УДК 65.01

Ю. В. Вертакова,
Н. А. Серебрякова

РЕКОМЕНДАЦИИ ПО РАЗВИТИЮ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ФОРМ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ И РЕАЛИЗАЦИИ ПАРТНЕРСКИХ ОТНОШЕНИЙ НА РЫНКЕ КОНСУЛЬТАЦИОННЫХ УСЛУГ

В статье рассмотрены цели и задачи, общие и специфические принципы процесса организации, продукты и модельные схемы организации консалтинга, что позволило выделить механизм организации консультирования компании. В результате исследования нами разработана матрица оценки эффективности сопроводительного обучающего консультирования. В работе предложена методика оценки эффективности управленческого консультирования при использовании сопроводительного обучающего консультирования, которая основана на традиционных подходах к оценке консультирования через финансовый результат и экспертную оценку. При этом в основе оценки лежит индекс интегрируемости, отражающий согласованность в оценке совместной работы сотрудников предприятия и консультантов. В заключении выявлены причины обращения российских руководителей к услугам консультантов, определены наиболее характерные тенденции в использовании услуг профессиональных консультантов последнего десятилетия XX в.

Ключевые слова: *организация, консалтинг, консультирование, модель, взаимодействие, методика, оценка эффективности, интегрируемость, согласованность.*

UDK 65.01

U. V. Vertakova,
N. A. Serebryakova

RECOMMENDATIONS ABOUT DEVELOPMENT OF ORGANIZATIONAL FORMS OF ADMINISTRATIVE CONSULTATION AND REALIZATION OF PARTNERSHIP IN THE MARKET OF CONSULTING SERVICES

In article the purposes and tasks, the general and specific principles of process of the organization, products and modeling schemes of the organization of consulting that allowed to allocate the mechanism of the organization of consultation of the company are considered. As a result of research we developed a matrix of an assessment of efficiency of accompanying training consultation. In work the technique of an assessment of efficiency of administrative consultation is offered when using accompanying training consultation which is based on traditional approaches to a consultation assessment through financial result and an expert assessment. Thus at the heart of an assessment the index of integrability reflecting coherence in an assessment of collaboration of staff of the enterprise and advisers lies. In the conclusion the reasons of the address of the Russian heads to services of advisers are established, the most characteristic tendencies in use of services of professional advisers of the last decade are defined XX century.

Keywords: *organization, consulting, advising, model, interaction, methods, effectiveness, integrity, and consistency.*

В рамках разработки методологического подхода к организации эффективного управленческого консультирования нами рассмотрены цели и задачи, общие и специфические принципы процесса организации, продукты и модельные схемы организации консалтинга.

При рассмотрении консалтинга как продукта рынка в исследовании выделяется три основных его вида:

1) продукт «экспертная оценка» характеризуется единовременным привлечением консультанта — эксперта для диагностики поставленной или поисковой проблемы;

2) продукт «совместное достижение» заключается в совместной деятельности промышленного предприятия — заказчика и консультанта, направленной на достижение конкретного результата для компании. В случае приобретения данного продукта заказчик получает наиболее оптимальное, часто нестандартное решение выявленной или поставленной задачи и его реализацию. Кроме того, предприятие — заказчик имеет уникальную возможность овладеть на практике теми или иными современными методами в различных сферах своей деятельности. Однако это потребует от заказчика абсолютной информационной открытости и ответственности за реализацию решений;

3) Продукт «новые компетенции» выражается в получении новых знаний, навыков сотрудниками промышленного предприятия. Эти знания могут быть использованы в дальнейшем для достижения целей компании. К новым компетенциям относится также умение заказчика самостоятельно ориентироваться на рынке консалтинговых услуг, организовывать, а следовательно, контролировать и координировать консультационный процесс у себя на предприятии. Консультанты, в свою очередь, начинают овладевать новыми компетенциями, которые направлены не только на поиск решений для организации, но и на конкретных личностей предприятия, на политику и корпоративную культуру предприятия. Особенностью данного продукта является его направленность на персоналии и их взаимоотношения. В то же время увольнение таких вовлеченных в консультационный процесс людей с предприятия может привести к потере приобретенных ценностей [20].

Из представленной ниже схемы видно, что каждый консультационный продукт несет в себе определенный уровень знаний и степень интегрирования. Мы считаем, что такое поступательное развитие организационного взаимодействия позволяет добиваться поставленных стратегических задач, формируя и сохраняя при этом новые знания и навыки у сотрудников предприятия. Важна степень вовлеченности предприятия — заказчика в деятельность консультантов, которая зависит от соотношения затрат времени персонала предприятия и результатов консультационной работы. Минимальная степень интегрирования должна быть при экспертном консалтинге, а максимальная — при разработке стратегии и формировании управленческой команды, т.е. приобретении новых компетенций (рис. 1).

