

На правах рукописи



Грабоздин Юрий Павлович

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

Специальность 5.2.6. Менеджмент

АВТОРЕФЕРАТ
диссертации на соискание ученой степени
доктора экономических наук

Самара 2023

Работа выполнена на кафедре менеджмента ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Научный консультант – Жабин Александр Петрович,
доктор экономических наук, профессор

Официальные оппоненты: Гуськова Надежда Дмитриевна,
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Национальный исследовательский
Мордовский государственный университет
им. Н.П. Огарёва», г. Саранск,
кафедра менеджмента, профессор кафедры

Демина Вера Викторовна,
доктор экономических наук, доцент,
ФГБОУ ВО «Московский педагогический
государственный университет», кафедра
экономической теории и менеджмента,
профессор кафедры

Иванова Татьяна Юрьевна,
доктор экономических наук, профессор,
ФГБОУ ВО «Ульяновский государственный
университет», кафедра менеджмента
и теории экономики, заведующий кафедрой

Ведущая организация – ФГБОУ ВО «Донской государственный
технический университет», г. Ростов-на-Дону,
кафедра экономики и менеджмента

Защита состоится 21 декабря 2023 г. в 10 ч на заседании диссертационного совета
24.2.378.01 при ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»
по адресу: 443090, г. Самара, ул. Советской Армии, д. 141, ауд. 325.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке и на сайте <https://www.sseu.ru/>
ФГАОУ ВО «Самарский государственный экономический университет»

Автореферат разослан «__» _____ 2023 г.

Ученый секретарь
диссертационного совета



Курникова Марина Викторовна

ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

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, 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, 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 независи-

мого участника рынка, а не как сопутствующей, к примеру, аудиту услуге, то в настоящее время существует проблема фактической реализации управленческого консультирования. В то же время, в системе менеджмента предприятий, 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 выплнено 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. Валбникова, 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 рас-

смаатриваются 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:

- 1) разработать методологию управленческого консультирования на основе выявления специфики содержания и границ применения управленческого консультирования;

- 2) определить возможности нормативно-правового регулирования деятельности по управленческому консультированию;

- 3) разработать подход к развитию управленческого консультирования и его формированию в системе менеджмента предприятия;

- 4) разработать методический подход к выявлению потребности в управленческом консультировании;

- 5) разработать модель процесса взаимодействия субъекта управленческого консультирования и менеджмента предприятия;

- 6) разработать методику экспертной оценки эффективности управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия;

- 7) 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 метода «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;

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.

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 но-

вой 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 «ДНИК», 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 печ.л., в том числе в 1 монографии объемом 14,3 печ.л.; в ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендуемых ВАК при Министерстве науки и высшего образования Российской Федерации, опубликовано 30 статей объемом 22,9 печ.л. (авторский вклад – 17,6 печ.л.); 1 статья опубликована в международной базе цитирования Scopus объемом 0,98 печ.л. (авторский вклад – 0,4 печ.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 схем. Общий объем диссертации составляет 298 страниц, из которых основной текст – 201 страница.

Во введении раскрывается актуальность изучаемой в работе проблемы, определены цель, задачи, предмет и объект исследования, раскрыта его теоретическая и информационная база, отражены научная новизна, теоретическая и практическая значимость полученных результатов.

В первой главе «Теоретические аспекты формирования и развития управленческого консультирования в менеджменте» раскрываются сущность и содержание управленческого консультирования; проведен анализ рынка консалтинга в системе управленческой деятельности; представлен анализ проблем формирования системы управленческого консультирования; проведен анализ нормативно-правовых документов, регламентирующих деятельность консультантов по управлению и рынка управленческого консультирования в целом.

Во второй главе «Формирование организационно-методического обеспечения реализации управленческого консультирования на предприятии» дается анализ процесса организации управленческого консультирования; представлены организационно-методические рекомендации по организации управленче-

ского консультирования в системе менеджмента предприятия; разработан концептуальный подход к формированию управленческого консультирования на предприятии.

В третьей главе «Организационный механизм реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия» разработаны авторские рекомендации по формированию управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия; разработан практико-ориентированный методический подход к организации управленческого консультирования; разработана модель взаимодействия участников консультационного процесса.

В четвертой главе «Методическое и инструментальное обеспечение управленческого консультирования» представлен анализ ресурсного обеспечения управленческого консультирования; проведен анализ процесса определения потребности в управленческом консультировании; описан механизм процесса реализации консультационного сопровождения организационных изменений на предприятии.

В пятой главе «Интегральная оценка эффективности управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия» представлен авторский подход к управлению параметрами оценки и показателями эффективности консультационной деятельности; разработаны методики оценки экономической эффективности управленческого консультирования и оценки качества управленческого консультирования.

В заключении диссертации содержится обобщение основных выводов, результатов исследования и разработанных рекомендаций.

ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ И РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

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 решений менеджментом предприятия и консультантом о целях, содержании консультационной деятельности, ее формате и используемых технологиях.

Учитывая множественность различных подходов к определению сущности, содержания и границ реализации управленческого консультирования, в работе автор представил методологию, в основе которой лежат базовые принципы, рассматривающие управленческое консультирование как подсистему менеджмента предприятия, сквозной вид профессиональной деятельности, принимающую во внимание особую управленческую природу консалтинга и соответствующий набор технологий деятельности.

Проведенный анализ определений понятия «управленческое консультирование» показал, что консалтинг является во многом более сложным и многомерным понятием, чем то, каким его описывали авторы-предшественники. 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» определяются как тождественные. По мнению автора настоящего исследования, ключевое отличие управленческого консультирования от иных видов консалтинга заключается не только в специфическом предмете деятельности, связанной с управлением, но и в понимании мотивации принятия того или иного управленческого решения со стороны заказчика, это больший горизонт планирования и стратегическое мышление. Именно поэтому управленческое консультирование, находясь в системе деловых услуг, занимает отдельное положение в экономической науке и является предметом изучения специалистов в области менеджмента. 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 неоднозначностью правовой идентичности данного явления.

