*На правах рукописи*

**Овсянникова Светлана Ивановна**

**ФОРМИРОВАНИЕ ОТРАСЛЕВОЙ СИСТЕМЫ**

**УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление

народным хозяйством (менеджмент)

**автореферат**

диссертации на соискание ученой степени

кандидата экономических наук

Курск 2012

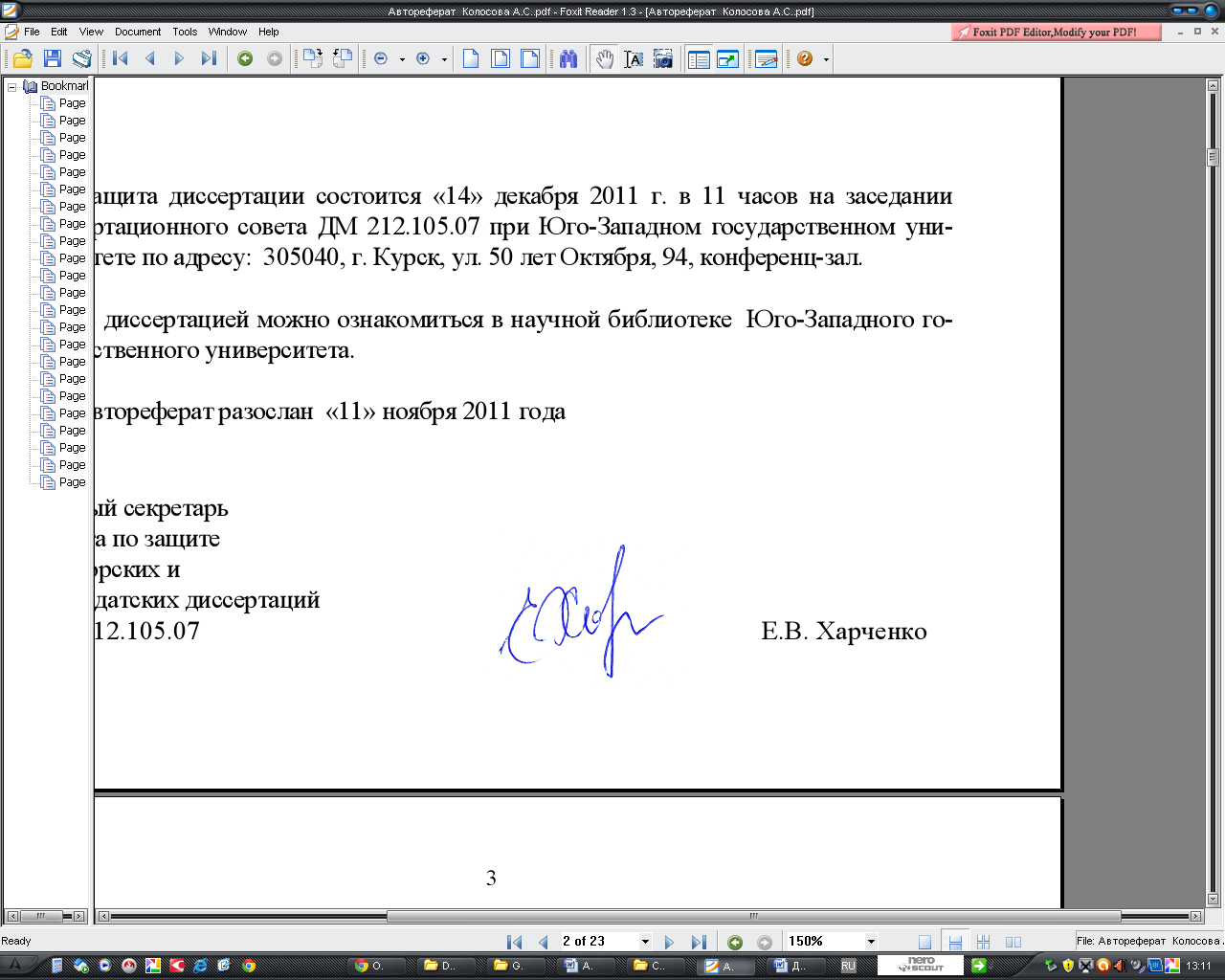
Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Орловский государственный институт экономики и торговли»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Научный руководитель:** |  | доктор экономических наук, профессор  **Лыгина Нина Ивановна** |
| **Официальные оппоненты:** |  | доктор экономических наук, профессор,  Институт менеджмента, маркетинга и  финансов (г. Воронеж),  заведующая кафедрой менеджмента  **Алешникова Вера Ивановна** |
|  |  | кандидат экономических наук, доцент,  Юго-Западный государственный  университет (г. Курск)  доцент кафедры региональной  экономики и менеджмента  **Крыжановская Ольга Александровна** |
| **Ведущая организация :** |  | ФГБОУ ВПО «Тамбовский  государственный университет  имени Г.Р. Державина» |

Защита состоится «21» апреля 2012 г. в 12.00 часов на заседании диссертационного совета ДМ 212.105.07 при Юго-Западном государственном университете по адресу: 305040, г. Курск, ул. 50 лет Октября, 94, конференц-зал.

С диссертацией можно ознакомиться в библиотеке Юго-Западного государственного университета.

Автореферат разослан «19» марта 2012 г.



|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Ученый секретарь диссертационного совета ДМ 212.105.07 |  | Е.В. Харченко |

**ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ**

**Актуальность темы исследования.** Характерными особенностями современного рынка являются общий рост уровня конкуренции на многих его сегментах, возрастание скорости изменений, увеличение зависимости конкурентоспособности фирм от степени информационного обеспечения управления ими. В результате, успешность функционирования организаций все в большей степени определяется качеством принимаемых их менеджерами управленческих решений, что ведет к росту ответственности руководителей за каждое решение и появлению у них потребности в управленческо-консультационной поддержке. Нарастающий динамизм процессов управления требует привлечения дополнительных интеллектуальных ресурсов в рамках управленческого консультирования, что позволяет эффективно адаптировать системы управления организациями к условиям обостряющейся конкурентной борьбы.

Консультирование по вопросам управления, т.е. управленческое консультирование, является особой сферой услуг и составной частью инфраструктуры рыночной экономики. Управленческое консультирование представляет собой экспертную помощь менеджерам со стороны специалистов по управлению и призвано на основе научного анализа конкретных бизнес-ситуаций выработать рациональные механизмы повышения эффективности организаций и способы их внедрения в практику.

На протяжении последних лет управленческое консультирование является одним из наиболее динамично развивающихся в мировой экономике направлений сферы услуг. Современный рынок услуг управленческого консультирования в России также динамично развивается, характеризуется ростом объемов консультационной деятельности, увеличением количества занятых, появлением новых видов консультационных услуг и т.д. Однако, научно-методическое обеспечение организации управленческого консультирования, особенно в конкретных отраслях и сферах экономики, пока еще недостаточно, что затрудняет его развитие.