Разработанная нами модель взаимодействия первого уровня, изображенная на рис. 2, описывает предоставление такого консалтингового продукта, как «экс-

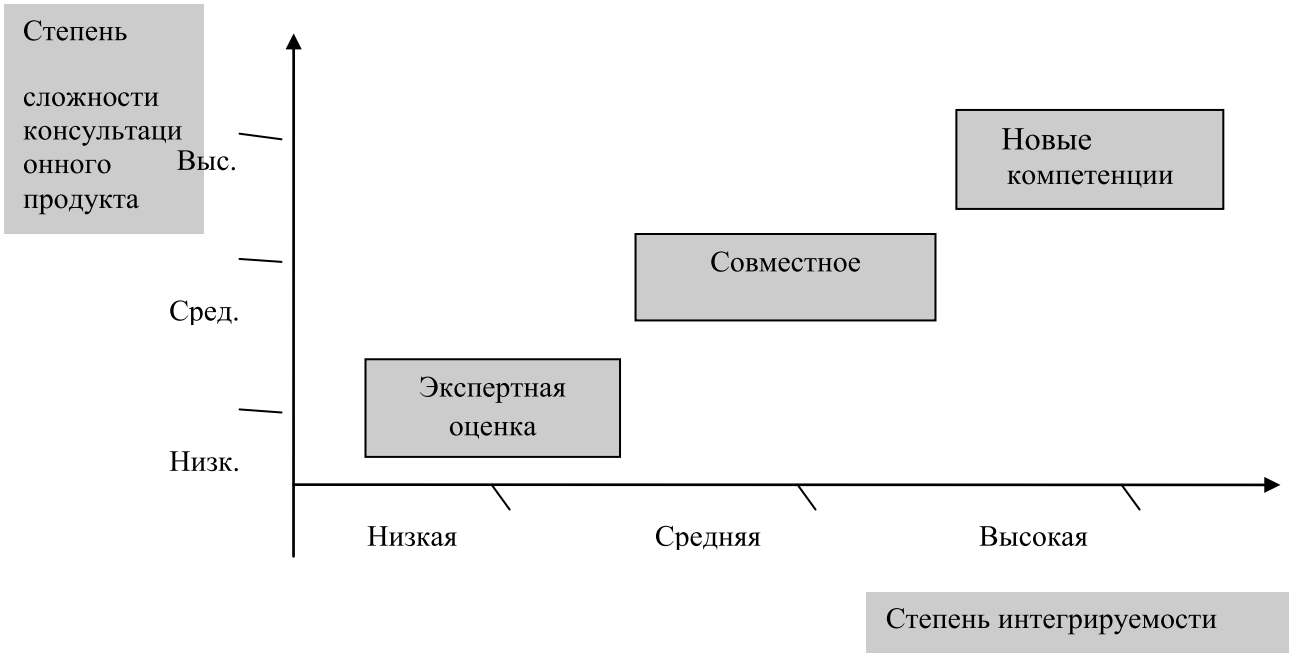


Рис. 1. Схема организационного взаимодействия управленческого консультирования и бизнеса

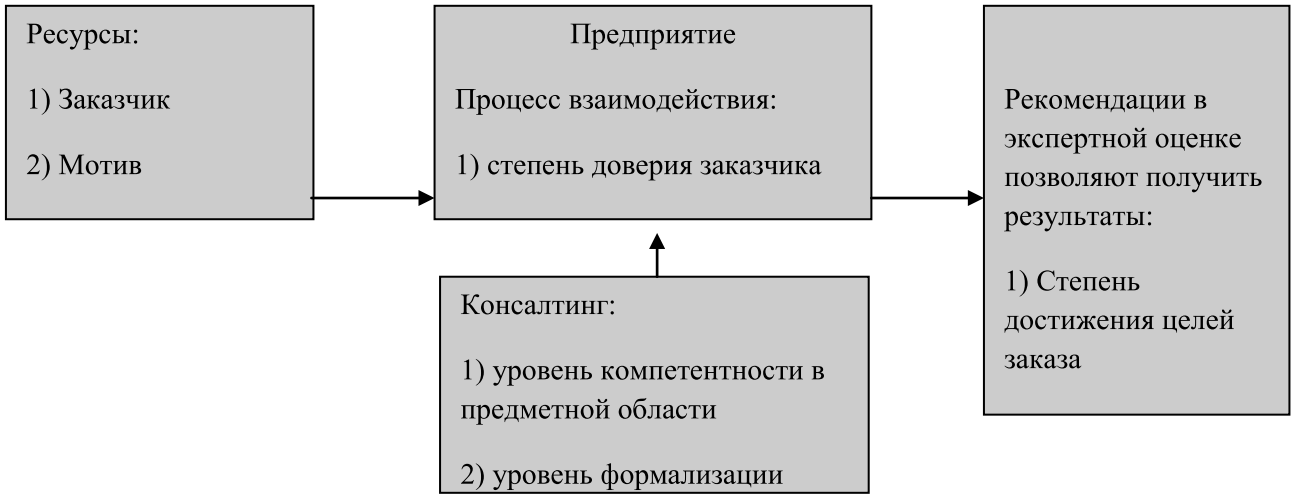


Рис. 2. Модель первого уровня взаимодействия бизнеса и управленческого консультирования

пертная оценка». Это наиболее простая модель взаимодействия, требующая минимум ресурсов и предъявляющая требования к участникам согласно потенциальным возможностям дальнейшего развития взаимоотношений. Представленная нами модель второго уровня (рис. 3) описывает взаимодействие предприятий и консалтинга при процессном консультировании. Без данной модели эволюция взаимодействия невозможна, так как здесь в качестве результата рассматривается достижение стратегических целей на базе достигнутого уровня интеграции.



Рис. 3. Модель второго уровня взаимодействия бизнеса и управленческого консультирования



Рис. 4. Модель третьего уровня взаимодействия бизнеса и управленческого консультирования

Модель взаимодействия третьего уровня (рис. 4) мы можем назвать оптимизированной. К ней тенденциозно стремятся российские предприятия и субъекты консалтинговой деятельности. Это более эффективная модель ближайшего будущего как для России, так и для зарубежных стран. Партнерские отношения, возникающие при высокой прогрессивной степени интегрируемости взаимодействия, позволяют говорить о наличии совместной цели предприятия и консалтинга и возможности ее достижения.