Технически управленческое консультирование может быть реализовано в трех форматах: внешний, внутренний и комбинированный, каждый из которых несет в себе набор как положительных, так и отрицательных черт, оказывающих влияние на общее взаимодействие участников консультационного процесса, качество коммуникации и разработки управленческих решений, а также на последующую оценку воспринимаемого качества и экономической эффективности реализуемых мероприятий. Реализуемые консультантами по управлению услуги во многом соответствуют тем управленческим задачам, которые решают менеджеры на своих позициях, методически функционалы менеджера и консультанта пересекаются, дополняя друг друга, усиливая общую динамику реализации поставленных в консультационном проекте задач. Совместное решение поставленных задач, равно как и совместное определение проблемных областей на предприятии, позволяет рассматривать управленческое консультирование как подсистему менеджмента предприятия, решающую управленческие проблемы на определенном отрезке жизненного цикла компании, при этом оставаясь внешним по отношению к компании элементом, продуцентом управленческих услуг, сохраняющим ключевое консультант-клиентское взаимодействие. Несмотря на определение в настоящей работе управленческого консультирования как подсистемы менеджмента предприятия, управленческое консультирование сохраняет дополнительный к базовым управленческим набор методов работы.

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 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.

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, а именно деловой услуги, иногда невозможно определить тот или иной тип работы, проводимой консультантом, так как большая часть в проекте реализуется 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 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 в таблице 1.

Таблица 1 – 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				

Ключевыми аспектами в реализации фаз управленческого консультирования являются совместное выполнение отдельных работ и проведение изменений. Соответственно, консультант решает комплекс задач как в реализации собственной деятельности, так и в рамках совместного взаимодействия в решении поставленных задач, что определяет управленческое консультирование как сквозной вид профессиональной деятельности, не только обеспечивающий поставку управленческих услуг, но и выступающий интегратором различных управленческих технологий и методов работы в совместной деятельности с менеджментом предприятия.

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.

Комплексность управленческого консультирования, его специфичная управленческая природа определяют его как сквозной вид профессиональной деятельности, который объединяет в себе различные компетенции, методы и технологии работы, применение которых зависит от особенностей клиента, мировоззренческих предпочтений участников консультационного процесса и иных факторов. В то же время многие участники рынка управленческого консультирования, равно как и всего консалтинга, настаивают на необходимости принятия отдельного федерального закона, регламентирующего деятельность консультантов по управлению и процесс консалтинга. У данного запроса со стороны бизнеса и клиентов есть единая база, основанная на желании обеспечить большую субъектность участников рынка, рост авторитетности консультантов и др. По мнению автора настоящего исследования, в вышеописанной позиции участников рынка есть иррациональное зерно, заложенное в основах менталитета российского предпринимательства, во многом привыкшего к наличию административных регламентов, законов и иных нормативно-правовых актов, и, на наш взгляд, это инерционное движение в сторону контроля основано на историческом опыте. Исходя из понимания управленческого консультирования как сквозного вида профессиональной деятельности и подсистемы менеджмента, а также в рамках применяемых методов работы консультанта, имеющих управленческую природу, необходимо отметить актуальность анализа применяемых нормативных актов в управленческом консультировании, выступающих основой для использования административно-правовых методов управления в процессе реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия.

Исчерпывающий перечень нормативных документов, регламентирующих деятельность консультантов по управлению, представлен в таблице 2 (за исключением корпоративных регламентов).

Таблица 2 – Базовые нормативные документы (в т.ч. проекты), регламентирующие сферу управленческого консультирования

Федеральные законы	
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)
Ведомственные нормативно-правовые акты	
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)
Из них (профессиональные стандарты):	
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)

Из них (проекты профессиональных стандартов):	
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»)
Международные акты (стандарты)	
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	

Разработанные профессиональные стандарты в России 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 2, 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. Анализируя стандарты Европейского союза по управленческому консультированию, необходимо отметить интерес регулятора только к сервисной составляющей, что, по нашему мнению, не является объективным по отношению к консультантам по управлению.

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 соб-

ственных консультационных продуктов и услуг. Предполагаемое (по мнению разработчиков стандарта) внедрение системы сертификации участников рынка управленческого консультирования, на наш взгляд, не позволит обеспечить желаемый уровень профессионализма для клиентов ввиду совместного выполнения работ в консультационном процессе.

Анализ нормативного регулирования рынка управленческого консультирования 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, 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.

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.).

Определение параметров предложенного подхода (рисунок 1) включает в себя определение различных объектов, их связей и свойств, ключевыми из кото-

рых являются вход, процесс, выход, обратная связь и ограничения. 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 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. На эффективность реализации управленческого консультирования также могут оказывать влияние и иные заинтересованные стороны, которые могут выступать участником и/или инициатором реализации управленческого консультирования. К примеру, собственники предприятия, которые действительно имеют прямые рычаги влияния на корпоративный менеджмент. Учитывая современные тенденции в управленческой науке, заключаем, что собственник – определяющий фактор развития компании, так как именно он задает базовые ориентиры развития, миссию и стратегию для менеджеров, которые будут реализовывать поставленные собственником задачи.

В рамках совместной деятельности 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 следующему этапу работы.

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.

Как показывает практика реализации управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия, в процессе диагностики и совместной деятельности 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.