Перечисленные обстоятельства обусловили выбор темы диссертационного исследования, ее научную и практическую актуальность. Диссертационное исследование выполнено в соответствии с одним из основных направлений научных исследований Орловского государственного института экономики и торговли «Экономические проблемы организации и управления хозяйством страны» (регистрационный номер 06.75).

**Степень изученности проблемы.** Теоретические и практические аспекты управленческого консультирования, его функции, методы, принципы организации, практику реализации консультационных проектов в условиях рыночной экономики исследовали И. Ансофф, А. Вайсман, М. Вудкок, Р. Друкер, М. Кубр, Д. Майстер, К. Макхэм, М. Мескон, Т. Питер, Г. Саймон, Д. Фрэнсис и др. Их труды охватывают многочисленные проблемы управленческой сферы применительно к условиям сложившегося рынка и касаются общих вопросов теории и методологии управленческого консультирования, проблем повышения его социально-экономической эффективности, методов и форм организации управленческого консультирования.

Вопросами теории и практики управленческого консультирования, с учетом российской специфики, посвящены работы таких экономистов как: Алешникова В.И., Блинов А.О., Бутырин Г.Н., Васильев Г.А., Вертакова Ю.В., Верхоглазенко В.Н., Виханский О.С., Гончарук В.А., Деева Е.М., Елмашев O.K., Капустин П.А., Котляровский Ю.Л., Красовский Ю.Д., Лузин А.Е., Лыгина Н.И., Минякова Т.Е., Михайленко Е.К., Посадский А.П., Пригожин A.И., Пятенко C.B., Румянцева З.В., Трещевский Ю.И., Уколов В.Ф., Фомишин С.В., Чернов Ю.В. и др. Публикации названных ученых посвящены как изучению, анализу и адаптации зарубежного опыта организации управленческого консультирования, так и дальнейшему развитию различных методологических и прикладных аспектов управленческого консультирования в России, в том числе вопросам обеспечения качества консультационной деятельности и оценке ее эффективности.

Однако, в трудах указанных ученых преимущественно рассматривались вопросы, связанные с формированием и развитием системы управленческого консультирования в целом, без учета специфики конкретных видов экономической деятельности. Для разработки новых механизмов эффективного управления, необходимо теоретико-методическое осмысление технологий и методов, применяемых в практике управленческого консультирования, определение критериев и методов повышения эффективности управленческой деятельности и управленческого консультирования, адаптированных к отраслевой специфике. Изменение природы менеджмента, качественное усложнение управленческих технологий ведет к необходимости все большей специализации управленческого консультирования. В частности, отраслевое управленческое консультирование пока не получило надлежащего распространения на практике и убедительного научного обоснования.

Проведенный автором анализ степени изученности проблемы позволяет заключить, что в рамках современной экономической науки и теории управления создана определенная теоретическая и фактологическая база для углубленного изучения проблем управленческого консультирования. Однако, следует отметить, что ряд вопросов продолжает оставаться недостаточно исследованным. Несмотря на большую теоретическую и практическую значимость проведенных исследований, многие аспекты проблемы развития отраслевого управленческого консультирования слабо отражены в специальной литературе. Это относится к механизмам выявления потребностей в привлечении консультантов по управлению, организации отраслевых центров управленческого консультирования и др. Указанные обстоятельства определили выбор цели и задач диссертационного исследования.

**Цель и задачи исследования.** Целью диссертационной работы является разработка рекомендаций по организационно-методическому обеспечению формирования и развития отраслевой системы управленческого консультирования.

Достижение поставленной цели потребовало решения следующих задач:

* обобщить существующие теоретико-методические подходы в исследованиях управленческого консультирования, выявить роль управленческого консультирования в системе менеджмента организаций, систематизировать его формы и методы;
* выявить социально-экономические предпосылки и факторы, влияющие на уровень развития управленческого консультирования и рынка консультационных услуг, определяющие их количественные и качественные характеристики;
* выполнить компаративный анализ современной практики управленческого консультирования в России и за рубежом и систематизировать ключевые проблемы развития управленческого консультирования в России, обосновать направления их разрешения;
* разработать структурно-функциональную модель системы управленческого консультирования, выявить внутрисистемные связи и механизм ее взаимодействия с внешней средой;
* обосновать методику выявления потребностей в управленческом консультировании и модель осуществления мониторинга деятельности системы управленческого консультирования и консалтинговых организаций;
* сформировать комплекс мер по формированию отраслевых систем управленческого консультирования, направленных на совершенствование их всестороннего ресурсного обеспечения;
* разработать организационно-экономический механизм формирования отраслевых центров управленческого консультирования.

**Объект исследования** – коммерческие и некоммерческие организации, выступающие в качестве заказчиков и производителей услуг управленческого консультирования.

**Предметом исследования** являются управленческие отношения, возникающие в процессе формирования отраслевой системы управленческого консультирования.

**Соответствие диссертации паспорту специальностей ВАК**. Содержание диссертационной работы соответствует паспорту специальности 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством (менеджмент), п. 10.26. Управленческое консультирование. Роль и место управленческого консультирования в практике развития систем управления. Содержание, формы и методы управленческого консультирования. Формирование и развитие кадров управленческого консультирования.

**Теоретической и методологической основой исследования** послужили фундаментальныеположения теории менеджмента и экономической теории. В процессе исследования изучены законодательные и нормативные акты Российской Федерации, а также труды зарубежных и отечественных ученых по вопросам организации управленческого консультирования, выбора его эффективных форм и механизмов. В процессе исследования использовались как общенаучные методы познания: исторический, логический, сравнительный, системно-структурный и др., так и традиционные методы экономического анализа: экспертной оценки, социологический, табличный и графический.

**Информационно-эмпирическая база исследования.** Информационной базой исследования явились материалы различных правительственных и независимых российских и зарубежных научно-исследовательских организаций, статистический материал Росстата и его территориальных подразделений, ресурсы сети Интернет, материалы, опубликованные в научной литературе и периодических изданиях.

**Рабочая гипотеза** диссертационной работы состоит в том, что активизация управленческого консультирования будет способствовать росту эффективности менеджмента организаций, при этом формирование системы управленческого консультирования должно учитывать отраслевые особенности управления и ведения бизнеса.

