

УДК 338.242.2

КЛАССИФИКАЦИЯ И ОЦЕНКА МЕТОДОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Т.В. Чибикова
ФГБОУ ВО «ОмГТУ», г. Омск, Россия

АННОТАЦИЯ

Тема, рассматриваемая в данном исследовании, актуальна, поскольку управленческое консультирование является востребованным, развивающимся видом деятельности, спрос на услуги которого растут с каждым годом. В статье рассмотрена классификация методов в управленческом консультировании, базирующаяся на основе этапов консультационного процесса. Выявлены особенности разнообразия методов консультирования. Также были выделены основные группы и виды методов управленческого консультирования. Сделан вывод о необходимости совершенствования методов и методик управленческого консультирования на российском рынке.

Рассмотрены существующие сметы оценки эффективности с точки зрения многообразия возможных результатов консультационной услуги.

Практическая значимость исследования заключается в возможности применения предложенных классификаций в разработке конкретной консалтинговой услуги и оценки результатов услуги в практической деятельности.

КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА: *управленческий консалтинг, организационная диагностика, эффективность методов организационной диагностики, опрос экспертов, стандартное отклонение, коэффициент вариации, затраты в управленческом консалтинге, результаты организационной диагностики, гистограмма.*

ВВЕДЕНИЕ

В настоящее время активизация рыночных отношений в России и во многих зарубежных странах, глобализация рынка и одновременно явное выражение национальных особенностей региональных рынков привели к интенсивному развитию относительно новой сферы деятельности управленческого консультирования. Развитие услуги управленческого консультирования в российских регионах происходит в сложных экономических условиях, но тем не менее со стороны предпринимателей возникает осознание необходимости использования консультационных услуг, что способствует росту спроса на консультационную деятельность.

По результатам многочисленных исследований в области управленческого консультирования, существует мнение специалистов в данной области, что на отечественном рынке услуг в сфере управленческого консультирования заложены существенные перспективы развития и резервы роста. Исследования и разработки в данной сфере деятельности, новые методики и технологии являются одним из основных факторов в принятии решений для различных задач компании, связанных с рыночной деятельностью, системой контроля,

управления персоналом, финансовыми стратегиями и др.

Консультационные услуги предлагаются в виде определенных методологических подходов. Наиболее распространенными являются следующие методологические подходы к консультированию: экспертный, процессный и обучающий. На практике, как правило, применяется комбинация всех трех подходов. Выбирая тот или иной подход, или несколько сразу консалтинговая компания должна отталкиваться от эффективности их применения на практике.

Любую консалтинговую компанию, а также заказчиков консалтинговых услуг интересует в первую очередь вопрос эффективности применяемых методов. Тем не менее серьезно разработанных методик оценки эффективности методов на сегодняшний день пока не существует. Именно по этому научная мысль и практическая требуют создания подобных методик, чтобы быстрым и оптимальным способом установить эффективность и сделать выбор в пользу того или иного метода с наименьшими затратами ресурсов компании.

В современной экономической науке существуют неизученные вопросы в теории сферы услуг, связанные с разнообразием вариантов интерпретации как самого определе-

ния «услуга», так и понятия «управленческое консультирование». В результате чего анализ сравнительной эффективности методов управленческого консультирования является следствием длительных теоретико-практических дискуссий современного периода о роли и месте сферы услуг в современном обществе.

Теоретическим и практическим вопросам при выборе того или иного метода управленческого консультирования посвящен значительный объем научных исследований российских и зарубежных авторов. Труды зарубежных исследователей рассматривают различные проблемы данной сферы относительно условий, сложившихся на рынке, и затрагивают общие аспекты теории и методологии управленческого консультирования, проблемы повышения экономической эффективности методов управленческого консультирования в макроэкономическом регулировании, форм организации процесса управленческого консультирования. Особая роль в разработке этих вопросов принадлежит трудам И.Ансоффа [7], Дж.С. Джонсона, М. Кендалла, М. Кубра, В. Лapidу-са [18], Д. Майстера [24], К. Махзема [26], М. Мескона [27], А. Субетто [29], Р. Блейка [1], В.А. Каска [2], К. Келли [2], Д. Надлера [4], М. Тушмана [1], Р. Лайкерта [3] и ряда других авторов.