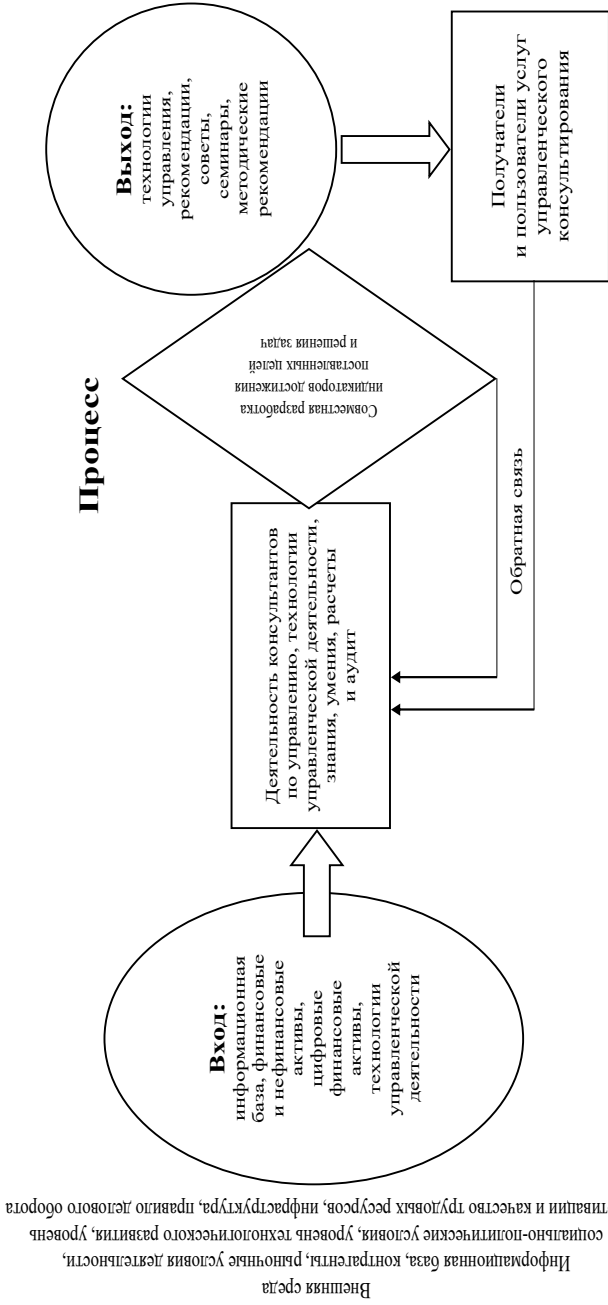


Рисунок 1– Принципиальный подход к развитию управленческого консультирования и его формированию в системе менеджмента организации

Примечание – Составлено автором.

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

Консультационный продукт несет в себе различные уровни комплексирования и степени интегрированности (экспертная оценка, аутсорсинг-достижение, совместное достижение, новые компетенции), 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 консультационном процессе.

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.

Авторский подход к внедрению управленческого консультирования в качестве подсистемы менеджмента в организации 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 2).

Необходимо отметить сложность построения процессов управления и управленческого консультирования, целью которого является совершенствование системы менеджмента хозяйствующего субъекта. В результате на рисунке 2 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.

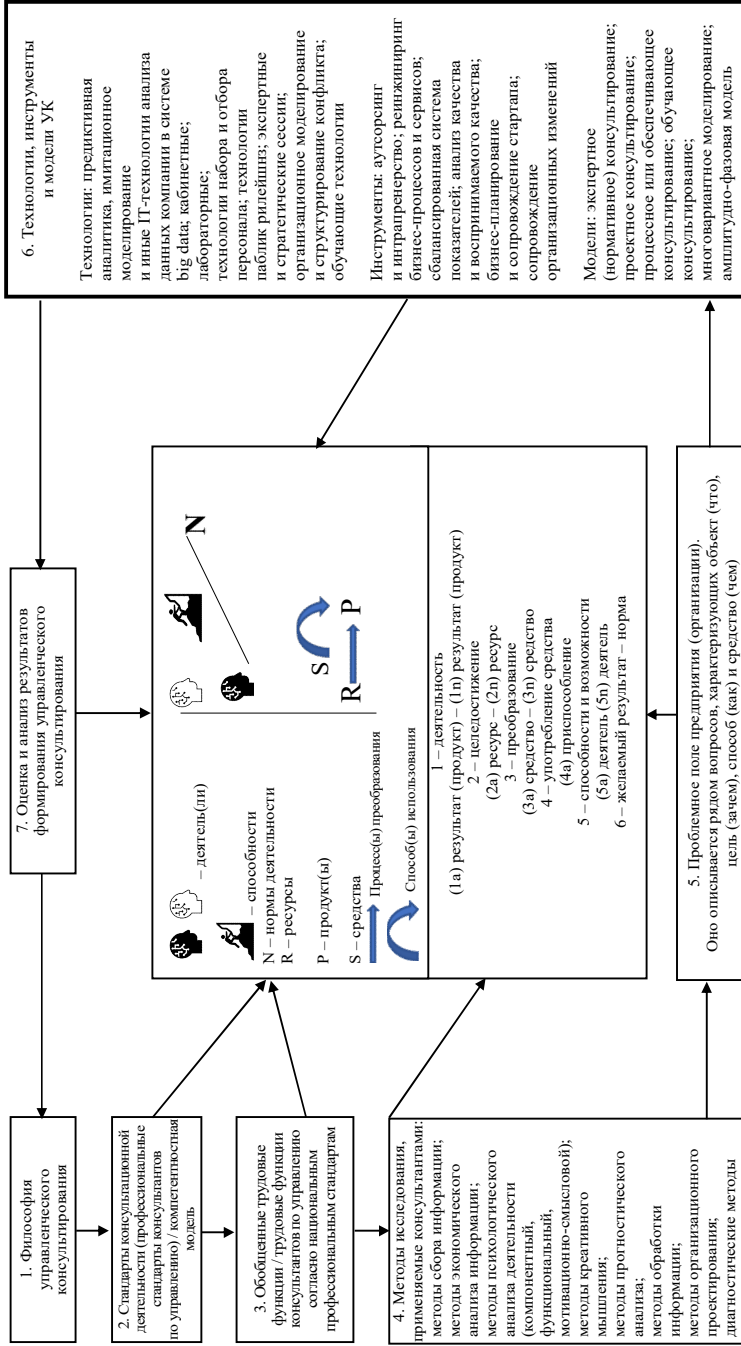


Рисунок 2 – Схема формирования системы управленческого консультирования

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, а также 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. Развитие сферы управленческого консультирования 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, при этом считаем возможным выделить группы методов: методы формирования заказа; методы экономического анализа информации; методы психологического анализа деятельности; методы креативного мышления; методы прогностического анализа; методы обработки информации; методы организационного проектирования; диагностические методы.

В качестве инструментов управленческого консультирования, в соответствии с предложенным подходом, 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, 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 представленному подходу 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 подхода, 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.