**Научная новизна исследования** заключается в теоретико-методическом обосновании предложений и рекомендаций по формированию отраслевой системы управленческого консультирования, учитывающей специфику менеджмента и ведения бизнеса в конкретном виде экономической деятельности. Наиболее существенными, содержащими элементы научной новизны и выносимыми на защиту результатами являются следующие (п. 10.26 Паспорта специальности 08.00.05):

1. Выявлены и систематизированы факторы (организационные, материально-технические, экономические и др.), влияющие на объем и качество оказания управленческих консультационных услуг, отличительной особенностью данного перечня является его трехуровневая организация, а также учет динамики социально-экономического развития России в целом и рынка консалтинговых услуг в частности, что позволяет определить основные условия и приоритеты регулирования, обеспечивающие эффективное развитие управленческого консультирования.
2. Разработана структурно-функциональная модель системы управленческого консультирования, отличающаяся выделением внутреннего и внешнего консалтинга, механизма их взаимовлияния, а также основных акторов (субъектов) и их функций, использование которой способствует определению внутрисистемных связей и повышению эффективности взаимодействия компонентов системы управленческого консультирования с внешней средой в процессе выполнения организационно-методической, консультационной, информационной, инновационной и обучающей функций.
3. Разработана методика выявления потребностей в управленческом консультировании, отличающаяся использованием процедур определения потребностей во внутреннем и внешнем консалтинге, и модель мониторинга деятельности консалтинговой организации, адаптированная к отраслевым условиям, реализация которых на практике позволяет выявить рациональные способы совершенствования менеджмента отраслевых организаций и расширения рынка отраслевого управленческого консалтинга.
4. Обоснован комплекс мер по обеспечению формирования отраслевых систем управленческого консультирования, отличающийся их структуризацией по направлениям деятельности (правовое, организационное, финансовое, кадровое и специально-ресурсное) и выделением приоритетных мероприятий, что позволяет разграничить полномочия и ответственность за формирование отраслевых систем управленческого консультирования между государственными органами и бизнес-структурами.
5. Разработан организационно-экономический механизм формирования отраслевых центров управленческого консультирования, отличительными особенностями которого являются применение четырехэтапной процедуры создания этих центров, детализация организационных мероприятий и экономических инструментов их формирования, акцент на использование внутренних ресурсов организаций, позволяющий не только удовлетворить потребности их менеджмента в управленческом консультировании, но и получать дополнительный доход от оказания консалтинговых услуг субъектам отраслевого рынка.

**Теоретическая и практическая значимость исследования.** Теоретическая значимость исследования определяется актуальностью поставленных задач и заключается в обосновании значимости управленческого консультирования как в системе макроэкономического регулирования (обеспечения экономического роста), так и на микроуровне (повышение эффективности деятельности хозяйствующих субъектов), что развивает теорию менеджмента в части ее разделов, связанных с обеспечением эффективности управления, учетом при принятии управленческих решений состояния и динамики деловой среды.

Практическая значимость диссертации определяется тем, что материалы исследования могут найти применение как в деятельности консалтинговых организаций, оказывающих соответствующие услуги, так и организаций-заказ­чиков услуг управленческого консультирования для повышения эффективности систем менеджмента, а также в учебном процессе вузов при преподавании дисциплин «Управленческое консультирование», «Менеджмент», «Управленческие решения» и др., при подготовке и переподготовке специалистов в сфере управленческого консультирования, в научно-исследовательской работе.

**Апробация и реализация результатов исследования.** Основные положения и результаты диссертационного исследования нашли свое отражение в монографиях, сборниках материалов научных исследований, сборниках материалов международных научных конференций.

Научно-практические разработки, выдвинутые в диссертации, нашли применение в деятельности Администрации г. Орла и Орловской области, ГУ ЦБ РФ по Орловской области, ОАО «Россельхозбанк», в учебном процессе ФГБОУ ВПО «Орловский государственный институт экономики и торговли», что подтверждается соответствующими актами.

Положения работы, содержащиеся в ней рекомендации и выводы опубликованы в 18 печатных работах, в том числе 2 монографиях и 3 статьях в научных рецензируемых журналах, рекомендованных для публикации результатов кандидатских и докторских диссертаций. Общий объем публикаций 28,3 п.л., авторский вклад составляет 13,3 п.л.

**Структура и объем работы.** Диссертация изложена на 205 страницах основного текста, содержит 23 таблицы, 32 рисунка, 5 приложений, а также список литературы из 193 источников.

**Во введении** обоснованы актуальность темы диссертации, сформулированы цель и основные задачи работы, определены предмет, объект и методические основы исследования, выделены научная новизна и практическая значимость полученных результатов.

**В главе 1 «Управленческое консультирование в системе менеджмента: теоретический аспект»** дана оценкароли и места системы управленческого консультирования в развитии и повышении эффективности систем менеджмента; проанализированы социально-экономические предпосылки востребованности системы консультационных услуг в конкретных отраслях; изучены содержание, формы и методы управленческого консультирования.

**В главе 2** «**Современное состояние системы управленческого консультирования»** изучена практика управленческого консультирования и проблемы его развития; проведен анализ зарубежного и российского опыта осуществления отраслевой консультационной деятельности (на примере банковской сферы); дана оценка внутрисистемных связей и взаимодействия отраслевой системы управленческого консультирования с внешней средой.

**В главе 3 «Организационно-экономический механизм формирования отраслевой системы управленческого консультирования»** обоснована методика выявления потребностей в услугах и осуществления мониторинга деятельности компонентов отраслевой системы управленческого консультирования; предложены мероприятия, направленные на организационное, финансовое, кадровое, правовое, ресурсное обеспечение отраслевой системы управленческого консультирования; разработан организационно-экономического механизм формирования отраслевых центров управленческого консультирования.

**В заключении** отражены обобщающие выводы, научные и практические результаты диссертационного исследования.

## ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ

1. **Выявлены и систематизированы факторы, влияющие на объем и качество оказания услуг управленческого консультирования.**

Как показал выполненный в диссертации анализ, управленческое консультирование может быть организовано двумя основными способами: путем приобретения консалтинговых услуг у специализированных фирм, либо за счет передачи управленческого опыта и знаний в системе внутрифирменного управленческого консультирования. Первый способ более универсален, он позволяет осуществлять передачу менеджменту организации-заказчика на коммерческой основе не только передовых, научно обоснованных управленческих идей, концепций и технологий, но и производить межотраслевой «перелив» управленческого знания, что способствует повышению уровня менеджмента в экономике в целом.

Услуги, которые может предложить заказчику консалтинговая фирма, зависят от системы разнообразных внешних и внутренних факторов, которые тесно связаны между собой и оказывают влияние на качество консалтинговых услуг. При этом поддаются контролю и управлению только внутренние факторы, в отношении внешних возможен лишь их мониторинг.

