

Луговая Анастасия Викторовна
студентка Социологического факультета
Российского государственного гуманитарного университета
241029 г. Брянск, ул. Белорусская, д. 34. кв. 46
8 (926) 254-09-53
E-mail: lnastia@mail.ru

Чукина Лидия Валентиновна
Генеральный директор Национальной Гильдии Профессиональных
Консультантов
109004, г. Москва, Николоямский переулок, д. 3а, оф. 411-412
8 (495) 911-00-56
E-mail: ngpc@ngpc.ru

Шевченко Сергей Григорьевич
Генеральный директор Консультационной группы «СПЛАН»
129337, г. Москва, ул. Красная сосна, д. 3, стр. 1, оф. 502
8 (499) 183-57-47
E-mail: info@splan.ru

Желаемый месяц публикации - до конца 2014 г.

Рынок консалтинговых услуг глазами клиентов и консультантов

Анализ экспертного опроса, проведенного в 2013-2014гг

Аннотация

В 2013-2014 годах в Лаборатории управленческого консультирования социологического факультета РГГУ были выполнены социологические исследования, направленные на изучение рынка консультационных услуг глазами консультантов и клиентов. Методом для проведения эмпирических исследований было выбрано экспертное интервью. В качестве экспертов выступили ведущие российские консультанты, профессионально занимающиеся управленческим консалтингом не менее 15 лет, и их клиенты. В результате анализа 20 глубинных интервью были выявлены как общие, так и специфические мнения об особенностях консультационного рынка России

в период от начала 2000х годов до весны 2014года. Данное исследование продолжает систематический мониторинг консультационного рынка России, осуществляемый Национальной Гильдией Профессиональных Консультантов совместно с компанией «СПЛАН» [6,7], стартовавший в 2000 году. Изучением вопросов развития рынка консультационных услуг и выявлением новых тенденций в способах и методах работы консультанта занимались также Пригожин А.И. [5], Дудченко В.С. [3], Курбатова О.В. [4].

Ключевые слова: консалтинг, управленческое консультирование, рынок консалтинговых услуг, консультант-клиентские отношения.

Экспертная оценка рынка консалтинговых услуг

В интересах достижения поставленной цели авторам исследования необходимо было решить несколько задач. Для лучшего понимания рынка консалтинга и специфики деятельности консультанта выяснялось, что консультанты делают. В ходе исследования выяснилось, что сфера деятельности консультанта очень широка. Каждый респондент, выступающий в роли эксперта, специализируется по многим направлениям, решает большое количество вопросов, связанных с оказанием помощи организации. Поэтому на вопрос: «А чем Вы непосредственно занимаетесь?» согласно данным авторского исследования, встречались такие ответы респондентов: *«Да всем, чем угодно. Начиная от постановки менеджмента и кончая разработкой стратегии, миссии, ценностей, целей»*[1].

По роду своей профессиональной деятельности консультанту приходится решать большое количество проблем. Зачастую респондентам было трудно выявить проблемы, с которыми к ним обращаются чаще всего. По данным исследования среди ответов респондентов встречались такие: *«Это дистанцирование от управления, потеря ориентиров управленческих»*[1]. Два респондента ответили, что к консультанту обращаются в ситуации неопределенности, например: *«Вы знаете, у клиента возникают ситуации,*

которые я называю «повышенная неопределенность». Ситуации повышенной неопределенности, - это когда предыдущие способы решения тех задач, которые стояли перед данным бизнесом или у данного клиента, исчерпаны»[1]. Таким образом, подтвердилось мнение о том, что консультантам приходится ориентироваться на запросы клиента и решать те неопределенные проблемы, с которыми к нему обращаются.

Также в рамках исследования авторы выясняли, какие организации обращаются за консалтинговыми услугами. В ходе исследования удалось установить, что консалтинг востребован во многих сферах экономики. Консультанты отметили, что работают с малым, средним и крупным бизнесом. Что касается государственного и частного секторов, то преобладает все-таки частный сектор. Некоторые респонденты заявляли, что не работают с государственным сектором вообще, так как работа с данным сектором сопровождается большим количеством проблем.

Перед авторами стояла задача выявить наиболее востребованные формы консалтинговых услуг. Можно выделить несколько особенностей. Согласно результатам авторского исследования, уже не так востребованы долгосрочные программы: «...я думаю, что долгосрочные, обучающие консалтинговые программы будут пользоваться меньшим спросом. Просто из-за своей а)громоздкости и б)дорогой стоимости»[1], наоборот, популярны короткие проекты под решение *конкретных задач*. Что касается непосредственно форм консалтинга, то тут стоит отметить, что очень популярна такая услуга, как коучинг, индивидуальное консультирование. Остается популярным стратегическое развитие. Набирает популярность такая форма как обучающий консалтинг.