Потребность предприятий и организаций в управленческом консультировании может иметь различные основу и причины, но в первую очередь их необходимо разделять на категории «внешнее» и «внутреннее». В рамках выявления потребности во внутреннем консультировании (на основе обучающего управленческого консультирования) в исследовании предлагается использовать опыт

АО «ТЯЖМАШ». Разработка авторского подхода, описывающего порядок действий исполнителя для достижения цели (рисунок 3), была сформирована из состава топ-менеджмента группы компаний и корпоративного университета «ТЯЖМАШ», членом которого являлся автор настоящего диссертационного исследования.



Рисунок 3 – Порядок действий в процессе выявления потребностей во внутреннем управленческом консультировании

Примечание – Разработано автором.

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.

Для повышения эффективности процесса выявления потребностей необходимо обеспечить сам процесс идентификации потребностей и запросов рынка, который представляется нам в виде трехуровневой системы (рисунок 4).

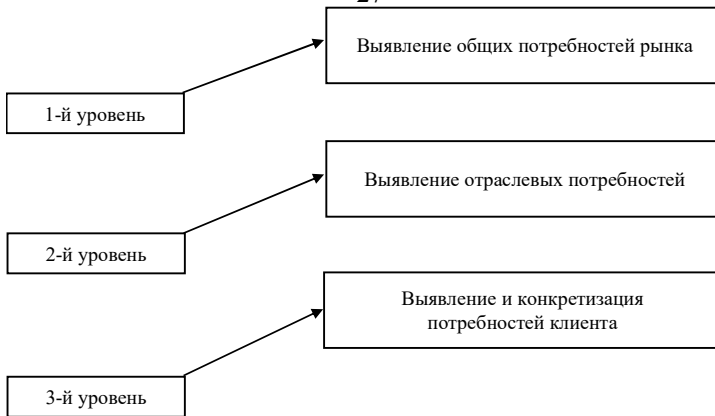


Рисунок 4 – Уровневая структура процесса выявления и анализа сущности потребностей во внешнем управленческом консультировании
Примечание – Разработано автором.

Различия уровней структуры выявления потребностей во внешнем консультировании состоят в разных методах сбора и детализации поступающей информации (таблица 3).

Таблица 3 – 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)

Параметр сравнения	1-й уровень	2-й уровень	3-й уровень
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 настоящего исследования и представлен последовательностью: 1) определение потребителей услуг в компании-клиенте (собственники, совет директоров, менеджмент взаимозависимых бизнес-структур и др.); 2) определение интересов групп потребителей; 3) определение типа фирмы-клиента и последующее определение потребности во внешнем управленческом консультировании.

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.

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 исследовании предлагается авторская методика (апробированная на предприятии АО «Пром-Энерго-Комплект» (дочернее предприятие АО «ТЯЖМАШ»)) выявления потребности в реализации управленческого консультирования (таблица 4).

Таблица 4 – Методика выявления потребности в управленческом консультировании

Показатели / параметры для оценки	Содержание этапа. Формулы для расчета	Шкала оценок, максимальное значение показателя
Показатель оценки состояния компании	<p>1-й этап. Анализ состояния</p> $D = \frac{\sum_{i=1}^n P_{1i}}{n} + \frac{\sum_{i=1}^n P_{i1}}{n},$ <p>где P_{1i} – оценка анализируемого показателя (перспективы, процессы, клиенты, финансы); n – количество опрошенных потребителей</p> <p>2-й этап. Анализ мнения потребителей</p> $S_i = \left(\frac{\sum_{j=1}^n P_{S1j}}{n} + \dots + \frac{\sum_{j=1}^n P_{S18j}}{n} \right) / (10 * 100\%),$ <p>где $P_{S11} \dots P_{S18}$ – анализируемые параметры уровня сервиса; n – количество опрошенных потребителей</p> <p>3-й этап. Исследование рынка предложений услуг по управленческому консультированию</p> <p>N – количество фирм, способных оказать КУ</p>	Используется балльная шкала оценивания от 5 (max) до 1 (min). Максимальное значение показателя составляет 5 баллов, или 100%
Показатель, отражающий общее мнение потребителей об уровне сервиса		Используется балльная шкала оценивания от 5 (max) до 1 (min). Максимальное значение показателя составляет 5 баллов, или 100%
Показатель, отражающий количество предложений на рынке услуг УК		Максимальное значение показателя равно количеству фирм, способных оказать консультационные услуги
Показатель, отражающий степень важности КУ путем ранжирования, для оценки необходимости комплексирования	<p>4-й этап. Выявление потребностей в услугах УК</p> $S_p = \frac{N * M}{G_i},$ <p>где N – количество потребителей (экспертных оценок); M – количество оцениваемых услуг; G_i – балл i-го показателя, поставленный потребителем (экспертом)</p>	Определение весовых коэффициентов (отбираются услуги с максимальным уровнем ранга)
Показатель, отражающий отношение потребителей к предложению услуг	<p>5-й этап. Оценка результативности</p> $S = + \frac{S_{N1} + \dots + S_{Nn}}{N},$ <p>где $(S_{N1} \dots S_{Nn})$ – предложение услуг на рынке</p>	Используется балльная шкала оценивания от 5 (max) до 1 (min). Максимальное значение показателя составляет 5 баллов, или 100%
Примечание – Составлено автором		

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.

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 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 5 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 6, 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 7.



Рисунок 5 – Модель первого уровня взаимодействия предприятия и управленческого консультирования

Примечание – Составлено автором.



Рисунок 6 – Модель второго уровня взаимодействия предприятия и управленческого консультирования

Примечание – Составлено автором.



Рисунок 7 – Модель третьего уровня взаимодействия предприятия и управленческого консультирования

Примечание – Составлено автором.

Модель взаимодействия четвертого уровня представлена на рисунке 8. Настоящая модель подразумевает наличие обучающего консультирования как основы сопровождения консалтинга, базирующегося на совмещении решения задач клиента с процессом его обучения.