Рис. 1. Внутренние факторы, определяющие качество управленческого консультирования

На основании изучения опыта работы организаций, оказывающих услуги управленческого консультирования, и проведенных диссертантом исследований были выявлены и систематизированы основные внутренние факторы, влияющие на объем и качество консультационных услуг (рис. 1). Рассматривая влияние данных факторов на деятельность консультационных организаций, следует учитывать, что значимость этих факторов ситуационно меняется: на различных этапах развития указанных организаций, при реализации конкретных проектов по управленческому консультированию, работе с заказчиками из разных отраслей и т.д., степень влияния этих факторов неодинакова. Поэтому менеджменту консультационных организаций необходимо осуществлять непрерывный мониторинг, на основе результатов которого ранжировать внутренние факторы по степени влияния. Это позволит акцентировать внимание на тех из них, которые в наибольшей степени влияют на качество консультационных услуг, и с меньшими затратами и более эффективно управлять их качеством.

Выделенные факторы позволяют определить условия для увеличения объема и повышения качества услуг по управленческому консультированию, оказываемых специализированными организациями: организация маркетинга консультационных услуг; целенаправленное формирование кадрового потенциала консультантов, обеспечение им мотивационно привлекательного уровня заработной платы, организация повышения их квалификации; техническое оснащение современным вычислительным, копировальным, презентационным и другим оборудованием (как стационарным, так и мобильным), необходимым программным обеспечением и регулярно актуализируемыми базами данных, организация доступа в сеть Интернет; эффективная методическая, организационная и информационная поддержка консультантов; внедрение в собственную систему менеджмента управленческих рекомендаций, которые предлагаются клиентам.

В результате, соблюдения этих условий, как показали исследования, будет достигнут рост бизнес-дохода консалтинговых фирм и повышение степени удовлетворенности организаций-заказчиков в управленческом консультировании. Для создания указанных условий в России требуются совместные усилия бизнес-сообщества и государства, что позволит комплексно использовать ресурсы системы управленческого консультирования.

1. **Разработана структурно-функциональная модель системы управлен­ческого консультирования.**

Управленческое консультирование как вид деятельности, имеющей социально-экономическую направленность, имеет определенное институциональное закрепление. Эта деятельность может осуществляться на рыночной основе, как элемент системы внешних транзакций организаций, а также – административно-распорядительной, в этом случае она регламентирована локальными актами самой организации (административными регламентами, положениями о подразделениях, должностными инструкциями и т.д.).

При этом границы «внутреннего» и «внешнего» управленческого консалтинга подвижны, что обусловлено сложной природой управленческого консультирования, представляющего собой совокупность как формальных функций (организационно-методической, рекомендательной, информационной, инновационной, обучающей), так и неформального взаимодействия консультантов и менеджеров в процессе передачи управленческих знаний и опыта. Кроме того, в системе управленческого консультирования развиты процессы аутсорсинга и инсорсинга, что приводит к практическим сложностям при определении границ подсистем системы управленческого консультирования.

В диссертации выделены основные акторы (субъекты) процессов формирования и развития системы управленческого консультирования и их базовые экономические интересы.

Во-первых, это широкий спектр бизнес-организаций, являющихся потенциальными и реальными заказчиками услуг управленческого консультирования, которые заинтересованы в повышении его качества, доступности, снижении цен. В этой связи они систематически проводят анализ выгод и издержек, связанных с выбором варианта организации управленческого консультирования (приобретение услуг консалтинговых организаций – осуществление внутреннего консуль­тирования – комбинированный вариант). При этом, как показало исследование, внешний консалтинг более востребован по общим вопросам управления, отраслевая же специфика, как правило, учитывается в подсистемах внутрифирменного управленческого консультирования, которое организуется на формальной (создание специализированных подразделений) или неформальной (обмен управленческим опытом между менеджерами в процессе рабочего взаимодействия или в ходе специальных мероприятий: конференций, семинаров и др.) основе.

Во-вторых, это консалтинговые фирмы, стремящиеся к расширению собственной деятельности и совершенствованию ее институционального регулирования в целях роста бизнес-дохода.

В-третьих, это государственные и муниципальные органы управления, ориентированные на расширение деловой активности, которая приводит к увеличению налоговых сборов, росту занятости, снижению неэффективности хозяйственной деятельности и другим положительным эффектам, обусловленным повышением качества менеджмента, а также сами выступающие в качестве потребителей услуг управленческого консультирования.

В-четвертых, образовательные и научные организации, формирующие общетеоретическую, интеллектуальную основу для развития управленческого консультирования, которые рассчитывают на долгосрочный рост дохода и подъем своего социального статуса вследствие расширения рынка консалтинговых услуг и практики внутрифирменного управленческого консультирования.

В-пятых, информационные, коммуникационные, технологические, инжиниринговые и иные организации, обеспечивающие функционирование рынка управленческого консалтинга. Они ориентированы на расширение данного направления своей деятельности и рост, в связи с этим, рыночной доли и доходов.

На рисунке 2 представлена структурно-функциональная модель системы управленческого консультирования, разработанная в диссертации. При этом, автором обоснован вывод, что управленческий консалтинг является перспективным видом экономической деятельности для кластерообразования. Учитывая близость экономических интересов субъектов управленческого консультирования, государственным органам рекомендовано активизировать регулирование в направлении формирования методического и информационного обеспечения системы управленческого консультирования, стандартизации его процессов, разработки программ подготовки и повышения квалификации кадров, организации обмена управленческим опытом на отраслевом, региональном и федеральном уровнях.

Переработка информации, знаний, опыта, генерирование нового знания

организационно-методическая

обучающая

рекомендательная

информационная

инновационная

Функции

**ИНСОРСИНГ**

**АУТСОРСИНГ**

Внутреннее

управленческое

консультирование

формальное

неформальное

Внешнее

управленческое

консультирование

формальное

неформальное

Формы управленческого консультирования:

заключения, советы, объяснения, сопровождение, содержательная и техническая обработка информации, прогнозы, оценка деятельности, рекомендации

Бизнес-организации

Информационные, коммуникационные, технологические и иные организации

Консалтинговые фирмы

Государственные и муниципальные органы управления

Образовательные и научные организации

Субъекты системы

управленческого консультирования

Рис. 2. Модель системы управленческого консультирования

Особый интерес представляют отраслевые системы управленческого консультирования, в деятельности которых должна отражаться специфика соответствующих видов экономической деятельности. Это влияет на состав, структуру и функции такого рода отраслевых систем. В частности, система управленческого консультирования в банковской сфере, детально проанализированная в диссертации, может быть определена как совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих структурных элементов, осуществляющих решение задач по оказанию консультационной помощи финансово-кредитным организациям, с одной стороны, и предприятиям и населению (потребителям финансово-кредитных услуг), с другой стороны, функционально объединенных на федеральном, региональном и местном уровнях. Расширение состава субъектов данной отраслевой системы приводит к увеличению числа функций и задач, относительно типовой, общей системы управленческого консультирования (повышение эффективности функционирования финансово-экономической инфраструктуры на основе обмена передовым опытом, улучшение качества жизни населения за счет расширения доступа к консультационным услугам и др.).