В отечественной экономической литературе исследование проблем управленческого консультирования связано с именами Е.А. Алпатовой [6], В.И. Алешниковой [5], В.В. Бандурина [8], Э. Бейч [9], Е.В. Бережной [10], А.О. Блинова [11,12], Н.В. Гарашкина [13], О.К. Елмашева [14], М. А. Иванова [15], Е.И. Зайцевой, Ю.В. Зориной, В.Н. Клочкова, П.В. Куренкова, Д.Ю. Кардаш [16], Ю.Н. Лапыгина [19], С.А. Липатова [20], А.Е. Лузина [21, 22], Я.А. Лейманна [33], В.Ю. Лукинского, Ж.А. Макаровой [24, 25], В.С. Наумова, А.И. Озиры [22], В.Ф. Перчика, А.П. Посадского, А.И. Пригожина [28], В.Д. Речина [29], В.И. Сергеевой, С.А. Уваровой, В.Ф. Уколовой, М.Я. Хабакука [32,33], А.Н. Чекмаревой, Р.К. Юксвярав [33] и других авторов. Их публикации посвящены как изучению и анализу зарубежного опыта организации управленческого консультирования, так и дальнейшему развитию различных методологических и прикладных аспектов управленческого консультирования, в том числе вопросам анализа сложившейся ситуации в данной сфере в России, обеспечения качества услуг и оценки эффективности современных методов консультационной деятельности.

Таким образом, в современной исследовательской практике накоплен значимый опыт в области разработки теоретических аспектов в области управленческого консультирования. Однако следует выделить ряд вопросов, которые продолжают оставаться недостаточно изученными, а именно:

- не в полной мере сформулированы теоретико-методологические основы исследования сферы управленческого консультирования;
- не обозначена специфика управленческого консультирования как экономической деятельности;
- не выявлена сущность рынка управленческих услуг;
- не сформулировано общее понимание состояния современного рынка управленческих услуг на федеральном и региональном уровнях;
- не выявлены направления регулирования рынка услуг управленческого консультирования;
- не сформулирована методика выбора наиболее эффективного метода в управленческом консультировании.

МАТЕРИАЛЫ И МЕТОДЫ

Управленческое консультирование, как и любая другая область экономической науки, содержит в себе значительное количество различных методов, методик, подходов, а также приемов и стилей.

Данное разнообразие дает возможность клиентам с самыми неординарными и специфическими вопросами в конечном итоге получить такого консультанта, который отвечает особенностям именно их организации и специфики их проблем. Тем не менее консультированию присуще не только разнообразие, но и существенное единство принципов и методов. Некоторые из них являются фундаментальными, ими пользуется значительное число консультантов.

В практической деятельности достаточно распространенным является использование консультантами различных методологий, методов и технологий без разграничения данных понятий, что в свою очередь может ввести в заблуждение консультанта при решении какой-либо управленческой задачи в компании. Поэтому рекомендуется изучать каждое из перечисленных понятий в отдельности.

Методология является обширным понятием в консалтинге. Под данным термином понимается системное, целостное понимание

подходов, принципов, методов действия в определенной сфере деятельности человека, например в методологии науки, обучения, консультирования.

Методология консультирования в практической деятельности воплощается:

1. в исследованиях и анализе проблем и разработке решений;
2. во взаимодействии с сотрудниками организации заказчика с целью внедрения предложенных решений.

Понятие технологии в управленческом консультировании представляет собой некую совокупность методов, способов, приемов реорганизации предмета труда в продукт труда с использованием определенных технических и программных средств, а также установленную последовательность действий, этапов, фаз, операций, переходов, выполняющих в практике данное преобразование. Структуру технологии в управленческом консультировании можно рассмотреть на рис. 1.

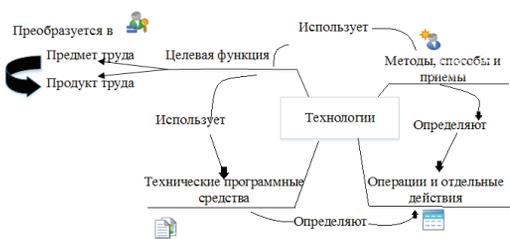


Рисунок 1 – Структура технологии в консультировании [31]
Illustration 1 – Technological structure in the consultation process

Технологии существуют в производственной, операционной и интеллектуальной деятельности человека. Они реализуются в рамках принятой методологии на уровне развития средств труда.

Технологии консультирования по большей части являются ноу-хау и коммерческой тайной консалтинговой фирмы или конкретного консультанта.

Понятие «метод» в системе менеджмента представляет собой определенную совокупность приемов и способов воздействия на управляемый объект для достижения поставленных целей.

Под методом именно в управленческом консультировании принимается план действий консультанта, сформированный на основе

обобщенного опыта результативных консультаций данного вида, позволяющий выработать соответствующую программу действий.

Таким образом, можно сделать вывод, что управленческое консультирование тесно переплетается с системой менеджмента, где активно применяют методы, созданные в таких науках, как социология, психология, статистика, математика и др. Данная группа методов включает интервью, опросы, тестирования, синтез, прогнозирование, наблюдения, групповую работу, деловые игры, экспертные оценки, мозговой штурм, дерево целей, граф проблем и др.