Из данной модели видно, что достижение совместной цели возможно, если применять такой механизм процесса организации консультирования, как консалтинговое сопровождение. В данной работе нами предлагается механизм процесса организации управленческого консультирования: сопроводительный обучающий консалтинг, способный обеспечить эффективность взаимодействия российских предприятий и субъектов консалтинговой деятельности.

В работе показано, что обучающий сопроводительный консалтинг имеет ряд особенностей, которые позволяют выделить данный механизм организации консультирования компании:

– данное консультирование в первую очередь направлено на работу с управленческим звеном предприятия и непосредственно с его высшим руководством;

– сопроводительный обучающий консалтинг не исключает возможности командной работы консультантов, однако направлен, в первую очередь, на возможность привлечения из различных функциональных областей более широкого круга консультантов, владеющих различными подходами и методами в консультировании. Координирующую задачу при этом решает один из ответственных консультантов, который контролирует и организует весь процесс сопровождения совместно с заказчиком;

– данный процесс организации консультирования рекомендует применять психологическую диагностику членов управленческой команды и VIP–сопровождение руководителя предприятия через работу психолога–консультанта на протяжении всей программы консультирования и обучения, в том числе с целью формирования управленческой команды.

Учитывая опыт консалтинговой деятельности фирмы, применяющей в своей

работе организацию сопровождения клиента, необходимо:

– наладить эффективные коммуникации с руководством и персоналом предприятия, добиться высокой степени доверия;

– обосновывать и координировать в процессе сопровождения клиента степень применения тех или иных методов и подходов в консультировании;

– создавать совместно с заказчиком программу консультационного сопровождения, которая представляет собой поэтапное определение алгоритма намеченных совместных работ. Контролировать выполнение запланированных работ и полученного результата, зафиксированных в определенном техническом задании;

– формировать творческие группы из консультантов различных специализаций, осуществлять поиск наиболее оптимальных специалистов с учетом программы сопровождения, особых требований предприятия — заказчика и его финансовых возможностей.

Участниками процесса организации сопроводительного обучающего консультирования становятся:

Заказчик — конкретное лицо или лица (собственники и (или) менеджеры высшего звена) промышленного предприятия.

Консультант — координатор — лицо со стороны консультантов, ответственное за системность в осуществлении программы сопровождения. Координатору и заказчику отводятся ведущие роли в процессе сопроводительного обучающего консалтинга, поскольку именно от их эффективного взаимодействия зависит конкретный результат.

Исполнители — лица со стороны заказчика, участвующие в выполнении технических заданий и обучении. К данным лицам должны относиться в первую очередь члены управленческой команды предприятия.

Консультанты — независимые эксперты, участвующие в реализации работ по техническим заданиям. В зависимости от уровня профессионализма, сферы деятельности, методов и стиля консультирования, а также уровня оплаты зависит и степень привлечения того или иного консультанта в программу сопровождения.

Таким образом, мы считаем, что сопроводительное обучающее консультирование включает, по крайней мере, три важных составляющих:

– интеграционную: деятельность всех участников должна быть направлена на достижение единой стратегической цели;

– координационную: деятельность всех участников должна быть оптимизирована с помощью эффективного распределения задач между участниками с целью снижения времени и финансовых затрат на выполнение работ;

– мотивационную: участники процесса должны быть заинтересованы в получении максимально эффективного результата.

В этой связи в работе отмечено, что на достижение качественного результата влияет синергетический эффект сочетания

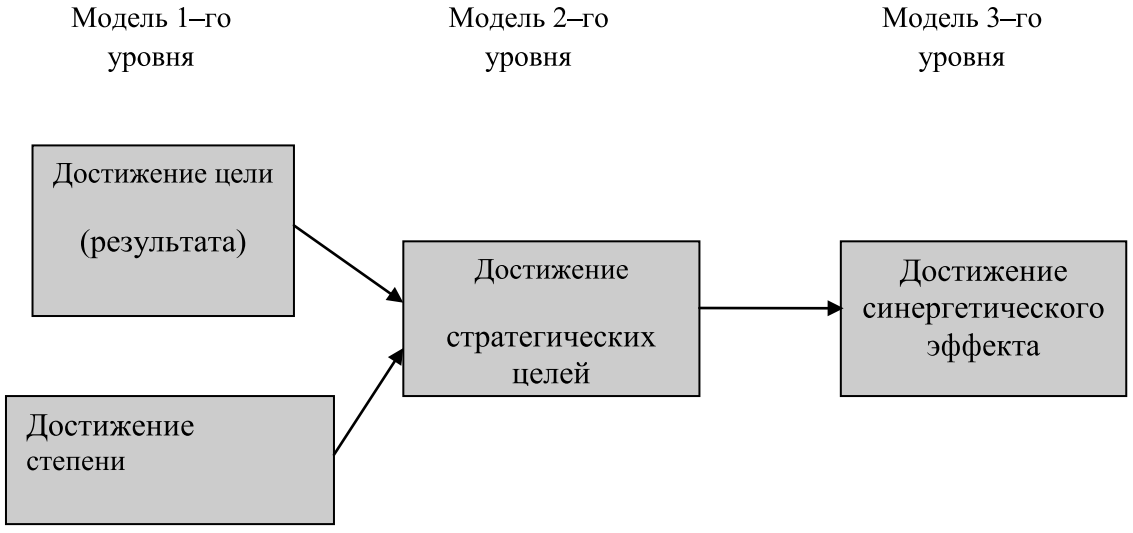


Рис. 5. Результативность моделей взаимодействия бизнеса и управленческого консультирования

определенных методов консультирования и механизмов организации консультирования. Мы считаем, что такой механизм процесса организации консультационных услуг, как «сопровождение», позволяет предлагать клиенту одновременно все три варианта консалтингового продукта и, как следствие, повышать вероятность получения высокого эффекта.