1. **Разработаны методика выявления потребностей в управленческом консультировании и модель мониторинга деятельности консалтинговой организации.**

Потребности в управленческом консультировании отличаются структурным и номенклатурным разнообразием. Как показало исследование, в первую очередь их следует разделить на потребности во внутреннем и внешнем консультировании. Первая группа потребностей относится к условно контролируемым менеджментом организации, поскольку, после выявления, эти потребности могут быть удовлетворены за счет внутренних ресурсов. Потребности во внешнем консультировании адресованы консалтинговым фирмам, поэтому осуществлять контроль над их проявлением и степенью удовлетворения более сложно.

Аналогичные сложности испытывают и специализированные фирмы, оказывающие услуги управленческого консультирования. Количество потребностей в услугах по управленческому консультированию и их качественные параметры зависят не только от осознания их клиентами, но и от профессионализма консультантов, информированности о возможности получения консультаций и т.п. Исходя из этого, цель работы с консалтинговой фирмы с потребностями клиентов сводится к устранению причин, мешающих их удовлетворению (повышение качества услуг управленческого консультирования), и переводу потенциальных потребностей в разряд реальных (формирование потребительского спроса на услуги управленческого консультирования). Следовательно, методика выявления потребностей в управленческом консультировании должна дифференцированно рассматривать внутреннее и внешнее консультирование.

Процесс выявления потребностей во внутреннем управленческом консультировании (рис. 3) следует осуществлять рабочей группой, состоящих из сотрудников аппарата управления организации (с привлечением специалистов учебно-консультационных центров и подобных подразделений – при их наличии). Осознание наличия потребностей во внутреннем управленческом консультировании является результатом: реализации плана по обучению; тестирования знаний сотрудников и выявления их недостаточности; производственной необходимости, обусловленной появлением проблем в процессе управления или, наоборот, в возможностях его совершенствования благодаря развитию науки и практики управления.

Осознание наличия потребностей во внутреннем

управленческом консультировании

План по

обучению

Тестирование знаний

сотрудников

Производственная

необходимость

Определение качественных и количественных параметров потребностей

Изучение возможностей по удовлетворению потребностей

Составление плана удовлетворения потребностей

Осуществление процесса внутреннего управленческого консультирования

Рис. 3. Схема выявления потребностей во внутреннем   
управленческом консультировании и их удовлетворения

Процесс выявления потребностей в услугах внешнего управленческого консультирования отражен на рисунке 4.

Определение типа фирмы-клиента

Образцовые организации

Проблемные организации

Выявление проблем фирмы-клиента

Определение потребителей услуг в организации-заказчике

Собственники

организации

Руководители

высшего уровня

Ведущие административные руководители

Определение интересов групп потребителей

Мотивационная

диагностика

Стратегическая

диагностика

Организационная

диагностика

Определение возможностей совершенствования деятельности фирмы-клиента

Выявление и согласование с организацией-заказчиком потребностей  
в услугах внешнего управленческого консультирования

Рис. 4. Схема выявления потребностей в услугах внешнего   
управленческого консультирования

Данный алгоритм составлен с позиций консалтинговой фирмы и отражает организацию деловых процессов, осуществляемых ее сотрудниками во взаимодействии с организацией-заказчиком. Как показало исследование, уровень этого взаимодействия является ключевым фактором, определяющим эффективность не только выявления потребностей, но и внешнего управленческого консультирования в целом. Это связано с его спецификой: организация-заказчик должна допустить специалистов консалтинговой фирмы к конфиденциальной информации о своем реальном состоянии, особенностях деловых процессов, имеющихся проблемах в управлении и т.д., что сопряжено с риском снижения конкурентоспособности из-за ее несанкционированного разглашения.

Удовлетворить выявленные потребности организации-заказчика консалтинговая фирма может лишь в случае предложения услуг, соответствующих уровню сложности разрешаемых управленческих проблем. При этом консультационные услуги в рассмотренной области отличаются исключительным разнообразием. Поэтому неотъемлемым элементом организационно-экономичес­кого механизма управленческого консультирования является мониторинг деятельности консалтинговой организации, обеспечивающий обратную связь с заказчиками и позволяющий оценить адекватность консультирования выявленным потребностям. Место и роль мониторинга деятельности компонентов системы управленческого консультирования представлены на рисунке 5.

1. **Обоснован комплекс мер по обеспечению формирования отраслевых систем управленческого консультирования.**

Анализ, выполненный в исследовании, показал, что отраслевое управленческое консультирование в России пока еще развито недостаточно. Между тем универсальные консалтинговые организации не всегда способны удовлетворить специфические потребности в управленческих консультациях. В этой связи необходима активизация процесса формирования отраслевых систем управленческого консультирования.

С этой целью в диссертации обоснован комплекс мер по обеспечению формирования отраслевой системы управленческого консультирования (на примере банковского сектора), представленный на рисунке 6.

Предложенные меры скомплексированы по пяти направлениям, выделение которых обусловлено необходимостью разрешения выявленных в результате проведения исследования ключевых проблем формирования систем отраслевого управленческого консультирования:

1. Правовое обеспечение. На формирование системы управленческого консультирования прямо или косвенно воздействуют многочисленные законы и правовые акты, принимаемые государством на федеральном и региональном уровнях. Поэтому, в целях консолидации этих норм и закрепления статуса системы управленческого консультирования, необходимо принятие специального закона, регламентирующего отношения в системе делового консультирования в целом и управленческом консультировании в частности.
2. Финансовое обеспечение. Связано с необходимостью создания в сфере управленческого консультирования привлекательной области для частного инвестирования, что позволит запустить организационно-экономический механизм саморазвития этого вида деятельности.
3. Организационное обеспечение. Управленческое консультирование в организационном плане представлено широкой палитрой и разнообразием подходов, как универсальных, так и специфических отраслевых.

**Мониторинг**

**процессов деятельности системы УК**

Включает несколько этапов:

1. Изучение направлений и особенностей изменения потребностей клиентуры и рынка.
2. Анализ внешних и внутренних факторов, влияющих на систему УК.
3. Оценка текущих параметров процессов УК.
4. Оценка степени достижения параметров процессов УК плану их осуществления.
5. Оценка влияния процесса на удовлетворение потребностей клиентуры и рынка.
6. Оценка вклада процессов в достижение целей системы УК.
7. Оценка вклада системы УК экономику страны и региона.