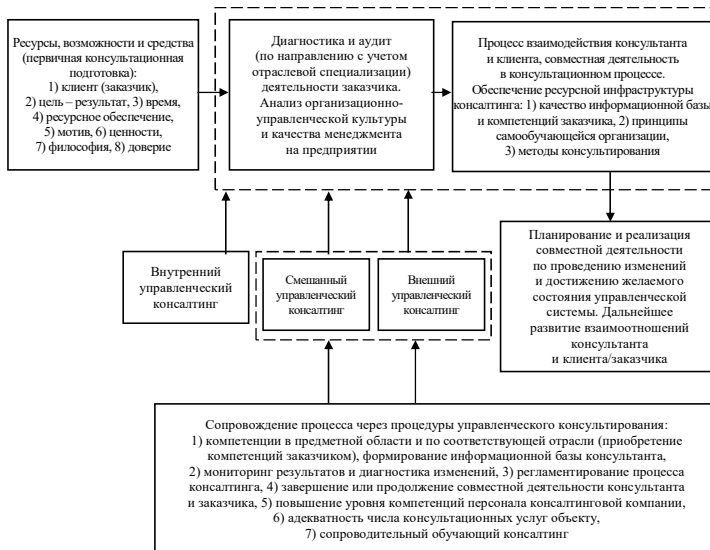


Рисунок 8 – Модель четвертого уровня взаимодействия предприятия и управленческого консультирования

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 искомым отраслях с сохранением баланса ответственности и вовлеченности в процесс.

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.

Для комплексной оценки эффективности в настоящем исследовании предложено применение панорамного индекса сопроводительного обучающего консультирования (в рамках структурной схемы методики оценки эффективности управленческого консультирования, включающей в себя следующие этапы: 1) определение состава и объема работ; 2) формирование экспертных групп; 3) проведение анализа по финансово-экономическим, организационно-управленческим показателям; 4) расчет панорамного индекса на примере 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):

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

где I – панорамный индекс сопроводительного обучающего консультирования;

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

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

В таблице 5 представлены результаты сопроводительного обучающего консультирования, которые подтверждают на практике реализуемость заявленных целей в процессе взаимодействия консультантов по управлению и предприятий-заказчиков.

Таблица 5 – 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		

В представленной методике эффективность управленческого консультирования предлагается оценивать как произведение 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 управленческому консультированию детерминирована соотношением первоначального и последующего состояния системы менеджмента организации. 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 6).

Таблица 6 – 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 9).

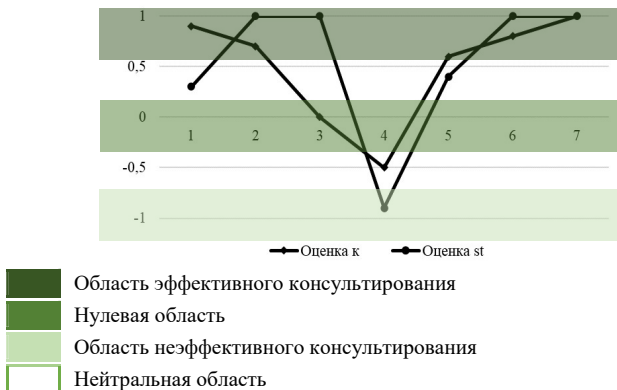


Рисунок 9 – График эффективности управленческого консультирования

Примечание – Составлено автором.

Исходя из представленных в таблице 7 результатов реализованного управленческого проекта, оформим в табличном варианте информацию по оценке консалтинга участниками проекта и стейкхолдерами с позиции эффективности или неэффективности управленческого консалтинга.

Таблица 7 – Сводная ведомость оценки эффективности управленческого консультирования

Показатель СУ	Средняя оценка (команда)	Эффективность (Э/НЭ/ННО)	Средняя оценка (стейкхолдеры)	Эффективность (Э/НЭ/ННО)
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:

$$\text{Эконс} = \frac{(\sum \text{Эком} + \sum \text{Эст}) / 2}{\sum \text{Эmax}} \quad (2)$$

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 10).

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.

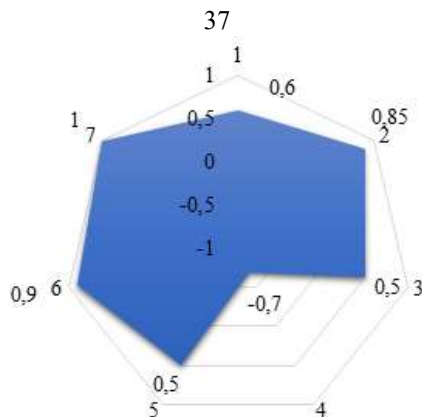


Рисунок 10 – Диаграмма эффективности управленческого консультирования
Примечание – Составлено автором.

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 настоящем исследовании негативные стороны метода экспертных оценок компенсируются анализом экономической эффективности реализации 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.*

Исходя из предложенной выше методики оценки эффективности управленческого консультирования на базе экспертного метода и с учетом описанных выше преимуществ и недостатков данного подхода, анализа подходов авторов-предшественников, для более комплексной оценки эффективности управленческого консультирования предлагаем использование метода «Паутина». 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:

$$S = 0,5 \sin(360/n) * (x_1 x_2 + x_2 x_3 + \dots + x_n x_1), \quad (3)$$

где S – площадь многоугольника;

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

x – значение конкретного показателя на соответствующей оси x .

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 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.

Для оценки качества менеджмента в рамках реализации комплекса управленческого консультирования предлагается использовать метод, разработанный Ю.Г. Тимофеевой, 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:

$$\text{ОКМ} = \text{ROI}/\text{WCR}/\text{K}_{\text{покp}}, \quad (4)$$

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. 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 ООО «Агроинвестрегион», которое занимается техническим и ресурсным обеспечением сельскохозяйственных предприятий Самарской области.

Согласно расчетам, представленным в таблице 8, эффективность управленческого консультирования в данном проекте составила 112% (графическое представление результатов дано на рисунке 11).