В ходе исследования авторы выяснили, какие каналы коммуникации между заказчиком и клиентом обычно используются. Оказалось, что на первом месте стоят личные рекомендации. Зачастую имя консультанта говорит само за себя. О массовой рекламе в консалтинге говорить не приходится, это считается дурным тоном. На втором месте - публикации в

профессиональных изданиях. Кроме того, каналом коммуникации является участие в различных конференциях, профессиональных «тусовках». В последнее время популярным каналом становится активность консультантов в Интернет.

Следующим этапом исследования было изучение ожиданий клиента и возможных результатов деятельности консультанта. Здесь взгляды консультантов в некоторой степени расходятся. Это обусловлено тем, что каждый консультант обладает неким набором специфических методов работы. В целом стоит отметить, что зачастую, обращаясь к консультанту, заказчик выдвигает ожидания, которые являются нереалистичными.

Результаты авторского исследования позволили выделить три группы клиентов, и соответствующие ожидания: *«Первая группы клиентов, которая обращается к консультанту как, условно говоря, к логарифмической линейке... И поэтому ожидает от него конкретных, внятных, совершенно понятных результатов... Второй тип клиентов - это те, которые рассматривают консультанта как интеллектуально-методическое сопровождение. Самое главное, что клиент ожидает от консультанта помощи как бы каждодневной, по жизни... Третий тип клиента заинтересован в получении формальных документов»* [1].

Очень часто заказчику бывает трудно сформулировать свои проблемы, требования и ожидаемые результаты. Поэтому консультант старается предоставить некоторые гарантии клиенту и обезопасить от необоснованных претензий со стороны заказчика. Несколько респондентов отмечали, что работают, разбивая проект на несколько частей с целью его контроля и поэтапной оценки.

Что касается реальных результатов, то практически все респонденты отмечают, что ожидаемые и реальные результаты могут не совпадать. Это не всегда плохо, очень часто консультант обращает внимание клиента на проблемные области, или сам заказчик меняет свои приоритеты. Результаты исследования свидетельствуют о том, что *«... очень мало проектов, когда*

хотели одно и получили это же, потому что по мере решения проблемы, еще какие-то проблемы и факторы выявляются» [1].

Кроме того, респонденты отвечали на вопрос о том, что для них является результатом работы. Практически все респонденты отмечали удовлетворенность клиента, также встречались следующие ответы: реальные результаты, личный опыт для консультанта, прибыль клиента, повторные обращения.

Для достижения поставленной цели необходимо было выяснить, какие проблемы возникают у консультанта при оказании консалтинговых услуг. В ходе исследования выяснилось, что в ходе выполнения работы у консультанта может возникнуть большое количество проблем.

Согласно авторскому исследованию, половина респондентов отметили в качестве проблемы консультанта сопротивление изменениям со стороны организации клиента: *«Сопротивление со стороны ключевых сотрудников организации, которые не хотят изменений, которые знают, что в результате изменений на них будет за ту же зарплату падать большая нагрузка, либо они будут получать меньше денег» [1].*

Результаты интервью с консультантами позволили выделить такую проблему, как изменение запроса клиента: *«Меняется запрос клиента, клиент же живой человек. Это часто, не доводя дело, человек понимает, что сейчас более приоритетно другое»[1].* Среди проблем также упоминались следующие: *«технологическая оснащенность клиента не соответствует тем предложениям и тем решениям, которые они с консультантом выработали и тем целям, которые для себя поставили»[1].* Встречалась проблема, связанная с неплатежеспособностью клиента. Некоторые респонденты в качестве проблемы выдвигали недостаток правового поля, в таком случае консультант не может ничего исправить, и вынужден подстраиваться под обстоятельства.