Выполнение процессов

(методология, структура, техника и технология УК)

**Конечные цели УК**

**Области достижения**

**эффекта от улучшений**

**Процессы УК**

Улучшение

процессов

(происходит по выделенным

областям, что обеспечивает

достижение

конечных целей УК)

**Задачи совершенствования системы УК**

**Направления**

**совершенствования**

**системы УК**

**Мониторинг**

**системы УК**

(замер текущих параметров процессов, сравнение их с плановыми и с изменением запросов потребителей)

4 уровень системы УК

3 уровень системы УК

2 уровень системы УК

1 уровень системы УК

**. . .**

Процесс N

Процесс 1

Задачи

**. . .**

Процесс 1

Процесс N

Направленность на повышение степени удовлетворенности

потребностей клиентуры

Реализация мероприятий по совершенствованию

системы УК

**Потребности клиентуры**

Примечание: УК – управленческое консультирование.

Рис. 5. Схема организации мониторинга деятельности компонентов системы управленческого консультирования

Меры, способствующие формированию отраслевой системы управленческого консультирования в банковском секторе

**Специально-ресурсное**

Обновление материально-технической базы консультационной деятельности

Распространение и внедрение передовых научно-технических и методических разработок

Организация online систем справочной интерактивной информации

Развитие инфраструктуры системы УК в БС

Информационно-техно­логическое переоснащение консалтинговых фирм

Упорядочение системы существующих и содействие созданию новых СРО и иных отраслевых профессиональных объединений, способствующих развитию системы УК в БС

Разработка разделов ФЦП по формированию системы УК в БС

Создание подзаконной нормативной базы, регулирующей взаимоотношения консалтинговых фирм и их клиентов

Принятие специального закона о системе управленческого консультирования

**Правовое**

**Финансовое**

Внесение изменений в действующее законодательство, связанных с предоставлением налоговых льгот и иных фискальных преференций субъектам приоритетных отраслевых систем УК, в частности – в БС

Субсидирование развития отраслевых систем УК по приоритетным направлениям, определенным государством

Совершенствование системы налогообложения субъектов консультационной деятельности в БС

Формирование инвестиционных фондов для развития системы УК в БС за счет средств физических лиц (клиентов банков)

**Организационное**

Повышение прозрачности деятельности консалтинговых фирм

Создание общедоступной информационной базы о состоянии рынка УК в БС, наиболее востребованных видах услуг

Разработка профессиональных стандартов для УК в БС

Разработка типовых методических материалов по осуществлению УК в БС на основе анализа российского и зарубежного опыта отраслевого консультирования

Формирование независимой системы оценки качества услуг и работы в целом УК в БС

Осуществление постоянного мониторинга деятельности компонентов системы УК в БС

**Кадровое**

Разработка и внедрение в практику процедур сертификации консультантов

Создание базы данных о консультантах отраслевой системы УК и ведущих специалистах

Формирование профессионального сообщества отраслевых (банковских) консультантов

Создание системы непрерывного обучения и повышения квалификации консультантов

Разработка и соблюдение профессионального кодекса консультантов

**ВИДЫ ОБЕСПЕЧЕНИЯ**

Примечание: БС – банковский сектор.

Рис. 6. Основные меры, направленные на всестороннее обеспечение формирования отраслевой системы

управленческого консультирования (на примере банковского сектора)

1. Кадровое обеспечение. Услуги по управленческому консультированию в банковской сфере должны оказываться квалифицированными и опытными консультантами. В области кадрового обеспечение консультационной деятельности перспективы имеют компании, которые могут предложить комплексное и постоянное «сопровождение» клиентов по всем вопросам, связанных с управлением.
2. Специально-ресурсное обеспечение. Оно призвано создать условия для осуществления консультационной деятельности на современном научно-методическом уровне. В связи с этим, одним из направлений является развитие инфраструктуры системы и материально-технической базы консультационных фирм. Проблему информационно-консультационного и инновационного обеспечения субъектов, осуществляющих управленческое консультирование, невозможно решить в приемлемые сроки за счет использования действующего рыночного механизма, так как для перехода на платные услуги должен пройти этап становления, позволяющий консультантам завоевать авторитет у финансово-кредитных учреждений за счет высокого качества предоставляемых услуг, которое обеспечивается путем постоянного повышения квалификации, технической и информационной поддержки. Поэтому здесь необходима активная государственная поддержка.

Реализацией указанных мер в той или иной степени (в меру своей компетентности и возможностей) должны заниматься все субъекты, заинтересованные в формировании системы управленческого консультирования в банковском секторе экономики: государство в лице федеральных, региональных и местных органов власти, консалтинговые фирмы, финансово-кредитные учреждения, образовательные учреждения и пр.

1. **Разработан организационно-экономический механизм формирования центров управленческого консультирования в банковском секторе.**

Как показал проведенный в диссертации анализ, потребности в специфически-отраслевых управленческий консультациях консалтинговыми организациями удовлетворяются не в полной мере. Это обусловлено рядом основных причин: нехваткой квалифицированных отраслевых консультантов; информационной закрытостью организаций-заказчиков консалтинговых услуг, которые опасаются разглашения конфиденциальной информации о своей деятельности; низким уровнем развития отраслевого управленческого консалтинга в России. Поэтому возникает необходимость организации внутреннего управленческого консультирования на уровне организации или их отраслевого объединения.

Решение данной проблемы, по мнению автора, кроется в создании центров управленческого консультирования (ЦУК) (рис. 7). При этом, будучи ориентированными первоначально на внутренние потребности организации, по мере приобретения необходимого консалтингового опыта, компетенций, репутации и роста квалификации специалистов, ЦУК могут быть юридически выделены из состава материнской организации и начать самостоятельную деятельность на рынке отраслевого управленческого консультирования на принципах аутсорсинга как отдельная консалтинговая фирма.

Прежде чем приступить к непосредственному созданию центров управленческого консультирования, необходимо провести анализ потребностей менеджмента организации в управленческом консультировании по таким параметрам как: виды потребностей, содержание потребностей, частота возникновения потребностей и т.п. При высокой оценке возможностей организации в создании ЦУК приступают к определению их миссии, целей, задач и направлений деятельности, т.е. формулируется замысел создания ЦУК и определяется его будущий облик. Далее необходимо сформировать рабочую группу, которая проведет подготовительную работу по созданию центров управленческого консультирования. Ей должно быть поручено формирование программы создания ЦУК и администрирование ее реализации. **Для этого следует запустить в действие соответствующий организационно-экономический механизм их формирования.**

Концептуальный этап

Организационный этап

высокая

низкая

Удовлетворение потребностей стандартным видами УК

Анализ потребностей менеджмента в УК

Оценка степени удовлетворения потребностей в УК путем стандартных подходов внутреннего и внешнего консультирования

