самара, ул. Молодогвардейская, д. 204, каб. 301, 3 этаж
Финансово-консультационный центр «Мир оценки» на проспекте Кирова	Оценка недвижимости, ценных бумаг, дебиторской задолженности Оценка ущерба	г. Самара, пр-т Кирова, д. 391, оф. 204, 2 этаж
ЗАО «Агентство консалтинга, аудита и оценки»	Аудиторские услуги Финансовый консалтинг	г. Самара, ул. Агибалова, д. 48, оф. 6, 3 этаж
ООО «Агентство Интеллект Консалтинг»	Аудиторские услуги Финансовый консалтинг	г. Самара, ул. Ленинская, д. 137
ООО «Академия эффективного бизнеса»	Маркетинговые исследования и эффективное продвижение компаний на рынке Создание продающей рекламы Бизнес-планирование Тренинги и семинары	г. Самара, ул. Мирная, 44 оф., 2 этаж
ООО «Бизнес Практик»	Управленческий консалтинг	г. Самара, проезд Мальцева, д. 7, оф. 215, 2 этаж

## Продолжение Приложения 6

Продолжение таблицы 6.1

1	2	3
Аудиторская фирма «Бизнес-Аудит» на ул. 22 Партсъезда	Аудиторские услуги Бухгалтерское обслуживание Бухгалтерский учет Управленческий консалтинг Ведение дел в судах Досудебные споры Сопровождение Юридическая консультация Юридическое обслуживание	г. Самара, ул. 22 Партсъезда, д. 41, оф. 114, 1 этаж
ООО «Ваш личный консультант»	Аудиторские услуги Бухгалтерское обслуживание Бухгалтерский учет Управленческий консалтинг Юридическая консультация Юридическое обслуживание	г. Самара, ул. Галактионовская, д. 150
ООО «Волжская аудиторская компания»	Аудиторские услуги Бухгалтерское обслуживание Регистрация предприятий Финансовый консалтинг	г. Самара, Московское шоссе, д. 45
«ГОСТУСЛУГИ»	Юридическая консультация Юридическое обслуживание Бухгалтерский учет	г. Самара, пр-т Карла Маркса, д. 55
ООО «Диалог» на ул. Ерошевского	Юридическая консультация Юридическое обслуживание Бухгалтерское обслуживание Бухгалтерский учет Управленческий консалтинг	г. Самара, ул. Ерошевского, д. 18
«Дипломат» на Московском шоссе	Бухгалтерское обслуживание Бухгалтерский учет Управленческий консалтинг Ведение дел в судах Досудебные споры Сопровождение Юридическая консультация Юридическое обслуживание	г. Самара, Московское шоссе, д. 41, 5 этаж
ООО «Интел-Сервис» на ул. Ерошевского	Разработка бизнес-планов в области экономики Оформление документации для участия в конкурсах индивидуальных предпринимателей Услуги по составлению отчетности: отчеты в пенсионные фонды, налоговые и страховые отчетности Сопровождение деятельности (консультирование, анализ) Определение оценки стоимости бизнеса Экономическое обоснование и сертификация продукции	г. Самара, ул. Ерошевского, д. 3, оф. 401
ООО «Консультант Самара»	Центры бухгалтерских программ Бизнес-тренинги Финансовый консалтинг	г. Самара, ул. Аэродромная, д. 45, 10 этаж

## Продолжение Приложения 6

Продолжение таблицы 6.1

1	2	3
«Самарский бизнес-инкубатор»	Организация бизнес-мероприятий Прокат мультимедийного и презентационного оборудования Бизнес-инкубаторы Бухгалтерское обслуживание Бухгалтерский учет	г. Самара, ул. Главная, д. 3
«Финанс Мастер»	Юридическое сопровождение сделок Бухгалтерское обслуживание Лизинговые услуги Регистрация ИП Регистрация предприятий Управленческий консалтинг Финансовый консалтинг Административные споры Арбитражные споры Бухгалтерский учет Ведение дел в судах Гражданские споры Земельные споры Исполнительное производство Корпоративные споры Кредитные споры Налоговые консультации Наследственные споры Правовая экспертиза Регистрация Семейные споры Сопровождение Сопровождение сделок Составление документации Составление жалоб Составление исков Составление претензий Споры со страховыми компаниями Судебное урегулирование споров Трудовые споры Экономическая экспертиза Юридическая консультация Юридическое обслуживание	г. Самара, 1-й Безымянный переулок, д. 9, оф. 58, 1 этаж
«Прайс-Информ»	Проведение маркетинговых исследований Финансовый консалтинг Оценка бизнеса Оценка недвижимости Оценка оборудования Оценка транспорта Оценочная деятельность	г. Самара, ул. Дачная, д. 2, оф. 240/2, 2 этаж
«Бизнес-партнер»	Бухгалтерское обслуживание Ведение бухгалтерского учета Ведение налогового учета Восстановление бухгалтерского и налогового учета	г. Самара, пр-т Карла Маркса, д. 201Б