И, наконец, в ходе исследования изучались мнения респондентов относительно спроса на консалтинговые услуги и будущих перспектив для

российского консалтинга в целом. Респонденты оценивали востребованность консалтинговых услуг на сегодняшний день. Два респондента ответили, что консалтинговые услуги не востребованы. Большинство респондентов отметили, что на сегодняшний день консалтинговые услуги востребованы, и причин для этого достаточно много. По данным авторского исследования, самая главная причина востребованности консультантов - это потребность в знаниях: *«Сейчас много собственников поняли, что без знаний в области менеджмента, экономики и управления и консультирования в целом, вести бизнес очень тяжело»*[1]. Практически все респонденты говорили об экономическом кризисе и его последствиях для консалтинга. Всего один респондент заявил о том, что на сегодняшний день рынок консалтинга далек от насыщения, поэтому объективно оценить спрос на консалтинг невозможно. Это обусловлено многими причинами: во-первых, негативным отношением к консультантам, которое сложилось в России благодаря непрофессионалам, которые в свое время испортили рынок консалтинговых услуг. Во-вторых, недостаточно знаний и представлений о том, что такое консалтинг и как его можно использовать в своей организации. И, наконец, недостаточное количество профессиональных консультантов также влияет на развитие рынка консалтинговых услуг.

По мнению авторов, консалтинг все-таки востребован, консультант-профессионал ценится очень высоко, грамотно оказанные консалтинговые услуги только способствуют формированию позитивного облика консалтинга в целом.

Важным этапом исследования было изучение мнений респондентов относительно будущих перспектив для консалтинга. Некоторые респонденты отмечали наличие негативных сценариев, связанных с кризисом в экономике.

Безусловно, консалтинг ждут тяжелые времена, но все-таки его нельзя оценивать только негативно. По результатам интервью, многие респонденты оценивают кризис консалтинга как своего рода очищение: *«...из него будут*

вымываться те люди и те компании, которые недостаточно конкурентны...»[1]. Позитивные моменты консалтинга также связаны с увеличением потребности в консультантах со стороны государства, и участием в крупных инфраструктурных проектах.

Консалтинговые услуги в представлении клиентов

На следующем этапе исследования ставилась задача выявления мнений заказчиков относительно состояния рынка консалтинговых услуг.

В рамках исследования выяснялось, с какими проблемами клиенты обращаются к консультантам. Результаты авторского исследования свидетельствуют о том, что респонденты в целом охарактеризовали проблемы, как *«те вопросы, которые мы не можем решить сами»*[2]. Согласно ответам клиентов, обращаются к консультантам в ситуациях, *«связанных, наверное, с появлением в компании каких-то новых задач, которые раньше решать не приходилось»*[2].

Следующим этапом было выявление наиболее предпочтительных форм работы консультантов. По данному вопросу мнения респондентов различаются. Это можно объяснить спецификой бизнеса, в котором работал тот или иной респондент. Некоторые респонденты предпочитают длительные, либо периодические, но не разовые обращения. Многие респонденты отмечали, что используют несколько форм работы консультантов. Практически все отмечали в качестве формы работы консультанта индивидуальное консультирование.

Авторы исследования изучали основные каналы коммуникации между заказчиком и консультантом. На первом месте оказались личные связи, знакомства и «сарафанное радио». Профессиональные связи клиентов также играют большую роль. Для поиска консультантов используется Интернет, различные деловые сообщества, социальные сети.

Важным этапом исследования было определение основных критериев отбора консультантов. В первую очередь, в качестве критериев отмечались профессионализм и компетентность. Согласно авторскому исследованию,

большое значение при отборе консультанта имеют рекомендации: *«Я так думаю, если идет вопрос о серьезном деле, то в 90% случаях – это рекомендации»*[2]. Кроме того, в качестве критерия отбора респонденты отмечали опыт консультанта. Личные ощущения клиента также могут сыграть роль при выборе консультанта. Таким образом, можно говорить о том, что к выбору консультантов клиенты подходят очень тщательно. Это объясняется тем, что неквалифицированный консультант, привлеченный к работе в организацию, приводит к потере ресурсов и может нанести вред ее работе.

Для создания полной картины рынка консалтинговых услуг глазами клиентов авторы выясняли ожидания заказчиков и реальные результаты, полученные в ходе консультирования. Ожидания клиентов при обращении к консультантам сводятся к одному - ожидание помощи со стороны консультанта. Результаты исследования позволяют говорить о том, что клиенты ждут от консультантов решения каких-либо задач: *«ожидания, что компания или человек выявит риски, сможет их сформулировать, сможет предложить какой-то способ решения»*[2]. Но сами клиенты отмечают, что иногда к консультантам выдвигаются требования, далекие от реальности: *«Владельцы часто ожидают, что кто-то совершит чудо. Они чего-то не умеют и даже не знают, как, но есть какие-то волшебники, которые придут, объяснят им»* [2].