РЕЗУЛЬТАТЫ

Классификация методов консультирования позволяет реализовать быстрый поиск, отбор и эффективное использование тех методов, которые в большей степени соответствуют характеру проблем организации заказчика, существующим технологиям консультирования и исследуемой ситуации. Каждый консультант, специализирующийся в определенной области, использует свое восприятие возможности решения проблем заказчика, что говорит о большом выборе методического инструментария. Поскольку методы лежат в основе конкурентных преимуществ консультанта, то они являются коммерческой тайной, но могут оказаться доступными заказчику по мере их использования в процессе предоставления консалтинговой услуги.

В управленческом консультировании методы можно классифицировать по самым различным критериям, которые выбирает консультант, основываясь на специфике работы в компании и спектра задач, которые необходимо решить.

С развитием процессного консультирования стали внедряться методы вовлечения заказчика в процесс работы над проектом. Ниже приведена классификация методов по двум крупным категориям критериев – технические (методы решения содержательной части проблемы) и человеческие (методы создания взаимоотношений, благоприятных для проведения изменений).

На рисунке 2 представлена структура системы методов управленческого консультирования, в основе которой положены технические и человеческие аспекты управленческого консультирования, которые также формулируют как социальные методы.

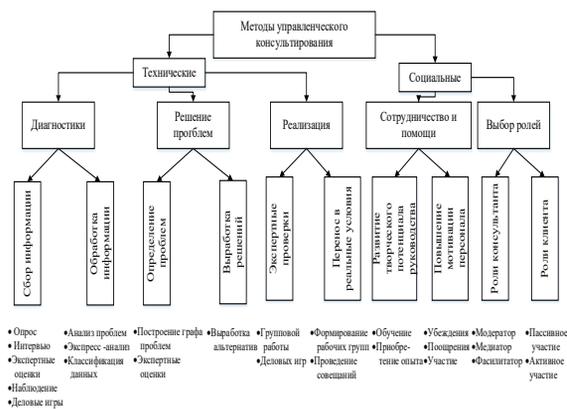


Рисунок 2 – Классификация методов в управленческом консультировании [32]
Illustration 2 – Methods' classification in the management consulting

Рассмотрев подробно классификацию методов, можно заметить, что основой данной классификации является консультационный процесс.

Выделение групп методов по этапам консультационного процесса является один из самых распространенных подходов к классификации. Консультационный процесс представляет собой совместную деятельность консультанта и клиента с целью решения задач и осуществления желаемых изменений у последнего. Существует множество различных моделей процесса консультирования, которые содержат от трех до десяти фаз.

Практическая работа консультантов Всероссийского центра охраны и производительности труда по применению прогрессивных и зарубежных методов организационного развития и повышения производительности позволила наметить пять основных этапов консультационного процесса, примерную их продолжительность, состав работ и цели, достигаемые на каждом этапе [19].

Рассмотрим данные этапы немного подробнее в таблице 1.

Таблица 1
ЭТАПЫ КОНСУЛЬТАЦИОННОГО ПРОЦЕССА
Table 1
CONSULTING PROCESS' PERIODS

Этап	Описание
Подготовка	Длительность этапа составляет от 2 – 4 дней. На данном этапе происходит знакомство с потенциальным клиентом, предварительная постановка проблем, заключение договора. Результатом является выявление потребности руководства к проведению изменений, а также первоначальное изменение областей
Диагностика	Длительность этапа около 3 недель. В процессе диагностики проводится экспресс-анализ деятельности и составляется краткий отчет для клиента. По завершению данного этапа консультант выявил проблему и структуризацию проблемного поля и определил возможность решения проблем
Выбор проблем и формирование организационной структуры	Длительность составляет от 1,5 до 2 недель. В ходе данного этапа выбираются совместно с клиентом основные проблемы для консультирования, формируется организационная структура для разработки и реализации программ. Целью является определение наиболее актуальных проблем, поддающихся решению силам клиента и подбор членов организационной структуры для эффективного решения проблем
Разработка и реализация программ	Этап является наиболее емким по времени и длится от 8 до 10 месяцев. Здесь разрабатывается программа и детальные планы (графики), обучаются члены проблемных групп, реализуется программа и планы, ведется контроль за ходом реализации. В результате данного этапа решаются конкретные задачи повышения производительности, изменяется уровень организационного развития клиентской организации, а также повышается уровень адаптивных возможностей организации к изменениям внешней среды
Завершение	Этап завершения длится около месяца. В ходе данного этапа составляется итоговый отчет с оценкой полученных результатов, консультант уходит с компании либо заключает новый договор на оказание услуг. Конечная цель этапа – это оценка полученных результатов и определение направления дальнейшей работы