Таблица 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)
1	2	3	4	5	6
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

1	2	3	4	5	6
Доля на региональном рынке	%	7,6	8,0	8,7	9,0
Объем кредиторской задолженности	Руб.	500	250	100	100
S ₁ (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 ₂ (фактическая)					121 138,70
S ₃ (целевая)					107 797,36
Примечание – Составлено автором					

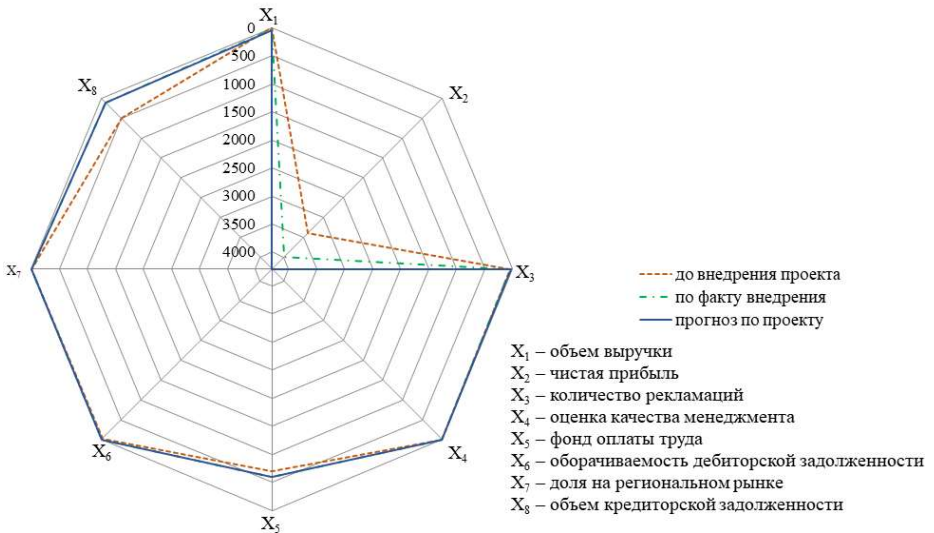


Рисунок 11 – Построение многоугольника компании «Агроинвестрегион» по итогам внедрения управленческого консультирования в систему менеджмента предприятия

Примечание – Составлено автором.

Необходимо отметить, что совместное применение экспертного метода (описанного в п. 7 новизны настоящего 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.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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 показате-

лей, 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 будет 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.

ОСНОВНЫЕ ПУБЛИКАЦИИ АВТОРА ПО ТЕМЕ ДИССЕРТАЦИИ

В рецензируемых изданиях, определенных Высшей аттестационной комиссией

1. Грабоздин, Ю.П. Количественная оценка консультационных услуг / Ю.П. Грабоздин. – EDN QAIHZ. – Текст : непосредственный // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2013. – № 1 (24). – С. 41–46. – 0,7 печ.л.
2. Грабоздин, Ю.П. Анализ методов ценообразования на консультационные услуги и форм оплаты работы консультанта / Ю.П. Грабоздин. – EDN SXDWTT. – Текст : непосредственный // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2014. – № 3 (30). – С. 117–125. – 0,7 печ.л.
3. Грабоздин, Ю.П. Методика мониторинга ценностного восприятия клиентами консультационных услуг / Ю.П. Грабоздин. – EDN THNGGT. – Текст : непосредственный // Вестник Самарского государственного экономического университета. – 2014. – № 9 (119). – С. 53–57. – 0,8 печ.л.
4. Грабоздин, Ю.П. Методические основы оценки качества консультационных услуг / Ю.П. Грабоздин. – EDN STAFWP. – Текст : непосредственный // Интеллект. Инновации. Инвестиции. – 2014. – № 3. – С. 14–19. – 0,6 печ.л.
5. Грабоздин, Ю.П. Роль и значение использования маркетинговых инструментов в сфере консультационных услуг / А.П. Жабин, Ю.П. Грабоздин. – EDN SHKFZT. – Текст : непосредственный // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2014. – № 2 (29). – С. 42–49. – 0,5/0,3 печ.л.
6. Грабоздин, Ю.П. Система взаимосвязанных показателей управления качеством консультационных услуг / Ю.П. Грабоздин. – EDN STFKVB. – Текст : непосредственный // Вестник Алтайской академии экономики и права. – 2014. – № 5 (37). – С. 39–42. – 0,6 печ.л.
7. Грабоздин, Ю.П. Сущность и специфика консультационных услуг / Ю.П. Грабоздин. – EDN SHKGBH. – Текст : непосредственный // Вестник Самарского муниципального института управления. – 2014. – № 2 (29). – С. 74–80. – 0,7 печ.л.
8. Грабоздин, Ю.П. Анализ развития рынка консультационных услуг на современном этапе развития национальной экономики / Ю.П. Грабоздин, Е.Г. Гуреева, А.Н. Кадиленко, Е.А. Мазная. – EDN YAETFJ. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 10 (99). – С. 836–840. – 0,8/0,3 печ.л.

9. Грабоздин, Ю.П. Факторы конкурентоспособности компаний в сфере консалтинга / Ю.П. Грабоздин, Л.В. Феофилактова, Е.А. Феофилактова. – EDN YXKRZS. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2018. – № 4 (93). – С. 993–996. – 0,5/0,3 печ.л.

10. Грабоздин, Ю.П. Исследование воздействия цифровизации на процессы управления в организации / Ю.П. Грабоздин, Л.В. Ермолина, Ю.В. Левашова. – DOI 10.34925/EIP.2021.130.5.209. – EDN YRYTUD. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2021. – № 5 (130). – С. 1065–1068. – 0,7/0,4 печ.л.

11. Грабоздин, Ю.П. Анализ платежеспособности и ликвидности бизнеса в управленческом консалтинге / Ю.А. Татаровский, Ю.П. Грабоздин. – DOI 10.34925/EIP.2022.139.2.171. – EDN YVZYKY. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 2 (139). – С. 892–895. – 0,5/0,3 печ.л.

12. Грабоздин, Ю.П. Архитектура бизнеса как объект экономического анализа и новое направление управленческого консалтинга / Ю.А. Татаровский, Ю.П. Грабоздин, Е.Г. Гуреева [и др.]. – DOI 10.34925/EIP.2022.139.2.143. – EDN LLYROQ. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 2 (139). – С. 754–757. – 0,8/0,3 печ.л.

13. Грабоздин, Ю.П. Мониторинг субъектно-объектного состава управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – DOI 10.34771/UZCEPU.2022.78.4.008. – EDN ADESWO. – Текст : непосредственный // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. – 2022. – № 4 (78). – С. 39–43. – 0,9 печ.л.