В ходе исследования клиенты оценивали в целом полученные результаты от работы с консультантами. Согласно данным авторского исследования, результат работы консультанта может не соответствовать ожидаемым результатам заказчика, в данной ситуации возможно несколько вариантов: *«Вариант номер раз, когда результаты превосходят ожидания, что бывало не часто, но случалось. Когда результата просто не было по независящим от консультанта причинам. И вариант, когда хуже, чем ожидалось»*[2]. В целом ответы респондентов говорят о том, что у клиентов нет полной уверенности в результатах деятельности консультанта, именно поэтому

заказчики стараются обезопасить себя от негативных последствий, нанимая проверенных консультантов, обладающих соответствующей репутацией и рекомендациями.

Следующей задачей авторов исследования было выяснение трудностей, которые возникают у клиентов при работе с консультантами. Результаты исследования говорят о том, что главная сложность в работе связана с недопониманием: *«Мы говорим об одном, как мне кажется, но потом оказывается, - говорим на разных языках, потому что изначально цели разные и результат непредсказуем»*[2]. Кроме того, авторы исследования установили, что многие респонденты отметили в качестве главной трудности этап формулирования задач: *«Трудности, в основном, возникают при формулировке основной проблемы, задачи. Как правило, задача, которая лежит на поверхности, вернее проблема, которая лежит на поверхности, это следствие, и надо найти первопричину»*[2]. В качестве трудностей респонденты отмечали особенности работы самих консультантов.

Важным этапом в работе было изучение мнений клиентов относительно изменения рынка консалтинговых услуг. Мнения клиентов по данному вопросу разделились. Часть респондентов считает, что консалтинг как отрасль не меняется, другие, наоборот, пришли к мнению, что в консалтинге происходят значительные изменения. Респонденты, которые отмечают изменения в консалтинге, связывают это с несколькими факторами. В первую очередь, это изменения в технологиях работы. Кроме того, респонденты отмечают рост профессионализма консультантов. Полученные данные позволяют говорить о том, что консалтинг все-таки трансформируется, происходят серьезные изменения, появляются новые формы, направления.

Наконец, последней задачей исследования была оценка степени востребованности консалтинговых услуг в клиентской среде. Полученные результаты показывают, что работа консультантов на сегодняшний день востребована. Большинство респондентов готовы обращаться к консультантам по мере возникновения проблем.

Мнения консультантов и клиентов о консалтинговых услугах

Сравнительный анализ мнений сведен в таблицу, в которой представлены сходные мнения консультантов и клиентов, а также единичные высказывания.

Таблица 1. Сравнительный анализ мнений консультантов и клиентов

Признак	Консультанты	Клиенты	Обращение к консультантам
Проблемы	<ul style="list-style-type: none"> • «сама организация не может решить» • «ситуации повышенной неопределенности» 	<ul style="list-style-type: none"> • «которую не могу решить» • «в которых у меня нет знаний» 	Проблемы, которые организация не может решить собственными силами
	<ul style="list-style-type: none"> • «я не доволен управлением в своей организации, помогите ее оптимизировать» 	<ul style="list-style-type: none"> • «связано с отношениями внутри организации» • «проблемы, связанные с персоналом» 	Проблемы, связанные с управлением в организации
	<ul style="list-style-type: none"> • «обращаются за аутсорсингом в рамках проектов» 	<ul style="list-style-type: none"> • «решение, которое будет очень дорого стоить» 	Проблемы в рамках конкретных проектов

	<ul style="list-style-type: none"> • «целеполагание, т.е. определение целей, проверка их на соответствие действительности» 	<ul style="list-style-type: none"> • «проблемы, связанные, наверное, с появлением в компании каких-то новых задач» 	Стратегические проблемы
фор мат работ ы	<ul style="list-style-type: none"> • «это одна или несколько консультаций» • «индивидуальные консультации на темы бизнеса» 	<ul style="list-style-type: none"> • «личные консультации» • «индивидуальные консультации» 	Личные консультации
	<ul style="list-style-type: none"> • «кратковременные консалтинговые продукты» 	<ul style="list-style-type: none"> • «решение конкретных точечных задач» 	Короткие проекты
	<ul style="list-style-type: none"> • «сопровождение проектов» 	<ul style="list-style-type: none"> • «сопровождение проектов» 	Сопровождение проектов
	<ul style="list-style-type: none"> • «длительное развитие» 	<ul style="list-style-type: none"> • «длительные, либо периодические, но не разовые обращения» 	Длительное развитие
	<ul style="list-style-type: none"> • «коучинг» 	<ul style="list-style-type: none"> • «коучинг» 	Коучинг