На основе данных этапов можно выделить следующую группу методов, направленных на решение ряда задач в компании:

1. Методы организационной диагностики. Данная группа методов направлена на выявление организационных проблем и подбора способов их решения. Главной задачей является оказать помощь руководителю определиться с тем, какие проблемы существуют у организации и выявить перспективы развития. В основе методов организационной диагностики возникает два подхода. Первый подход заключается в том, что руководитель предприятия выбирает из предложенного списка организационные патологии, которые чаще всего встречаются в практике и являются наиболее опасными. Другой подход методов организационной диагностики основывается на анализе управленческих решений. Существуют специальные методики, позволяющие систематизировать задания, документированные различными способами.

Методы организационной диагностики включают в себя следующие этапы:

Первый этап:

- глубинное диагностическое интервью с клиентом;
- организационная самодиагностика;
- диагностический семинар;
- диагностическое наблюдение;
- экспертный анализ внешних угроз, а также сильных и слабых сторон организации компании.

Во время второго этапа с консультантом проводятся следующие действия:

- проведение анализа управленческих решений;
- проведение анализа соответствия управленческих решений стратегическим целям компании;
- измерение уровня управляемости в организации;
- проведение анализа осуществимости решений;
- определение преобладающего типа управленческих решений.

Третий этап включает в себя проведение диагностического интервью с ключевыми и важными сотрудниками компании с учетом их позиционности в компании.

Завершающий четвертый этап заключается в составлении отчета о проведенной диагностике, описании корневых проблем организации, и их причинно-следственных связей.

2. Методы решения проблем. Суть методов решения проблем заключается в осоз-

нании и установлении причин затруднений и имеющихся возможностей их преодоления. К признакам наличия проблем в организации можно отнести большое количество различных факторов, которые и вызывают эти самые проблемы. Выявление таких факторов позволяет определить общие проблемы в данной организации. Для более детального анализа существующих проблем необходимо собрать предварительную информацию, касающуюся состояния внешней и внутренней среды организации. Таким образом целесообразно выделить следующие виды методов:

– метод дерева целей. Основан на идее системного анализа существующих проблемных ситуаций и рекомендует использовать иерархические структуры, полученные через разделение единой генеральной цели на подцели. Данный метод используется для анализа проблемной ситуации и наглядного оформления результатов проведенного анализа;

– метод графа проблем применяют для выявления наиболее приоритетных вопросов в использовании технологии принятия управленческих решений. Применение метода начинается с создания матрицы проблем, при помощи которой с использованием экспертных оценок, расставленных по пятибалльной шкале, определяются причинно-следственные связи между вопросами;

– метод оценки приоритетов проблем дает возможность определить приоритет вопросов с точки зрения значимости, неотложности и тенденций развития (ухудшение, улучшение) организации или её управленческой подсистемы.

3. Методы реализации. В результате использования методов реализации происходит решение конкретных задач, повышающих производительность, изменяется уровень организационного развития клиентской организации, а так же повышается уровень адаптивных возможностей организации к изменениям внешней среды. Здесь выделяют следующие виды методов:

- групповая работа;
- деловые игры;
- формирование рабочих групп;
- проведение проблемных совещаний.

4. Методы работы с заказчиком. Заключаются в реализации механизмов активного развития и выполнении следующих процедур:

- выявление потребностей и возможностей внедрения изменений, которые окажут влияние на активность персонала;
- организация процедуры «генерации идей»;

- разработка нововведений, необходимых организации заказчику;
- внедрения, состоящие в претворении в жизнь необходимых изменений и поддержания стабильности функционирования организации.

Первый этап выполняется, как правило, менеджерами организации, а последующие путем создания временных проектных коллективов, либо с помощью включения соответствующих работ в текущие планы подразделений.

Приведенная группа методов позволит решить совокупность следующих задач:

- получение новых знаний и навыков;
- выработку навыков определения проблем, мешающих обоснованию стратегии организации;
- обучение формам и методам коллективной работы персонала;
- создание поля для неформального общения работников организации;
- обмен информацией о деятельности организации, отдельных служб и подразделений, передовом опыте других организаций;
- поиск времени и места для выработки инновационных вопросов развития организации.

Методы работы с заказчиками включают в себя следующие виды:

- методы отбора роли консультанта и заказчика;
- методы сотрудничества и помощи заказчику в реализации внедряемых изменений;
- методы обучения и тренировки персонала организации заказчика;
- методы развития творческого потенциала менеджмента организации заказчика.