14. Грабоздин, Ю.П. Оценка качества управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – DOI 10.14451/1.219.221. – EDN SZUPZT. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2023. – № 219. – С. 221–226. – 0,7 печ.л.

15. Грабоздин, Ю.П. Система оценки рынка управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – EDN ZFIMNZ. – Текст : непосредственный // Социальные и экономические системы. – 2023. – № 2-2 (42). – С. 101–111. – 0,7 печ.л.

16. Грабоздин, Ю.П. Структура продуцентов управленческого консультирования в системе консультант-клиентских отношений / Ю.П. Грабоздин. – DOI 10.14451/1.218.634. – EDN DXYCAX. – Текст : непосредственный // Экономические науки. – 2023. – № 218. – С. 313–319. – 0,6 печ.л.

17. Grabozdin Y.P. Dynamics of the consulting market development in the management system / Y.P. Grabozdin, E.G. Gureeva, A.N. Kadilenko [et al.] // *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economy and Entrepreneurship*. 2021;12(137): 1443–1446. <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.137.12.288>. EDN: <https://elibrary.ru/UASLUV>. 0,8/0,3 печ.л.

18. Grabozdin, Y.P. On the issue of developing a strategy for the development of education in the region / L.I. Fishman, Y.P. Grabozdin, I.G. Shakurov [et al.] // *Ekonomika i predprinimatel'stvo = Economy and Entrepreneurship*. 2021;8(133): 397–400. <https://doi.org/10.34925/EIP.2021.133.8.075>. EDN: <https://elibrary.ru/LMGZXS>. 0,6/0,2 печ.л.

19. Grabozdin Yu.P. Analysis and classification of problems in the enterprise management system in the process of implementing management consulting // *Social'nye i ekonomicheskie sistemy = Social and Economic Systems*. 2022;6-7(36): 308–317. EDN: <https://elibrary.ru/CJHDUZ>. 0,8 печ.л.

20. Grabozdin Yu.P. Classification of client problems faced by management consultants // *Social'nye i ekonomicheskie sistemy = Social and Economic Systems*. 2022; 6-5(34): 216–223. EDN: <https://elibrary.ru/BYZAAP>. 0,7 печ.л.

21. Grabozdin Yu.P. Current trends in management consulting // Social'nye i ekonomicheskie sistemy = Social and Economic Systems. 2022;6-3(30.3): 207–215. EDN: <https://elibrary.ru/GPULDC>. 0,8 печ.л.
22. Grabozdin Yu.P. Development of organizational forms of management consulting // Social'nye i ekonomicheskie sistemy = Social and Economic Systems. 2022;6-9(38): 321–335. EDN: <https://elibrary.ru/QUMXWR>. 0,6 печ.л.
23. Grabozdin Yu.P. Methodological approaches to the organization of the management consulting process // Social'nye i ekonomicheskie sistemy = Social and Economic Systems. 2022;6-1(30.1): 300–308. EDN: <https://elibrary.ru/LTVCYD>. 0,6 печ.л.
24. Grabozdin Yu.P. 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 // Gumanitarnye, social'no-ekonomicheskie i obshchestvennye nauki = Humanities, social-economic and social sciences. 2022;(11-1): 125–129. <https://doi.org/10.23672/u3894-0787-8984-y>. EDN: <https://elibrary.ru/KWTD0U>. 0,9/0,3 печ.л.
25. Grabozdin Yu.P. Structural features of the management consulting market // Social'nye i ekonomicheskie sistemy = Social and Economic Systems. 2022;6-2(30.2): 288–295. EDN: <https://elibrary.ru/FYDGGGB>. 0,5 печ.л.
26. Grabozdin Yu.P. The essence of management consulting processes // Social'nye i ekonomicheskie sistemy = Social and Economic Systems. 2022;6-1(30.1): 243–252. EDN: <https://elibrary.ru/BIOAYQ>. 0,8 печ.л.
27. Grabozdin Yu.P. Management of Parameters for Evaluating the Effectiveness of Management Consulting // BSU bulletin. Economics and management. 2023;(2): 70–76. <https://doi.org/10.18101/2304-4446-2023-2-70-76>. EDN: <https://elibrary.ru/XWTANM>. 0,7 печ.л.
28. Grabozdin Y.P. Methodology of formation of management consulting at enterprises // Uchenye zapiski Krymskogo inzhenerno-pedagogicheskogo universiteta. 2023;1(79): 57–63. <https://doi.org/10.34771/UZCEPU.2023.79.1.011>. EDN: <https://elibrary.ru/BTATYT>. 0,8 печ.л.
29. Grabozdin Yu.P. Models of interaction between management consultants and management of companies // Auditorskiye vedomosti = Audit journal. 2023;(1): 233–237. https://doi.org/10.17686/17278058_2023_1_233. EDN: <https://elibrary.ru/UHMLHX>. 0,5 печ.л.
30. Grabozdin Yu.P. Organizational assessment of the formation and development of management consulting // BSU bulletin. Economics and management. 2023;(1): 69–76. <https://doi.org/10.18101/2304-4446-2023-1-69-76>. EDN: <https://elibrary.ru/DXPGKX>. 0,8 печ.л.

Монография

31. Грабоздин, Ю.П. Развитие консалтинга в малом и среднем бизнесе / Ю.П. Грабоздин. – Москва : Мир науки, 2016. – 95 с. – 14,3 печ.л. – ISBN 978-5-9907105-6-6. – EDN VMONRR. – Текст : непосредственный.

Статья в международной базе цитирования Scopus

32. Grabozdin Yu.P. Managing an organization's innovative development: How to build a learning organization / L.I. Fishman, Yu.P. Grabozdin, A.P. Zhabin, O.V. Karsuntseva // Engineering Economics: Decisions and Solutions from Eurasian Perspective. Cham, 2021: 473–479. https://doi.org/10.1007/978-3-030-53277-2_56. 0,98/0,4 печ.л.