При первой модели основная задача взаимодействия — это получение заранее оговоренного результата в виде письменного отчета по оценке, рекомендациям, разработанным документам (рис. 5). Параллельный рост степени интеграции позволяет продолжить взаимодействие заказчиков и консультантов, используя 2 и 3–ю модели.

Вторая модель, которая способствует достижению стратегических целей компании, требует учета большего количества факторов, в том числе времени. При третьей модели для достижения синергетического эффекта необходимо всем участникам управленческого консультирования достичь совместных результатов и удовлетворить потребности конкретных людей. Основное условие достижения такого результата — это использование методов консультирования, которые учитывают политику организации.

Для оценки эффективности сопроводительного обучающего консалтинга введено несколько первоначально заданных условий: применение проектного подхода в работе (рассмотрение отдельных консалтинговых работ в рамках того или иного проекта); существование коммерческих проектов (имеющих ярко выраженный измеримый финансовый результат) и некоммерческих (результат таких работ не может быть определен с большой точностью из–за косвенного влияния на финансовый результат); учет степени участия консультантов и заказчика в реализации того или иного проекта; учет при расчете эффективности такого фактора, как степень удовлетворенности проделанной работой (не применяется при оценке ожидаемого эффекта).

В результате исследования нами разработана матрица оценки эффективности сопроводительного обучающего консультирования, представленная на рис. 6, где основными критериями являются: степень достижения результата совместной работы промышленного предприятия и субъектов консалтинговой деятельности; степень удовлетворенности заказчика.

Мы также рекомендуем учитывать удовлетворенность работой обеих сторон: заказчика и консультанта. В работе предложена методика оценки эффективности управленческого консультирования при использовании сопроводительного обучающего консультирования, которая основана на традиционных подходах к оценке консультирования через финансовый результат и экспертную оценку.

При этом в основе оценки лежит, так называемый, индекс интегрируемости (1), отражающий согласованность в оценке со-

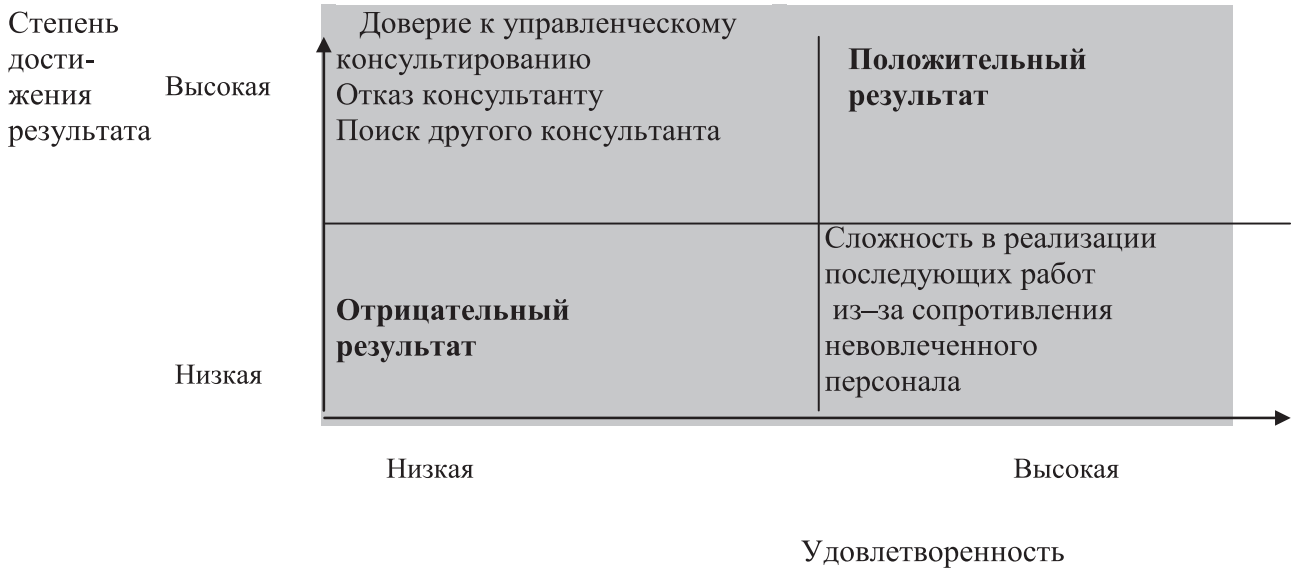


Рис. 6. Матрица оценки эффективности сопроводительного обучающего консультирования

вместной работы сотрудников предприятия и консультантов:

$$I = \frac{Э_1}{Э_2}, \quad (1)$$

где I — индекс интегрируемости, который должен стремиться к 1;

$Э_1$ — эффект, рассчитанный группой экспертов заказчика;

$Э_2$ — эффект, рассчитанный группой экспертов–консультантов.