Методы работы с клиентами позволяют в большей степени консультанту выявить желаемый результат заказчика, привлечь руководство к решению различных задач в компании, что в свою очередь позволяет создать доверительные «консультант-клиентские» отношения.

Таким образом, на основе приведенной классификации видно разнообразие групп и видов методов в управленческом консультировании. Каждый метод имеет как ряд преимуществ, так и определенные недостатки, которые выявляются при проведении определенных исследований в компании заказчика.

ОБСУЖДЕНИЕ

Понятие «эффективность» в широком смысле представляет собой степень приближения к максимальному или оптимальному

уровню результата при минимальных затратах ресурсов. Эффективность достаточно часто рассматривается в качестве одной из самых основных характеристик функционирования системы компании, которая может позволить выявить степень реализации поставленной цели и достижения намеченных результатов. Достаточно часто встречается подход к эффективности как некому отношению результатов к формирующим их затратам. Повышение эффективности в компании позволяет консультанту добиться наибольших результатов при минимальных затратах материальных, финансовых и трудовых ресурсов. Однако при этом необходимо учитывать, что качественное состояние эффективности постоянно наполняется новым содержанием под воздействием ускоряющегося научно-технического прогресса и постоянно изменяющейся внешней среды.

Достаточно частым явлением является то, что понятие эффективности как соотношения результатов компании и затрат сводилась, по сути, к производительности, т.е. отношению количества предоставляемых услуг с величиной затрат, поскольку не учитывалась полезность производимых благ и степень реальной потребности.

В современных условиях рыночной экономики эффективность может определяться не только экономичностью и производительностью, но и правильным выбором целей, наиболее полно и достоверно учитывающих величину и характер потребностей.

Особенность эффективности в управленческом консультировании заключается в том, что позволяет отразить результативность в достижении определенных договором между консультантом и компанией-заказчиком целей. Важно также эффективность отличать от результативности. Отличие заключается в том, что результативность позволяет делать процесс правильно, в то время как эффективность позволяет выполнять правильные процессы. Результативность можно понимать как количественную, так и качественную степень деятельности. Однако консультационная деятельность не всегда имеет четко выраженные количественные результаты. Такая тенденция связана со спецификой, с практической невозможностью выделения долевых вкладов консультанта и клиента, с наличием временного лага между проведением консультирования и получением результата.

Эффективность консультационных услуг напрямую зависит от результатов консультирования.

А.О. Блинов, Г.Н. Бутырин, Е.В. Добренькова в работе «Управленческий консалтинг корпоративных организаций» [11] предлагают методику оценки эффективности консультационных услуг в зависимости от ряда экономических показателей: прибыли, снижения расходов и экономии на снижении расходов, прироста объема валовой прибыли. В целом методику А.О. Блинова, Г.Н. Бутырина, Е.В. Добреньковой [11] можно выразить следующими формулами:

В общем виде экономический эффект определяется по формуле:

$$E = \Pi \cdot K_1 \cdot K_2, \quad (1)$$

где E – экономический эффект управленческого консультирования; Π – изменение: прирост, уменьшение; K_1 – доля управленческого консультирования в результатах работ; K_2 – доля участия консультантов в получении экономического эффекта.

Одним из основных показателей оценки управленческого консультирования в производственной деятельности является прирост валовой прибыли. Это объясняется тем, что данный показатель включает в себя снижение издержек производства, рост объемов реализуемой продукции и оценивается через изменение объема прибыли.

$$E_n = \left[A_2 - \frac{A_1}{A_2} \right] \cdot \Pi_1 + \left[C_1 - \frac{C_2}{100} \right] \cdot A_2 \cdot K_1 \cdot K_2, \quad (2)$$

где E_n – экономический эффект за счет прироста прибыли; A_1 и A_2 – объем реализации продукции до и после рационализации работ в управлении; Π_1 – прибыль; C_1 и C_2 – затраты на 1 руб. реализуемой продукции до и после рационализации работ в управлении.

В отдельных случаях управленческое консультирование влияет на работу по снижению условно-переменных расходов, поэтому этот результат можно оценивать отдельно, используя формулу

$$E_{y-n} = \Xi \cdot K_1 \cdot K_2, \quad (3)$$

где E – экономический эффект за счет снижения условно-переменных расходов в себестоимости; Ξ – экономия условно-переменных расходов.

Оценку эффективности управленческого консультирования можно определить, сопоставляя результаты с затратами:

$$\Xi_{zy} = \frac{O_{mn}}{Z_{yк}} \cdot K_1 \cdot K_2, \quad (4)$$

где Ξ_{zy} – эффективность затрат на управленческое консультирование; O_{mn} – прирост объема валовой продукции; $Z_{yк}$ – затраты на управленческое консультирование.