	<ul style="list-style-type: none"> • «тренинги» • «корпоративные тренинги» 	<ul style="list-style-type: none"> • «тренинги» • «командные тим-билдинги» 	Тренинги
	<ul style="list-style-type: none"> • «обучающий консалтинг» 	<ul style="list-style-type: none"> • «стратегические сессии» 	Обучение в ходе консультирования
каналы коммуникации	<ul style="list-style-type: none"> • «личные связи и рекомендации» • «личные рекомендации» 	<ul style="list-style-type: none"> • «через знакомых» «найду по коллегам, знакомым, по каким-то рекомендациям» • «рекомендации других консультантов» 	Личные рекомендации
	<ul style="list-style-type: none"> • «в основном в сети Интернет» 	<ul style="list-style-type: none"> • «по Интернету» 	Интернет
	<ul style="list-style-type: none"> • «сарафанное радио» 	<ul style="list-style-type: none"> • «сарафанное радио» 	Сарафанное радио
	<ul style="list-style-type: none"> • «существуют ассоциации, гильдии» 	<ul style="list-style-type: none"> • «член Национальной Гильдии Профессиональных консультантов» 	Участие в ассоциациях
	<ul style="list-style-type: none"> • «экспертные интервью, публикации в профильных журналах, 	<ul style="list-style-type: none"> • «читаю журналы» 	Деловая литература

	<ul style="list-style-type: none"> • выступления на конференциях 	<ul style="list-style-type: none"> • «участвую в профессиональных мероприятиях» 	Конференции
ожидаемая, результаты	<ul style="list-style-type: none"> • «заказчик всегда хочет, чтобы все проблемы были решены в кратчайшие сроки с минимальными затратами» • «первый тип - конкретные, совершенно понятные результаты» 	<ul style="list-style-type: none"> • «мероприятие, которое мы отработали, даст возможность выйти на повышение эффекта» 	Ожидания конкретного результата
реальные результаты	<ul style="list-style-type: none"> • «ожидание какой-то поддержки» 	<ul style="list-style-type: none"> • «ожидаю, что он мне поможет» • «жду ответов на те вопросы, которые я не нашел в книжке или Интернете» 	Ожидание помощи
	<ul style="list-style-type: none"> • «ждет «чуда» • «чуда ждет, чтобы было не так, как хочется, а стало так, как хочется» 	<ul style="list-style-type: none"> • «ожидаю максимального результата» 	Ожидание "сверх" помощи

	<ul style="list-style-type: none"> • «очень мало проектов, когда хотели одно и получили это же» • «ожидаемые результаты отличаются от получившихся» 	<ul style="list-style-type: none"> • «результаты превосходят ожидания» • «результата просто не было по независящим от консультанта причинам» • «когда хуже, чем ожидалось» 	<p>Реальные результаты могут не соответствовать ожидаемым</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • «недопонимание между клиентом и консультантом» • «неумение общаться с заказчиком» 	<ul style="list-style-type: none"> • «некоторое недопонимание» 	<p>Недопониманием между клиентом и консультантом</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • «приоритеты заказчика могут резко поменяться» 	<ul style="list-style-type: none"> • «непонимание целей» • «при формулировке основной проблемы, задачи» 	<p>Трудности, возникающие при определении целей и задач</p>
	<ul style="list-style-type: none"> • «организационная проблема – отсутствие дисциплины» • «сопротивление изменениям со стороны клиента» 	<ul style="list-style-type: none"> • «непонимание методологии консультирования» • «неадекватность» 	<p>Обучающее взаимодействие с руководством</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • «неплатежеспособность клиента» • «технологическая оснащенность клиента» 		
--	--	--	--

Сравнительный анализ показал, что, несмотря на большое количество схожих суждений, во мнениях консультантов и клиентов все же есть существенные различия.

В ходе исследования было важным выявить мнения консультантов и самих клиентов относительно проблем, которые требуют помощи со стороны консультанта. Сравнив данные двух исследуемых групп, можно сказать о том, что используя разные терминологии, консультанты и клиенты говорят об одном и том же. Главную группу проблем, решение которых требует помощи консультанта по управлению, можно охарактеризовать как проблемы, которые организация не может решить собственными силами.

Формат работы, предлагаемый консультантами, в большинстве случаев соответствует запросам клиентов.

Схожие мнения демонстрируют консультанты и клиенты при оценке основных каналов коммуникации.