Расчет эффекта предлагается осуществлять с учетом факторов риска и времени. При этом подход к оценке эффекта от коммерческого и некоммерческого проекта различен (2, 3,4):

$$Э = \sum_{i=1}^{n} Э_{обі} \times К_{уд}, \quad (2)$$

где Э — эффект;

$Э_{обі}$– эффект от і–го коммерческого или некоммерческого проекта;

$К_{уд}$– коэффициент удовлетворенности работой.

$$Э_{комі} = [PV(P_i) - PV(З_i)] \times К_{учі}, \quad (3)$$

где $Э_{комі}$– эффект от і–го коммерческого проекта;

$PV(P_i)$ — приведенная стоимость финансового результата і–го коммерческого проекта;

$PV(З_i)$ — приведенная стоимость затрат (оплата консультантам) і–го коммерческого проекта;

$К_{учі}$ — оценочный коэффициент степени участия консультантов в достижении результата (может быть меньше или равен единице со знаком плюс) і–го проекта.

$$Э_{нкмі} = PV(З_i) \times К_{окі}, \quad (4)$$

где $Э_{нкмі}$ – эффект от і–го некоммерческого проекта;

PV(З) — приведенная стоимость затрат некоммерческого проекта;

$К_{окі}$ — оценочный коэффициент степени окупаемости затрат і–го некоммерческого проекта, который отражает уровень рентабельности затрат, полученный экспертным путем.

Эксперт может оценить проект как высокорентабельный, низкорентабельный или убыточный (т.е. коэффициент может быть отрицательным). Результаты разработки методики в исследовании представлены в виде последовательности следующих работ, представленных на рисунке 7.

В последние годы и в России отмечается рост потенциала консультационной деятельности. Появляются и апробируются ценные для практики разработки, увеличивается число квалифицированных специалистов, которые в состоянии оказывать консультационную помощь в управлении.

Однако, несмотря на определенные успехи в области консультирования, они нуждаются в более интенсивном развитии. Здесь еще множество нерешенных проблем, которые требуют глубокого социологического анализа, разработки конкретных приемов практического использования методов управленческого консультирования.

Консультирование по вопросам управления, или управленческое консультирование, давно признано важной профессиональной службой, которая помогает руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями практические задачи, а также усваивать чужой опыт. Сотни тысяч частных компаний государственных и общественных организаций как в промышленно развитых, так и менее развитых странах пользуются такими услугами, отдельно или в сочетании с повышением квалификации, изучением рынка и степени осуществимости предложений, разработкой систем, исследованиями с целью выработки мер, консультированием, по инженерно-техническим, социально-психологическим вопросам и другими профессиональными услугами.

Управленческое консультирование зародилось в частном бизнесе: его рост и диверсификация связаны с развитием деловой корпораций и с изменением форм деловой активности. Спрос на управленческое консультирование возрастает во всех областях человеческой деятельности и в организациях всех типов.

Управленческое консультирование можно рассматривать как метод работы и как профессиональную службу. Это — метод, помогающий администрациям и руководящим работникам совершенствовать практику управления и повышать эффективность работы организации в целом. В то же время