Под влиянием ряда объективных факторов иногда могут складываться отрицательные темпы роста основных показателей. В таких случаях экономическую эффективность вычислить невозможно. Но можно определить деэфективность.

$$D_3 = (B_1 - B_2) \cdot K, \quad (5)$$

где D_3 – деэфективность по конкретному показателю; B_1 и B_2 – ожидаемый и фактический результаты по конкретному показателю; K – доля консультантов.

Однако такие прямые результаты консультирования, как рост прибыли, объем валовой продукции или снижение издержек, встречается не всегда. Результаты консультирования могут не иметь денежного выражения, а значит не всегда поддаются экономической оценке эффективности.



Рисунок 3 – Результаты консалтинговой услуги [11]
Illustration 3 – Results of the consultation service

В целом результаты консультирования можно разделить на прямые (непосредственно связанные с консультационной услугой) и косвенные (не связанные с основной целью предоставляемой консультационной услуги). И те и другие методы могут быть выражены как в количественной, так и в качественной форме (рис. 3).

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Таким образом, эффективность предоставляемой консалтинговой услуги и эффективность методов консультирования являются сложной категорией, зависящей от множества факторов. Чаще всего для консультанта основ-

ными критериями результативности работы будут такие показатели, как прибыль, выработка на одного консультанта и т.д. (экономические показатели), повторное обращение клиента, рост профессионализма, а также разнообразные положительные отзывы, развитие бренда, рекомендации и т.д.

БИБЛИОГРАФИЧЕСКИЙ СПИСОК

1. Blake, R. Corporate excellence diagnosis/ / R. Blake, J. Mouton – Austin, 1968. – 324 p.
2. Caska, B. A. Organizational needs assessment: technology and use. / B. A. Caska, K. Kelley, E. W. Christensen – New York: Institute of Management and Administration, 2007. – 752 p.
3. Likert, R. The human organization. / R. Likert – New York, 1967. – 673 p.
4. Nadler, D. A. A diagnostic model for organization behavior / D. A. Nadler, M. L. Tushman // Perspectives on behavior in organizations / ed. by J. R. Hackman; E. E. Lawler; L. W. Porter – New York, 1977. – 494 p.
5. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. М. : Инфра-М., 2007. 343 с.
6. Алпатова Е. А. Комплексная организационно-экономическая диагностика предприятия: теория и практика [Электронный ресурс] // Управление экономическими системами. 2012. № 5(41). С.56 – 61. – Режим доступа: <http://uecs.ru/>
7. Ансофф И. Стратегический менеджмент. Классическое издание. СПб. : Питер, 2012. 344 с.
8. Бандурин В. В. Особенности реализации проектов по управленческому консультированию в диверсифицированных холдингах // Транспортное дело России. 2011. № 7. С. 82 – 85.
9. Бейч Э. Консалтинговый бизнес. Основы профессионализма. СПб. : Питер, 2006. 189 с.
10. Бережная Е. В., Бережной В.И. Математические методы моделирования экономических систем. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Финансы и статистика, 2006. 432 с.
11. Блинов А. О., Бутырин Г. Н., Добренкова Е. В. Управленческий консалтинг корпоративных организаций. М. : ИНФРА-М, 2002. 192 с.
12. Блинов А. О., Кривцова М. К., Подзорова М. А. Управленческое консультирование как институт повышения эффективности управления организациями в современных условиях // Theoretical & Applied Science. 2014. № 11 (19). С. 11 – 15.
13. Гарашкина Н. В. Квалиметрические технологии в системе современной социальной работы // Социально-экономические явления и процессы. 2014. № 10. С. 193 – 201
14. Елмашев О. К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. Ижевск : Удмуртия, 1989. 236 с.
15. Иванов М. А. Клиентцентрированный подход к управленческому консультированию // Вестник Москов-

ского Университета. Сер. 14. Психология. 2012. № 1. С. 125 – 132

16. Кардаш Д. Ю. Оценка эффективности проектов с управленческим консультированием // Стратегия устойчивого развития в исследованиях молодых ученых сборник статей и тезисов докладов XIII международной научно-практической конференции студентов, магистрантов и аспирантов. М.: Перо, 2017. – С. 347 – 350.

17. Коханова А. А. Современные способы привлечения клиентов в управленческом консалтинге // Управление человеческими ресурсами: теория, практика и перспективы. Белгород, 20 – 21 апреля 2017 г. С 163 – 165.

18. Липидус В. А., Рекшинский А. Н. Диалог консультанта с руководителем компании. Высшему руководству о всеобщем качестве (TQM) и стандартах ИСО 9000 версии 2000 года, 3-е изд., испр. Н. Новгород : Приоритет, 2007. 88 с.