низкая

Осознание потребности в создании ЦУК

Оценка возможностей организации

в создании ЦУК

высокая

Определение миссии, целей, задач ЦУК

Разработка программы создания ЦУК

Формирование рабочей группы для подготовительной работы по созданию ЦУК

Создание ЦУК

Удовлетворение потребностей в УК

при помощи ЦУК

Подготовительный этап

Этап функционирования

Рис. 7. Процесс создания центров управленческого консультирования

**Организационно-экономический механизм формирования** центров управленческого консультирования **можно представить схематично в виде графической модели, приведенной на рисунке 8.**

Представленный механизм был апробирован автором в ОАО «Россельхозбанк». На его основе в этой организации был сформирован и успешно запущен ЦУК, действующий в статусе структурного подразделения банка. В **дальнейшем планируется реструктуризация и перераспределение имущественных прав и обязанностей с целью обособления и придания** центру управленческого консультирования **самостоятельного юридического статуса.**

Подсистемы обеспечения

Экономический механизм

создания ЦУК

Организационный механизм

создания ЦУК

Источники финансирования

Размер и состав затрат

Принципы, методы и способы распределения и управления финансовыми средствами

Функциональные подсистемы: экономическое планирование, прогнозирование, регулирование, система оплаты труда, ценообразование, анализ, учет и др.

Рычаги: цены, экономическое стимулирование, льготы, санкции и т.д.

Порядок создания в соответствии с действующей нормативно-правой базой

Перестройка системы целей предприятия

Усиление организационного потенциала предприятия

Принципы, методы и способы взаимодействия структурных подразделений предприятия

Функциональные подсистемы: программно-целевое планирование, стандартизация, сертификация, организационное проектирование и др.

Рычаги: приказы, распоряжения, программы, стратегии, поощрения и наказания и т.д.

Внутренние организационно-экономические отношения

Нормы и нормативы

Правовое обеспечение

Информационное обеспечение

Достижение целей создания ЦУК

**Рис. 8. Организационно-экономический механизм формирования** ЦУК

**В диссертации была выполнена оценка экономической целесообразности создания ЦУК** в ОАО «Россельхозбанк». **Исходные данные для расчетов приведены в таблице.**

Таблица 1

Затраты на обучение специалистов ОАО «Россельхозбанк», млн руб.\*

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2011 г. | | Факт 2010 г. | Рост (факт), % |
| план | факт |
| Общие затраты на внутреннее обучение, млн руб. | 73,4 | 59,0 | 41,5 | 42,2 |
| Общие затраты на внешнее обучение, млн руб. | 14,0 | 7,5 | 6,0 | 25,0 |
| Удельные затраты на внутреннее обучение, тыс. руб. | - | 1,7 | 0,8 | 112,5 |
| Удельные затраты на внешнее обучение, тыс. руб. | - | 5,2 | 2,3 | 126,1 |

\* Составлено автором по материалам организации.

**Ее анализ показывает, что затраты на обучение персонала организации динамично растут. Это касается не только обучения исполнителей, но также менеджеров различных уровней. Переход к системе управленческих консультаций, разрабатываемых ЦУК, адресно оказывающим поддержку менеджерам при обосновании и принятии конкретных решений, позволяет снизить затраты на обучение при сохранении прежнего уровня управления на 18-20%, что (в фактических показателях 2011 г.) может дать экономию около 13 млн руб. в год, что полностью окупает затраты, связанные с формированием и обеспечением деятельности ЦУК.**

**ОСНОВНЫЕ ВЫВОДЫ И РЕЗУЛЬТАТЫ**

Анализ процессов и инструментария формирования систем отраслевого управленческого консультирования позволил получить следующие результаты:

1. Выявлены и систематизированы факторы, влияющие на объем и качество оказания управленческих консультационных услуг: организационные, материально-технические, экономические и др. Определен механизм их взаимовлияния, что позволяет сформировать рекомендации по государственному регулированию и отраслевому управлению, обеспечивающему развитие управленческого консультирования. Указанные факторы упорядочены в виде трехуровневой структуры, изменяющейся под влиянием социально-экономического развития страны и регионов, учитывающей уровень развития рынка консалтинговых услуг.
2. Предложена модель системы управленческого консультирования, объединяющая ее основные структурные элементы (консалтинговые фирмы, организации-заказчики услуг, государственные органы и др.) и их функциональные взаимосвязи. Выделены подсистемы внутреннего и внешнего управленческого консалтинга, механизм воздействия на них аутсорсинга и инсорсинга.
3. Разработана авторская методика выявления потребностей в управленческом консультировании, при этом показано отличие потребностей во внутреннем и внешнем консалтинге, на основе чего предложены дифференцированные методики их количественного и качественного оценивания, дополненные организационными мерами и экономическими механизмами удовлетворения потребностей. Предложена модель мониторинга деятельности консалтинговых организаций, ориентированная на повышение эффективности управления ими.
4. Обоснованы ключевые меры по обеспечению формирования отраслевых систем управленческого консультирования, сгруппированные по ряду направлений: правовому, организационному, финансовому, кадровому, специально-ресурсному. По каждому из направлений разработаны управленческие инструменты их реализации, а также определены основные заинтересованные в их успешном завершении субъекты. Это позволяет формировать отраслевые системы управленческого консультирования более оперативно, адресно, с минимальными затратам.
5. Описан организационно-экономический механизм формирования отраслевых центров управленческого консультирования, который учитывает специфику конкретных видов экономической деятельности. Данный механизм апробирован на примере банковской сферы и подтвердил свою адекватность. Обоснована целесообразность трансформации в среднесрочной перспективе отраслевых центров управленческого консультирования в специализированные консалтинговые фирмы.

**ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ ДИССЕРТАЦИИ ИЗЛОЖЕНЫ**

**В СЛЕДУЮЩИХ РАБОТАХ**

*Статьи в ведущих рецензируемых научных журналах и изданиях,*

*рекомендованных для публикации результатов*

*кандидатских и докторских диссертаций:*

1. Овсянникова, С.И. Роль и место управленческого консультирования в практике развития систем управления [Текст] / С.И. Овсянникова, Н.И. Лыгина // Вестник ОрелГИЭТ. - 2011. - №3(17). – С. 50-55 (0,6 п.л., авт. – 0,3 п.л.).
2. Овсянникова, С.И. Современная практика управленческого консультирования и проблемы его развития в России [Текст] / С.И. Овсянникова // Вестник ОрелГИЭТ. - 2011. - №3(17). – С. 55-58 (0,4 п.л.).
3. Овсянникова, С.И. Система консультационных услуг в банковской сфере: причины востребованности [Текст] / С.И. Овсянникова // Вестник ОрелГИЭТ. - 2011. - №4(18). – С. 156-158 (0,4 п.л.).