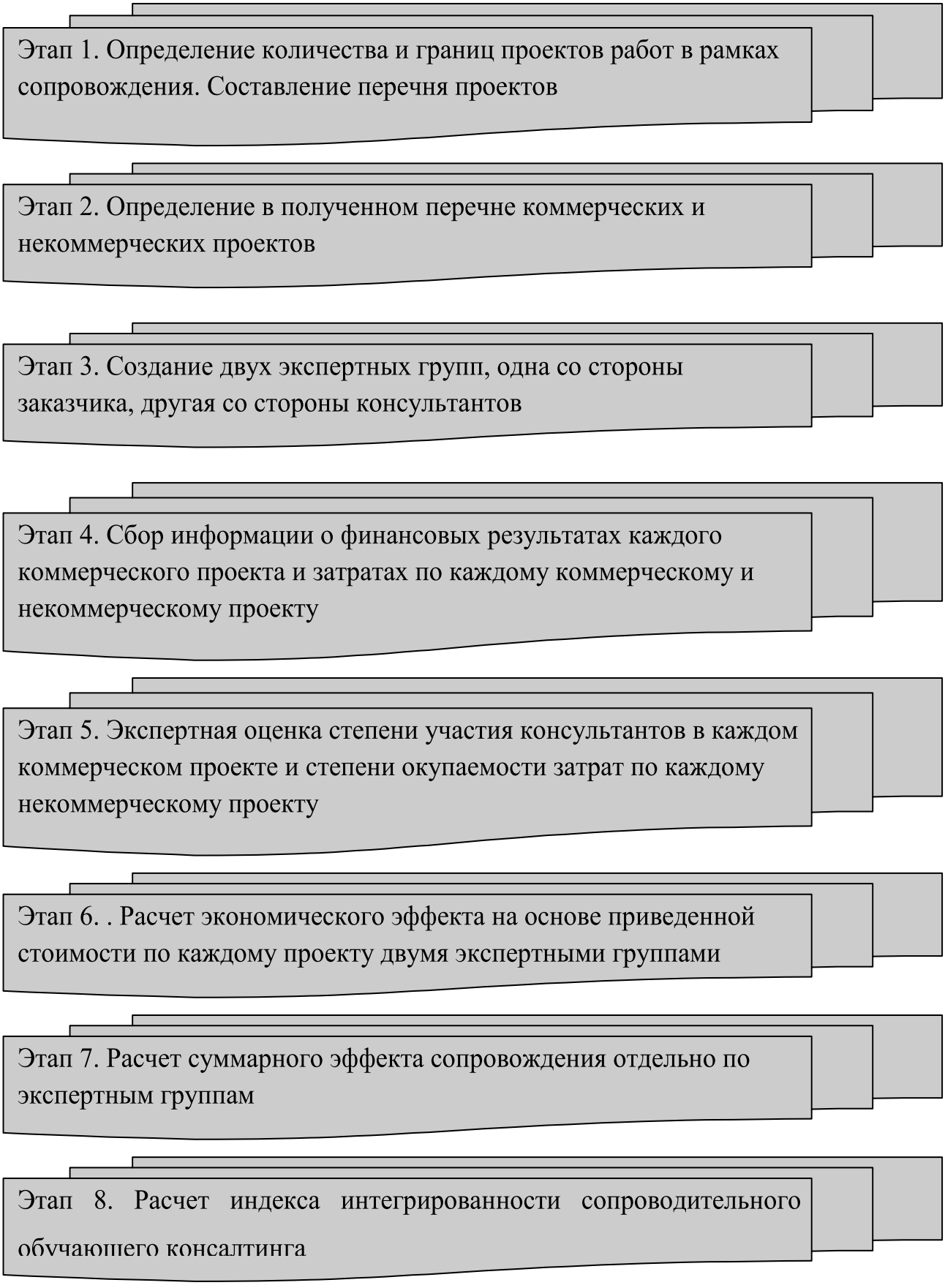


Рис. 7. Этапы методики

оно представляет собой особую сферу профессиональной деятельности [13].

Консультирование по вопросам управления призвано выполнять многие функции. За последние годы самой популярной и растущей областью консультирования становятся решение социальных вопросов, в том числе и подбор профессиональных кадров.

Обычным явлением при подборе руководящих работников становится использование помощи консультационных фирм. Подобные фирмы в некотором роде выполняют функции «вневедомственного» отдала кадров, оказывают своим клиентам-фирмам, компаниям и государственным и общественным организациям помощь в подыскании и отборе кандидатов на занятие руководящих должностей. С одной стороны, независимый характер консультационных фирм, а с другой — их развитие и функционирование за счет реализации своих услуг обусловливает относительную объективность оценки кандидатов, ценность рекомендаций. По рекомендациям таких фирм в развитых странах принимается на работу в настоящее время около 40 % кадров управленческих работников всех уровней.

В процессе управленческого консультирования важно соблюдать принцип независимости консультантов. Эта независимость имеет несколько аспектов; административную, политическую и эмоциональную [9].

Под административной независимостью понимается неподчиненность консультанта клиенту и нераспространенность на него административных решений клиента.

Ни руководство организации-заказчика, ни ее служащие не могут официально влиять на консультанта, используя политическую власть, членство в партии, связи и иные способы воздействия, — в этом заключается политическая независимость консультирования. Эмоциональная независимость проявляется в том, что консультант сохраняет собою отчужденность независимо от чувств, которые устанавливаются между ним и клиентом.

Эти требования дают возможность консультанту быть независимым от организации-заказчика и не подверженным ее внутренним взаимоотношениям, что ведет к свежему взгляду со стороны и беспристрастности в ситуациях, когда члены организации не всегда могут быть объективными.

Если организация не способна самостоятельно использовать свои ресурсы для выхода из сложного состояния, ей необходима помощь (вмешательство) извне, за которой она и обращается к консультанту. Преодолев таким образом собственную замкнутость, организация черпает недостающий ей ресурс информационного или организационного характера во внешней среде, которую олицетворяет консультант — один человек или группа лиц, объединенных общей целью — как субъект процесса консультирования.

Консультант по управлению — это, прежде всего, профессиональный, высококвалифицированный советчик, своеобразный агент по проведению изменений, своеобразный катализатор. В такой работе консультант по управлению выступает не как любитель, а как знаток-профессионал. Консультирование является для него постоянной работой, причем оплата этих услуг составляет его основной заработок.

В ряде стран консультанты по вопросам управления образовали добровольные профессиональные ассоциации, представляющие их интересы и регулирующие деятельность как отдельных консультантов, так и консультантских фирм. Они играют ведущую роль в пропагандировании профессиональных норм консультирования и помогли молодой профессии завоевать доверие в управленческих кругах репутацию в обществе.

Несмотря на определенные успехи, достигнутые в области консультирования в России, оно нуждается в более интенсивном развитии.

Реально в России работают около 300 консультационных фирм, 80 % которых расположены в восьми городах: Москва — 105; Новосибирск — 39; Санкт-Петербург — 35; Красноярск — 20; Ростов-на-Дону — 19; Нижний Новгород — 18; Екатеринбург– 18; Владивосток — 16 [5].

Отечественные консультанты еще мало ориентированы на реальные изменения в клиентской организации. Их вполне устраивает первичная удовлетворенность заказчика от каких-либо консультационных услуг: проведения игры, групповой «работы», разработки технологии, «освежающей беседы». В итоге первая положительная реакция на общение с консультантом со временем сменяется разочарованием.

Еще слабо привелось среди отечественных консультантов понятие «репутация». Они мало чувствительны к неудачам и провалам с конкретными клиентами, что приучает их к необязательности и ненадежности в отношениях. Иначе говоря, слабая этика консультанта, присущая всей нашей деловой культуре, — пока еще распространенные явления.