19. Лапыгин Ю. Н. Основы управленческого консультирования // Основы управленческого консультирования. 3-е изд., перераб. и доп. М. : КноРус, 2004. 304 с.

20. Липатов С. А., Елмашов О. К. Модели и методы организационной диагностики // Методы практической социальной психологии: Диагностика. Консультирование / под ред. Ю. М. Жукова. М. : Аспект Пресс, 2004. С. 48 – 68.

21. Лузин А. Е., Елмашов О. К. Устинов Вопросы теории и практики организации управленческого консультирования : Госкомиздат УАССР, 1986. – 134 с.

22. Лузин А.Е., Озира В.Ю. Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению. М. : Экономика, 1975. 212 с.

23. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги. 2-е изд., перераб. и доп. М. : Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 88 с.

24. Макарова Ж. А. Профессиональная деятельность специалистов по управленческому консультированию как услуга // Проблемы и перспективы экономики и управления. Материалы II Международной научной конференции. 2013. С. 87 – 90.

25. Макарова Ж. А. Сущность формирования и оценки профессиональных компетенций специалистов по управленческому консультированию // Научная перспектива. 2013. № 8. С. 37 – 38.

26. Макхэм К. Управленческий консалтинг : пер. с англ. М. : Дело и сервис, 1999. 288 с.

27. Мескон М., Альберт М., Хедоури Ф. Основы менеджмента. М. : Дело, 1997. 704 с.

28. Речин В. Д., Сергеева Л. А. Оценка эффективности управленческого консультирования. Новосибирск: ИЭ АН СССР, 1983. 223 с.

29. Субетто А. И. Квалиметрия : малая энциклопедия. СПб. : ИПЦ СЗИУ – фил. РАНХиГС, 2015. Вып. 1. 244 с.

30. Трофимова О. К. Определение понятия «управленческое консультирование» [Электронный ресурс] // Режим доступа : <http://www.cfin.ru/consulting/mkinintro-02.shtml>.

31. Хабакук – Таллинн М. Я. Методы работы консультанта по управлению: ЭстНИ-ИНТИ, 1985. 229 с.

32. Юксвярав Р. К., Хабакук М. Я., Лейман Я. А. Управленческое консультирование: теория и практик. М. : Экономика, 1988. 327 с.

THE CLASSIFICATION AND THE EVALUATION OF THE MANAGEMENT CONSULTING METHODS

T. Chibikov

ANNOTATION

This research is relevant, because management consulting is a popular, growing activity and its demand grows each year. The article presents the management advice methods' classification based on the

consultation process' stages. The special features of the consulting methods are determined. Also the main groups and types of the management consulting methods are identified. The conclusion about the necessity of the methods' improving and management consulting techniques' innovations in the Russian market is made.

The existing methods of efficiency evaluation in the diversity terms of possible outcomes consulting services are viewed.

The practical significance of the research concludes in the possible applying of the proposed classifications in the consulting services' development, as well as in the results of the services effectiveness' evaluation.

KEYWORDS: *management consulting, organizational diagnosis, methods of organizational diagnosis' efficiency, survey experts, standard discrepancy, variation coefficient, management consulting expenditure, organizational diagnostics' results, histogram.*