## Продолжение Приложения 6

Продолжение таблицы 6.1

1	2	3
	Выписки из ЕГРЮЛ и ЕГРИП Денежные переводы Зарплата и кадры Минимизация и оптимизация налогообложения Налоговый аудит Нулевая отчетность Регистрация ИП Регистрация ООО Регистрация предприятий Сопровождение налоговых проверок Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности	
Многопрофильная фирма «Паритет»	Финансовый консалтинг Ведение дел в судах Оценка Юридическое обслуживание	г. Самара, ул. Никитинская, д. 55, оф. 3, 2 этаж
Группа компаний «Бизнес-Гарант» на ул. Мичурина	Бухгалтерское обслуживание Кадровые агентства Управленческий консалтинг	г. Самара, ул. Мичурина, д. 21А, оф. 203, 2 этаж
Группа компаний «Ермак» на ул. Аэродромной	Автоматизация бизнес-процессов Центры бухгалтерских программ Бухгалтерское обслуживание Бухгалтерский учет Аудиторские услуги Кадровые агентства Лизинговые услуги Финансовый консалтинг Ведение дел в судах Досудебные споры Сопровождение Составление документации Юридическая консультация Юридическое обслуживание	г. Самара, ул. Аэродромная, д. 45А, оф. 320, 3 этаж
«Открытие Инвестиции» на ул. Молодогвардейской	Финансовый консалтинг Бухгалтерский учет	г. Самара, ул. Молодогвардейская, д. 204
Компания «1С:БухОбслуживание.Консул»	Бухгалтерское обслуживание Управленческий консалтинг Финансовый консалтинг	г. Самара, ул. 22 Партсъезда, д. 207, оф. 6, 2 этаж
«Ядро.Переговоры»	Аудиторские услуги Управленческий консалтинг	г. Самара, ул. 22 Партсъезда, д. 225
Агентство тендерного сопровождения «Эксперт Центр»	Финансовый консалтинг Ведение дел в судах Сопровождение Юридическое обслуживание	г. Самара, ул. Авроры, д 114А, к. 2, оф. 402, 403
SmartConsult на ул. Куйбышева	Бизнес-аутсорсинг Бухгалтерский аутсорсинг Выписки из ЕГРЮЛ и ЕГРИП	г. Самара, ул. Куйбышева, д. 127



## Продолжение Приложения 6

Продолжение таблицы 6.1

1	2	3
	Разработка бизнес-планов Разработка документооборота Регистрация ИП Регистрация ООО Регистрация предприятий	
«Учет. Налоги. Право»	Аудиторские услуги Бухгалтерское обслуживание Консалтинг Регистрация организаций	г. Самара, ул. Советской Армии, д. 180
Консалтинговая компания «Держава»	Бухгалтерское обслуживание Ведение налогового учета Ведение бухгалтерского учета Восстановление бухгалтерского и налогового учета Выписки из ЕГРЮЛ и ЕГРИП Денежные переводы Зарплата и кадры Минимизация и оптимизация налогообложения Налоговый аудит Нулевая отчетность Регистрация ИП Регистрация ООО Регистрация предприятий Сопровождение налоговых проверок Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности	г. Самара, ул. Красноармейская, д. 63А
«Вектор учета»	Бухгалтерское обслуживание Ведение бухгалтерского учета Ведение налогового учета Восстановление бухгалтерского и налогового учета Выписки из ЕГРЮЛ и ЕГРИП Денежные переводы Зарплата и кадры Минимизация и оптимизация налогообложения Налоговый аудит Нулевая отчетность Регистрация ИП Регистрация ООО Регистрация предприятий Сопровождение налоговых проверок Составление бухгалтерской (финансовой) отчетности	г. Самара, ул. Луначарского, д. 5, оф. 8
ООО «ИнфоПро»	Автоматизация бизнес-процессов Автоматизация производственных процессов Управленческий консалтинг	г. Самара, Ново-Вокзальный тупик, д. 21, 4 этаж
ООО «Систем консалтинг»	Управленческий консалтинг Бизнес-тренинги	г. Самара, пр-т Карла Маркса, д. 177
ООО «Поволжский консалтинговый центр»	Управленческий консалтинг Бизнес-тренинги	г. Самара, ул. Гая, д. 6

## Окончание Приложения 6

Окончание таблицы 6.1

1	2	3
«ВолгаПромАудит»	Управленческий консалтинг Пожарная безопасность Энергоаудит	г. Самара, ул. Николая Панова, д. 56Г
ООО «Тренинг ПРО»	Аудиторские услуги Кадровые агентства Кадровый консалтинг Управленческий консалтинг	г. Самара, ул. Советской Армии, д. 180/3, оф. 411, 4 этаж
ООО «Бизнес Консалтинг Инвест»	Управленческий консалтинг Финансовый консалтинг	г. Самара, ул. Гагарина, д. 131А, оф. 410, 4 этаж
Аудиторско-консалтинговая фирма «Самарский аудит»	Аудиторские услуги Финансовый консалтинг	г. Самара, ул. Ново-Садовая, д. 44
Примечание – Составлено автором по [222]		