Основной момент, связанный с расхождением представлений консультантов и клиентов, заключается в ожиданиях самих клиентов. С одной стороны, мнения консультантов и клиентов похожи в том, что обе изучаемые группы выделили ожидания помощи, а также конкретного результата. С другой стороны, консультанты отмечают, что зачастую клиенты выдвигают слишком завышенные требования, ожидают «чуда». Это объясняется тем, что не существует четких границ работы консультанта, поэтому ожидания клиентов часто не соответствуют видам и формам работы консультантов.

Несмотря на различия в оценке ожиданий, которые выдвигают клиенты, результаты консультирования сами консультанты и заказчики оценивают практически одинаково. В ходе исследования удалось установить, что результаты работы консультанта не всегда могут соответствовать заявленным в начале. Возможно несколько сценариев, как позитивных, так и негативных, которые описывают как сами консультанты, так и клиенты.

При оценке трудностей, возникающих в ходе консультирования, во мнениях консультантов и клиентов, существуют как сходства, так и различия. Обе исследуемые группы выделили такую трудность, как недопонимание между заказчиком и консультантом. Кроме того возникают трудности при определении целей и задач работы консультанта. Далее возникают существенные различия. Для консультанта большой проблемой, связанной непосредственно с его деятельностью, является сопротивление организации изменениям. Кроме того, консультанты отмечают такие проблемы, как неплатежеспособность клиентов. Клиенты, в свою очередь, главную проблему связывают с технологией работы консультанта. Получившиеся результаты свидетельствуют о том, что процесс взаимодействия между консультантом и клиентом сложен и сопровождается многими трудностями.

Очень важным пунктом исследования было выявление степени востребованности консалтинговых услуг. Получившиеся результаты свидетельствуют о том, что клиенты более позитивно оценивают спрос на консалтинговые услуги. По их мнению, на сегодняшний день консалтинг востребован, опрошенные клиенты периодически обращаются за помощью консультантов, и в будущем планируют также прибегать к консалтинговым услугам. Консультанты менее оптимистичны в данном вопросе, они предлагают несколько вариантов развития событий на рынке консалтинговых услуг, в том числе и негативных.

Основываясь на изученном нами материале, мы можем сформулировать несколько рекомендаций, касающихся оптимизации взаимодействия между консультантом и клиентом:

1. Ответственность за результат должна быть двусторонней, как клиента, так и консультанта.
2. Сбор и анализ данных также должны осуществляться клиентом и консультантом совместно.
3. Партнерство между консультантом и клиентом может продолжаться благодаря усилиям по достижению взаимопонимания и постоянному уточнению соответствия между ожиданиями клиента и возможностями консультанта.
4. Установление взаимной ответственности должно определяться в процессе диалога о подходящих ролях клиента и консультанта, а также доступных ресурсах.

Список использованной литературы

1. Авторское исследование. Результаты интервью с консультантами.
2. Авторское исследование. Результаты интервью с клиентами.
3. Дудченко В.С. Абсолютный консультант, или секреты успешного консультирования / В.С. Дудченко. - М.: Кватро-Принт, 2004. - 240 с.
4. Курбатова О. В. Развитие рынка консалтинговых услуг: учеб. пособие / О.В. Курбатова. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. - 80 с.
5. Пригожин А. И. Новые тенденции в управленческом консультировании / А. И. Пригожин // Проблемы теории и практики управления. - 2006. - № 3. - С. 114-120.
6. Чукина Л.В. Результаты исследования консультационного рынка России. Год 2003 / Л.В. Чукина // Экономика и жизнь. - 2004. - № 7.
7. Шевченко С.Г. В зоне турбулентности. Российские консультационные компании в условиях глобального кризиса. - М.: Ваш полиграфический партнер, 2010. - 192 с.

Положение об ответственности автора

- Автор гарантирует, что вышеуказанный материал не был ранее опубликован на русском языке, а также не находится на рассмотрении в другом журнале.
- Автор гарантирует, что в вышеуказанном материале соблюдены все авторские права: среди авторов указаны все те и только те, кто сделал значительный вклад в исследование, для всех заимствованных фрагментов (текстовые цитаты, таблицы, рисунки и формулы) указаны источники, позволяющие идентифицировать их автора.
- Автор осознает, что факты научной недобросовестности, выявленные как в процессе рецензирования, так и после публикации статьи (плагиат, повторная публикация, раскрытие защищенных данных) – могут повлечь не только снятие статьи с публикации, но и уголовное преследование со стороны тех, чьи права будут нарушены в результате обнародования текста.