REFERENCES

1. Blake, R. Excellence Corporate diagnosis/ / R. Blake, J. Mouton – Austin, 1968. – 324 p.
2. Caska, B. A. Organizational needs assessment: technology and use. / B.A. Caska, K. Kelley, E. W. Christensen – New York: Institute of Management and Administration, 2007. – 752 p.
3. Likert, R. The human organization. / R. Likert, New York, 1967. – 673 p.
4. Nadler, D. A. A diagnostic model for organization behavior / D. A. Nadler, M. L. Tushman // Perspectives on behavior in organizations / ed. by J. R. Hackman; E. E. Lawler; L. W. Porter – New York, 1977. – 494 p.
5. Aleshnikova, V. I. Ispol'zovanie uslug professional'nyh konsul'tantov [the use of the services of professional consultants]. Moscow. Infra-M, 2007. 343 p.
6. Alpatova E. A. Kompleksnaja organizacionno-jekonomicheskaja diagnostika predpriyatija: teorija i praktika [Complex organizational and economic diagnostics of the enterprise: theory and practice]. Upravlenie jekonomicheskimi sistemami [Management of economic systems], 2012, no 5(41), pp. 56-61. Mode of access: <http://uecs.ru/>
7. Ansoff I. Strategicheskij menedzhment. Klassicheskoe izdanie [Strategic management. Classic edition]. SPb, Peter, 2012. 344 p.
8. Bandurin V.V., Bandurin A.V. Osobennosti realizacii proektov po upravlencheskomu konsul'tirovaniju v diversificirovannyh holdingah [features of the implementation of projects on management consulting in diversified holdings], Transportnoe delo Rossii, 2011, no 7, S. 82 – 85.
9. Bejch, Je. Konsaltingovyj biznes. Osnovy professionalizma [Consulting business. The basics of professionalism], SPb, Piter, 2006. p. 189.
10. Berezhnaya E.V., Berezhnoj V.I. Matematicheskie metody modelirovanija jekonomicheskijh sistem [Mathematical methods of modeling of economic systems], Moscow, Finansy i statistika, 2006. 432 p.
11. Blinov A.O., Butyrin G.N., Dobren'kova E.V. Upravlencheskij konsalting korporativnyh organizacij [Management consulting corporate organizations], Moscow, INFRA-M, 2002. 192 p.
12. Blinov A.O., Krivtsova M.K., Podzorov M.A. Upravlencheskoe konsul'tirovanie kak institut povyshenija jeffektivnosti upravlenija organizacijami v sovremennyh uslovijah [Management consulting as an Institute of increasing management efficiency of the organizations in modern conditions], Theoretical & Applied Science, 2014, no 11(19), pp. 11 – 15.
13. Garashkina N.V. Kvalimetricheskie tehnologii v sisteme sovremennoj social'noj raboty [Qualimetric technologies in the system of contemporary social work]. Social'no-jekonomicheskije javlenija i process [Socio-economic phenomena and processes], 2014, no 10, pp. 193 – 201
14. Elmashev O. K. Upravlencheskoe konsul'tirovanie: Voprosy teorii i praktiki [Management consulting: theory and practice]. Udmurtija, 1989. 236 p.
15. Ivanov, M. A. Klientcentrovannyj podhod k upravlencheskomu konsul'tirovaniju [Clientcentered approach to management consulting]. Vestnik Moskovskogo Universiteta [Bulletin of Moscow University], 2012, no 1, pp. 125 – 132
16. Kardash D.Ju. Ocenka jeffektivnosti proektov s upravlencheskim konsul'tirovaniem [Evaluation of the effectiveness of project management consultancy]. Sustainable development Strategy in the research of young scientists collected papers and abstracts of the XIII international scientific-practical conference of students, undergraduates and postgraduates [Strategija ustojchivogo razvitiya v issledovanijah molodyh uchenyh sbornik statej i tezisov dokladov XIII mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoy konferencii studentov, magistrantov i aspirantov], Moscow, Pen, 2017, pp. 347 – 350.
17. Kohanova A.A. Sovremennye sposoby privlechenija klientov v upravlencheskom konsaltinge [Modern ways of attracting clients in management consulting]. Upravlenie chelovecheskimi resursami: teorija, praktika i perspektivy [Human resource management: theory, practice and prospects], Belgorod, 2017. pp. 163 – 165.
18. Lapidus V.A., Rekshinskiy A.N. Dialog konsul'tanta s rukovoditelem kompanii. Vysshemu rukovodstvu o vseobshhem kachestve (TQM) i standartah ISO 9000 versii 2000 [Dialogue consultant with the head of the company. To senior management about the General quality (TQM) and ISO 9000: 2000]. N. Novgorod, Prioritet, 2007. 88 p.
19. Lapygin Ju.N. Osnovy upravlencheskogo konsul'tirovanija [Fundamentals of management consulting]. Osnovy upravlencheskogo konsul'tirovanija [Basics of management consulting], Moscow, KnoRus, 2004. – 304 p.
20. Lipatov S.A. Modeli i metody organizacionnoj diagnostiki [Models and methods of organizational diagnosis] Metody prakticheskoy. social'noj psihologii. Diagnostika. Konsul'tirovanie [Methods of practical social psychology. Diagnosis. Business], Moscow, Aspekt Press, 2004. pp. 48 – 68.
21. Luzin A.E., Elmashov O.K. Voprosy teorii i praktiki organizacii upravlencheskogo konsul'tirovanija [Theory and practice of management consulting], Ustinov, Goskomizdat UASSR, 1986. 134 p.
22. Luzin A.E., Ozira V.Ju. Konsul'tacionnye firmy kapitalisticheskijh stran po upravleniju [Consulting firm capitalist countries control], Moscow, Jekonomika, 1975. 212 p.
23. Majster D. Upravlenie firmoj, okazyvajushhej professional'nye uslugi [Managing firm providing professional services], Moscow., Mann, Ivanov i Ferber, 2012. 8 p.
24. Makarova Zh. A. Professional'naja dejatel'nost' specialistov po upravlencheskomu konsul'tirovaniju kak usluga