Среди причин, из-за которых российские руководители предприятий готовы привлекать консультантов, лидирующие места занимают:

– желание найти легальный способ сокращения — 32 %; налоговых выплат

– недостаточная квалификация управленческого — 31 %; персонала

– тяжелое положение с оборачиваемостью средств — 27 %;

– невозможность найти инвесторов (партнеров) — 26 %; своими силами

– нехватка специалистов — 12 %;

– недостаточная квалификация рабочих и специалистов — 11 %. листов

Другие причины: трудности юридического характера, высокие материальные издержки, отсутствие оплаты управления.

Общий итог более 100 %, так как каждый респондент указывал несколько причин [20].

В большинстве случаев основной причиной обращения к профессиональным консультантам является отсутствие и низкая квалификация менеджеров, специалистов, рабочих. Явный недостаток такого подхода заключается в том, что консультанты приглашаются для решения проблем, вызванных плохим менеджментом, а поскольку с их уходом в таких клиентных организациях все остается по-прежнему, то количество и сложность проблем будут только возрастать.

При создании более благоприятных организационных условий не следует допускать количественного роста консультационных услуг в ущерб качественному росту данной работы. Создание и расширение организаций, занимающихся консультационной работой, нельзя осуществлять в порядке компании, ибо это, скорее всего, приведет к искажению сущности консультирования, к понижению его профессионального уровня и соответственно к дискредитации самой идеи консультирования.

Отечественные консультанты все еще находятся в изоляции от мирового сообщества консультантов. Неконвертируемость рубля, слабое владение иностранными языками, непонимание специфики работы в условиях рыночной экономики, сочетание ксенофобии с преувеличением зарубежных достижений — все это препятствует развитию науки управленческого консультирования.

Необходимо подчеркнуть, что опыт управленческого консультирования, накопленный за рубежом, невозможно перенести в наши условия без учета социально-экономических условий управленческой культуры, сложившейся в России.

Консультирование — это бизнес. Подобно любому другому бизнесу, консультирующая фирма может и должна иметь прибыль. Без этого она не может существовать. Для консультирования как бизнеса важны предпринимательское отношение и поведение. Большинство консультантов, которые начинают индивидуальное дело, думают и действуют как предприниматели: они начинают новую деятельность; ищут клиентов в условиях неопределенности, расчетливо рискуют; много работают, чтобы преуспеть; добиваются независимости и следуют своему делу и жизненным целям целеустремленно.

Важной проблемой является оценка эффективности работы консультантов по управленческому консультированию.

Современная (поэтапная) оценка эффективности их работы позволит выявить их «слабые» стороны, откорректировать цели и пути их достижения, и, следовательно, добиться оптимальной реализации намеченных проектов.

Многогранность целевых программ проектов свидетельствует о том, что невозможно найти единый, универсальный критерий эффективности. Она может быть определена лишь целой системой критериев и показателей, позволяющих в своей совокупности правильно и достаточно полно судить об эффективности управленческого консультирования.

Оценка эффективности основывается на системе соответствующих критериев и показателей. Основное назначение критерия оценки любой деятельности — быть мерой, которая позволит оценить ее эффективность.

Практически оценка эффективности деятельности консультантов ведется по двум взаимосвязанным направлениям: оценка экономической эффективности и анализ социальной результативности их действий. Экономическую эффективность определить проще, она «осязаема», теория и практика накопили немало методик, позволяющих с необходимой полнотой проанализировать экономическую эффективность отдельных мероприятий иди проектов в целом. Что же касается их социальной эффективности, то можно говорить лишь о выработке подходов к ее определению. Методика оценки социальной эффективности деятельности пока только разрабатывается, отдельные элементы проходят апробацию.

При оценке социальных показателей берется в расчет степень достижения имеющихся социальных нормативов или среднего уровня показателя на сегодняшний день в стране. Представляется возможным использовать в качестве критерия эффективности реализации программы результативность различных видов деятельности людей. В отечественной социологии этот подход стал использоваться с конца 80-х годов, при этом особое внимание уделялось количеству времени, затраченному на тот или иной вид деятельности (как в. производственной сфере, так и в сфере досуга), поскольку время с одной стороны, мера деятельности, а с другой — необходимое временное пространство для ее осуществления и удовлетворения соответствующих потребностей людей.

Использование этого подхода сопряжено с рядом трудностей, но в целом он оправдан. Ведь целью различных видов деятельности ладей является достижение большего (лучшего) результата, обеспечение той или иной потребности (общественной и личной) социальной группы с наименьшими затратами сил и времени. Это же является и целью управленческого консультирования.

Подводя итоги, отметим, что обстановка в России меняется к лучшему благодаря двум причинам. Первая — нарастающая коммерциализация экономики, которая все чаще ставит руководителя перед нестандартными ситуациями, требует от них инициативных решений, и они действительно вынуждены прислушиваться к независимым мнениям, обращаться к экспертам. Вторая причина — освоение ими норм западного бизнеса, обучение навыкам общения с зарубежными консультационными фирмами, преодоление изоляции [1].

Управленческое консультирование — один из видов квалифицированной помощи со стороны, один из методов работы среди других направлений улучшения результатов деятельности. Значение и реальная роль консультирования зависят от многих конкретных векторов и обстоятельств. Совершенно очевидно за ним будущее.