Статьи и доклады в научных сборниках, журналах и других изданиях

33. Грабоздин, Ю.П. Роль организационной культуры в повышении конкурентоспособности организации / Л.В. Польнова, Ю.П. Грабоздин, Р.Р. Ибрагимов. – EDN RFLQPP. – Текст : непосредственный // Проблемы совершенствования организации производства и управления промышленными предприятиями : межвузовский сборник научных трудов. – 2010. – № 1-2. – С. 26–29. – 0,3 печл.
34. Грабоздин, Ю.П. Организация информационного сопровождения в деятельности консультационных компаний / Ю.П. Грабоздин. – EDN SXIOGF. – Текст : непосредственный // 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. – 0,3 печл.
35. 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. – 0,5 печл.
36. Грабоздин, Ю.П. Развитие потенциала высшей школы Самарской области в сфере оказания управленческих консультационных услуг / Ю.П. Грабоздин. – EDN VQBCPT. – Текст : непосредственный // Инновационная наука. – 2016. – № 3-1. – С. 71–73. – 0,4 печл.
37. Грабоздин, Ю.П. Анализ российского рынка консалтинга / Ю.П. Грабоздин. – EDN MUMOYM. – Текст : непосредственный // 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. – 0,5 печл.
38. Грабоздин, Ю.П. К вопросу о содержании и роли управленческого консультирования на современном этапе развития экономики / Ю.П. Грабоздин. – DOI 10.17084/978-5-7765-1467-8-2021-387. – EDN ZYOFXM. – Текст : непосредственный // 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. – 0,3 печл.
39. Грабоздин, Ю.П. К вопросу о корпоративных ограничениях в совместной деятельности менеджмента и консультантов по управлению / Ю.П. Грабоздин. – EDN YMWGEK. – Текст : непосредственный // Экономика. Менеджмент. Финансы : сборник статей Международной научно-практической конференции, Казань, 15 ноября 2022 года. – Уфа : Аэтерна, 2022. – С. 35–37. – 0,3 печл.
40. Грабоздин, Ю.П. Ключевые параметры деятельности консультантов по управлению / Ю.П. Грабоздин, Л.В. Феофилактова. – EDN OOZRZT. – Текст : непосредственный // EurasiaScience : сборник статей I Международной научно-практической конференции, Москва, 31 декабря 2022 года. – Москва : Актуальность.РФ, 2022. – С. 273–274. – 0,5/0,3 печл.
41. Грабоздин, Ю.П. Механизмы организации управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – EDN CUVGIZ. – Текст : непосредственный // 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. – 0,4 печл.
42. Грабоздин, Ю.П. Проблемные области в совместной деятельности консультантов по управлению и менеджмента компаний-заказчиков / Ю.П. Грабоздин. – EDN FCXQLA. – Текст : непосредственный // Инновационные технологии современной научной деятельно-

сти: стратегия, задачи, внедрение : сборник статей Международной научно-практической конференции, Омск, 12 декабря 2022 года. – Уфа : Omega Сайнс, 2022. – С. 82–84. – 0,3 печ.л.

43. Грабоздин, Ю.П. Проблемы менеджмента в условиях реализации управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – EDN DYCFHS. – Текст : непосредственный // Российская наука в современном мире : сборник статей L Международной научно-практической конференции, Москва, 30 ноября 2022 года. – Москва : Актуальность.РФ, 2022. – С. 402–403. – 0,3 печ.л.

44. Грабоздин, Ю.П. Развитие управленческого консультирования в системе менеджмента предприятия в условиях изменений / Ю.П. Грабоздин. – EDN ZBKAIY. – Текст : непосредственный // Современная наука: актуальные вопросы, достижения и инновации : сборник статей XXVIII Международной научно-практической конференции : в 2 ч., Пенза, 10 декабря 2022 года. – Ч. 2. – Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2022. – С. 40–42. – 0,3 печ.л.

45. Грабоздин, Ю.П. К вопросу о продуцентах управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – EDN PEIMST. – Текст : непосредственный // 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. – 0,2 печ.л.

46. Грабоздин, Ю.П. Методический подход к оценке качества управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – EDN VLEZSV. – Текст : непосредственный // World science: problems and innovations : сборник статей LXXI Международной научно-практической конференции, Пенза, 28 февраля 2023 года. – Пенза : Наука и Просвещение (ИП Гуляев Г.Ю.), 2023. – С. 75–77. – 0,3 печ.л.

47. Грабоздин, Ю.П. Теоретические основы оценки качества управленческого консультирования / Ю.П. Грабоздин. – EDN MQZUZX. – Текст : непосредственный // Российская наука в современном мире : сборник статей LI Международной научно-практической конференции, Москва, 28 февраля 2023 года. – Москва : Актуальность.РФ, 2023. – С. 192–193. – 0,3 печ.л.

48. Grabozdin Y.P. Current Issues of Training Economic Security Personnel for the Digital Economy / Y.P. Grabozdin, O.V. Karsuntseva, T.E. Tatarovskaya // Digital Technologies in the New Socio-Economic Reality. Lecture Notes in Networks and Systems, Samara, Apr. 27–29, 2021. Samara, 2022: 27–36. https://doi.org/10.1007/978-3-030-83175-2_5. EDN: <https://elibrary.ru/VNGMTJ>. 0,95/0,4 печ.л.

49. Grabozdin Y.P. Evaluation of management consultants' activities / Y.P. Grabozdin. – EDN FQHQQDQ. – Текст : непосредственный // 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. 0,4 печ.л.

50. Grabozdin Y.P. Innovative Economy: Analysis and Management of Business-Processes on Sales Funnel Concept / Y.P. Grabozdin, O.N. Denisova, Y.A. Tatarovsky // Global Challenges and Prospects of The Modern Economic Development. Samara, Apr. 27–29, 2021. Samara, 2021: 1440–1449. <https://doi.org/10.15405/epsbs.2021.04.02.171.0,87/0,4> печ.л.

Подписано в печать 19.09.2023г.
Формат 60x84/16. Бум. писч. бел. Печать офсетная.
Гарнитура «Times New Roman». Объем 2,0 печ.л.
Тираж 120 экз. Заказ № 273
Отпечатано в типографии ФГАОУ ВО «СГЭУ».
443090, Самара, ул. Советской Армии, 141.