*Монографии:*

1. Овсянникова, С.И. Теоретические положения системы управленческого консультирования [Текст] / С.И. Овсянникова // Стратегии инновационного развития предприятий и регионов в условиях конкурентного рынка: коллективная монография / О.А. Лебедева, И.Р. Ляпина, С.И. Овсянникова и др.; под общ.ред. Н.И. Лыгиной. – Орел: Издательство ОрелГИЭТ, 2011. – С. 156-177 (12,4 п.л., авт. - 2,2 п.л.).
2. Овсянникова, С.И. Формирование отраслевой системы управленческого консультирования [Текст] / С.И. Овсянникова, Н.И. Лыгина. - Орел: Издательство ОрелГИЭТ, 2012. – 280 с. (7,0 п.л., авт. – 4,0 п.л.).

*Статьи в других научных и научно-практических изданиях:*

1. Овсянникова, С.И. Современная практика системы управленческого консультирования и проблемы его развития [Текст] / С.И. Овсянникова // Конкурентоспособность как способ оценки эффективности экономического роста. Межвузовская научно-практическая конференция (Орел, 20 апреля 2009 г.): материалы и доклады / под общ. ред. проф. Н.И. Лыгиной. - Орел: Издательство ОрелГИЭТ, 2009. – С. 189-195 (0,5 п.л.).
2. Овсянникова, С.И. Оценка внутрисистемных связей и взаимодействия системы управленческого консультирования в банковской сфере с внешней средой [Текст] / С.И. Овсянникова // Конкурентоспособность как способ оценки эффективности экономического роста. Межвузовская научно-практическая конференция (Орел, 20 апреля 2009 г.): материалы и доклады / под общ. ред. проф. Н.И. Лыгиной. - Орел: Издательство ОрелГИЭТ, 2009. – С. 206-215 (0,5 п.л.).
3. Овсянникова, С.И. Организационно-экономический механизм формирования центров управленческого консультирования в банковской сфере [Текст] / С.И. Овсянникова // Проблемы глобализации и интеграции российской экономики в условиях мирового финансового кризиса. Международная научно-практическая конференция (Орел, 18 мая 2009 г.): материалы и доклады / Под общ. ред. проф. А.Л. Лазаренко. – Орел: Издательство ОрелГИЭТ, 2009. – С. 299-307 (0,5 п.л.).
4. Овсянникова, С.И. Анализ информационно-консультационной деятельности в банковской сфере (зарубежный и российский опыт) [Текст] / С.И. Овсянникова // Стратегические приоритеты инновационного развития маркетинга. Международная научно-практическая конференция (Орел, 6 декабря 2010 г.): материалы и доклады / Под общ. ред. Н.И. Лыгиной. – Орел: Издательство Орел ГИЭТ, 2010. – С. 263-273 (0,5 п.л.).
5. Овсянникова, С.И. Этапы становления управленческого консультирования в России [Текст] / С.И. Овсянникова // Рекламный рынок и PR в России: проблемы и перспективы. Международная научно-практическая конференция (Орел, 13 апреля 2011 г.): материалы и доклады / под общ. ред. Е.В. Сибирской. – Воронеж: Научная книга, 2011. – С. 166-172 (0,4 п.л.).
6. Овсянникова, С.И. Специфика управленческого консультирования в России на современном этапе [Текст] / С.И. Овсянникова // Проблемы учета, контроля, анализа и управления в условиях посткризисной экономики. Международная научно-практическая конференция (Орел, 14-15 апреля 2011 г.): материалы и доклады /под ред. С.П. Суворовой. - Орёл: Издательство ОрелГИЭТ, 2011. – С. 326-331 (0,4 п.л.).
7. Овсянникова, С.И. Управленческое консультирование в мире и в России [Текст] / С.И. Овсянникова // Россия в системе мирохозяйственных связей. Международная научно-практическая конференция (Орел, 17 октября 2011 г.): материалы и доклады / под общ. ред. О.В. Рудаковой. – Орел: Издательство ОрелГИЭТ, 2011. – С. 164-166 (0,4 п.л.).
8. Овсянникова, С.И. Факторы, влияющие на объем и качество консультационных услуг [Текст] / С.И. Овсянникова, Н.И. Лыгина // Проблемы, возможности и перспективы развития маркетинга и торгового дела. Международная научно-практическая конференция (Орел, 31 октября 2011 г.): материалы конференции / под общ. ред. Н.И. Лыгиной. – Орел: Издательство ОрелГИЭТ, 2011. – С. 195-200 (0,6 п.л., авт. – 0,3 п.л.).
9. Овсянникова, С.И. Проблемы и перспективы развития управленческого консультирования в России [Текст] / С.И. Овсянникова, О.В. Рудакова // Vědecký průmysl evropského kontinentu – 2011. Materiály VII mezinárodní vědecko - praktická conference (27 listopadu - 05 prosinců 2011 roku). – Praha: Publishing House «Education and Science» s.r.o, 2011. – S. 43-50 (0,8 п.л., авт. – 0,4 п.л.).
10. Овсянникова, С.И. Социально-экономические предпосылки востребованности системы консультационных услуг в банковской сфере [Текст] / С.И. Овсянникова, Н.И. Лыгина // Актуальные проблемы и перспективы развития современной экономики. Международная научно-практическая Инетерет-конференция (Орел, 17 ноября 2011 г.): материалы конференции / под ред. С.В. Шманева. – Орел: Издательство ОрелГИЭТ, 2011. - С. 274-281. (0,9 п.л., авт. – 0,5 п.л.).
11. Овсянникова, С.И. Роль и место системы управленческого консультирования в практике развития систем управления [Текст] / С.И. Овсянникова // Социально-экономическое развитие России: прошлое, настоящее, будущее. Международная научно-практическая Интернет-конференция (Орел, 17 ноября 2011 г.): материалы конференции / под ред. О.В. Рудаковой, И.Е. Воронковой. – Орел: Издательство ОрелГИЭТ, 2011. - С. 126-139. (0,8 п.л.).
12. Овсянникова, С.И. Управленческое консультирование: качество и факторы его определяющие [Текст] / С.И. Овсянникова // Научные записки ОрелГИЭТ. – 2011. - №2(4). – С. 337-342 (0,4 п.л.).
13. Овсянникова, С.И. Содержание, формы и методы управленческого консультирования [Текст] / С.И. Овсянникова, Н.И. Лыгина // Настоящи изследвания и развитие – 2012. Материали за VIII маждународна практична конференция (17-25 януари 2012). Том 4. Икономики. – София: «Бял ГРАД-БГ», 2012. – S. 56-66 (0,8 п.л., авт. – 0,4 п.л.).

Издательство ОрелГИЭТ

302028 г. Орел, ул. Октябрьская, 12

Подписано к печати 15.03.12. Формат 60х90 1/16

Печать офсетная. Усл. печ. л. 1,0

Тираж 100 экз. Заказ № 7

Отпечатано с готового оригинал-макета

на полиграфической базе ОрелГИЭТ