В заключение отметим наиболее характерные тенденции в использовании услуг профессиональных консультантов последнего десятилетия XX в. Значительное увеличение спроса на консультационные услуги как в странах, регионах с благополучной социально-экономической и политической ситуацией, так и переживающих кризис (Россия, Азиатско-тихоокеанский регион). Рост спроса обеспечен в том числе и за счет расширения круга клиентных организаций. Постоянно увеличивается количество заказов на реализацию межрегиональных, межгосударственных, крупных национальных консультационных проектов, заказчиками которых выступают правительство одной или нескольких стран. Растет сложность заказов клиентных организаций. Особым спросом пользуются услуги по слиянию, поглощению, разделению компаний; реструктуризации; налоговому планированию. Параллельно с увеличением спроса на услуги внешних консультантов активизировался процесс формирования служб внутренних консультантов в компаниях.

ЛИТЕРАТУРА

1. Алешникова, В. И. Перспективы становления служб внутренних консультантов в организациях химической и нефтехимической промышленности [Текст] / В. И. Алешникова // Производство и использование эластомеров. Научно-технические достижения и передовой опыт. — 1997. — №2. — С.4.

2. Борисова, О. Н. Психолого-педагогические аспекты консультирования как вида профессиональной деятельности [Текст] /.Н. Борисова // Вестник Тверского государственного университета. Серия: Педагогика и психология. 2008. № 3. — С. 109–116.

3. Быкова, Р. Г. Управленческое консультирование в малом и среднем бизнесе [Текст] / Р. Г. Быкова // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. 2010. № 1. — С. 144–146.

4. Гончарова, Э. А. Консалтинговые технологии в обеспечении эффективной деловой среды бизнеса: монография [Текст] / Э. А. Гончарова, М. А. Давудов. — Санкт-Петербург: Инфо-Да, 2007. — 254 с.

5. Даньшина, Н. В. Социально-ориентированное управленческое консультирование в организации [Текст] / / Н. В. Даньшина // Преподаватель XXI век. 2007. № 1.- С. 157–160.

6. Даржания, А. Д. Влияние психологических особенностей управленческой деятельности на подбор заданий по формированию организационно-управленческих умений [Текст] / А. Д. Даржания // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2009. № 102. — С. 158–163.

7. Демишкевич, Г. М. К вопросу о методологии формирования системы сельскохозяйственного консультирования [Текст] / Г. М. Демишкевич // Аграрный вестник Урала. 2009. № 8. — С. 34–38.

8. Ефремов, В. С. Управленческий консалтинг как бизнес [Текст] / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. — 1997. №12. — С. 72

9. Иванова, Н. Л. Профессиональное самоопределение: проблема метода диагностики и консультирования [Текст] / Н. Л. Иванова, С. А. Котова // Ученые записки Педагогического института СГУ им. Н. Г. Чернышевского. Серия: Психология. Педагогика. 2010. Т. 3. № 3.- С. 3–10.

10. Капица, С. И. Нормативно-ситуационные основы проектирования социальных технологий управленческого консультирования [Текст] / С. И. Капица // Известия Российского государственного педагогического университета им. А. И. Герцена. 2009. № 96.- С. 309–316.

11. Коновалов, О. И. Оценка роли интернет-технологий в процессе развития методик консультирования [Текст] / О. И. Коновалов // Экономические науки. 2007. № 36. — С. 288–291.

12. Кубр, М. Управленческое консультирование: введение в профессию [Текст] / М. Кубр. — М.: Планум, 2004. — 177 с.

13. Ломовцева, О. А. Развитие методологии маркетингового консультирования проектов нанотехнологий малого и среднего бизнеса [Текст] / О. А. Ломовцева // Научные ведомости Белгородского государственного университета. Серия: История. Политология. Экономика. Информатика. 2010. Т. 7. № 14–1-1.- С. 60–65.

14. Новик, Е. В. Организация региональной системы сельскохозяйственного консультирования (стратегия, принципы и условия формирования) [Текст] / Е. В. Новик // Известия Санкт-Петербургского государственного аграрного университета. 2006. № 3. — С. 48–52.

15. Осетров, К. С. Сегодня на смену консалтингу приходит комплексный девелопмент бизнеса, построение и развитие менеджмента, систем управления, человеческого капитала [Текст] / К. С. Осетров // Управление персоналом. 2008. № 7.- С. 8–15.

16. Посадский А. П. Консультационные услуги в России [Текст] / А. П. Посадский, С. В. Хайниш. — М.: Финстатинформ, 1995. — 176 с.

17. Пригожин, А. И. Управленческое консультирование: неиспользуемый ресурс [Текст] / А. И. Пригожин // Прикладная юридическая психология. 2008. № 2. -С. 143–144.

18. Растригин, Л. А. Современные принципы управления сложными объектами [Текст] / Л. А. Растригин. — М.: Радио и связь, 1980. — 228 с.

19. Серебрякова, Н. А. Развитие интегрированных структур / Е. В. Сибирская, С. И. Жемчужников, Н. А. Серебрякова. — Германия: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2012. — 226 с.

20. Солодяшкина, Ю. Е. Современные подходы к организации консультационного сопровождения с целью успешной реализации стратегии компании / Ю. Е. Солодяшкина. // Креативный менеджмент-стратегия управления и образования XXI века: матер. Российской. науч.-практ. конф. / Под ред. проф. Э. М.Короткова. Екатеринбург, 2004.- С.225–232

21. Шепель, В. М. Настольная книга бизнесмена и менеджера. (Управленческая гуманитарология) [Текст] / В. М. Шепель. — М., 1992. — С.76.