

УДК. 338.12.017

DOI 10.26118/2782-4586.2025.58.28.019

Исаев Руслан Исаевич

Государственный университет просвещения

Стаханов Дмитрий Викторович

Таганрогский институт имени А.П. Чехова

Современные аспекты развития управленческого консультирования в предпринимательской среде

Аннотация. Эффективная диагностика управленческих проблем, внедрение оптимальных решений и адаптация к меняющимся условиям рынка становятся решающими факторами развития современных предприятий. Управленческое консультирование выступает действенным инструментом модернизации бизнес-процессов и повышения результативности менеджмента компаний. В статье рассмотрены основные подходы к пониманию сущностной характеристики управленческого консультирования в предпринимательской среде. Рассмотрено комплексное применение различных форм управленческого консультирования, способствующее эффективности принятия решений в организации. Даны современные трактовки управленческого консультирования в предпринимательской среде. Рассмотрена триединая концепция организации. Предложен сравнительный анализ функциональных особенностей штатных и сторонних консультантов. Определены основные стадии процесса управленческого консультирования в предпринимательских структурах.

Ключевые слова: управленческое консультирование, предпринимательская среда, принятие решений, системная организация, комплексный подход.

Isaev Ruslan Isaevich

State University of Education

Stakhanov Dmitry Viktorovich

A.P. Chekhov Taganrog Institute

Modern aspects of management consulting development in the business environment

Annotation. Effective diagnosis of management problems, implementation of optimal solutions and adaptation to changing market conditions are becoming crucial factors in the development of modern enterprises. Management consulting is an effective tool for modernizing business processes and improving the effectiveness of company management. The article discusses the main approaches to understanding the essential characteristics of management consulting in an entrepreneurial environment. The article considers the complex application of various forms of management consulting, contributing to the effectiveness of decision-making in the organization. Modern interpretations of management consulting in the business environment are given. The three-pronged concept of the organization is considered. A comparative analysis of the functional features of in-house and third-party consultants is proposed. The main stages of the management consulting process in business structures are defined.

Keywords: management consulting, business environment, decision-making, system organization, integrated approach.

Введение. Управленческое консультирование выступает неотъемлемой частью современного менеджмента, представляя собой научно-практическое направление. Эффективность управленческих решений существенно возрастает при объединении профессиональных компетенций внутренних менеджеров компании с экспертизой внешних

консультантов. Формирование смешанных проектных групп позволяет максимально результативно достигать поставленных бизнес-целей в сжатые сроки, учитывая масштабность и комплексность современных предпринимательских задач.

Профессиональное консультирование в сфере менеджмента значительно ускоряет процесс оптимизации управленческих решений, сокращая временные затраты руководящего состава предприятия. Квалифицированные консультанты, внедряя инновационные методики в работу организации, способствуют комплексному совершенствованию всех управленческих подсистем компании и повышают результативность принимаемых решений на каждом уровне бизнес-структуры[1].

Основной текст. Управленческое консультирование затрагивает различные аспекты деятельности компании, включая кадровую политику, управление финансовыми потоками, производственные процессы, маркетинговые стратегии. Особую значимость приобретают правовая поддержка, организационное планирование и информационное обеспечение управленческих решений. Комплексное взаимодействие выделенных компонентов формирует эффективную систему менеджмента предпринимательской организации.

Комплексное применение различных форм управленческого консультирования maximизирует эффективность принятия решений в организации. Сочетание экспертного, процессного и обучающего подходов создает синергетический эффект, нивелируя слабые стороны каждого метода. Разработанная методика диагностики предпринимательских структур включает четыре взаимосвязанных направления анализа - социально-экономическое, маркетинговое, финансовое и организационное обследование компании[2].

Комплексная диагностика социально-экономических аспектов направлена на изучение внешних факторов, находящихся вне зоны прямого контроля управленческого аппарата организации. Анализу подвергаются многочисленные экономические показатели, социальные институты и рыночные силы, оказывающие существенное влияние на функционирование предпринимательской структуры. Процесс диагностики включает детальное рассмотрение макроэкономических условий, законодательных ограничений и общественных тенденций, формирующих операционную среду бизнеса. Методология исследования учитывает динамику изменений внешней среды и степень её воздействия на стратегическое развитие компании.

Маркетинговая диагностика представляет собой комплексный анализ рыночной среды, включающий детальное исследование количественных и качественных показателей. Специалисты проводят всестороннюю оценку текущего состояния рынка и прогнозируют векторы его дальнейшего развития. Методология диагностического исследования основывается на систематическом сборе данных о динамике спроса, конкурентной среде и потребительских предпочтениях. Полученные результаты позволяют выявить ключевые тенденции рыночных изменений и сформировать стратегические рекомендации для бизнеса. Маркетологи анализируют множество параметров: объемы продаж, ценовую политику, каналы дистрибуции, эффективность рекламных кампаний и уровень удовлетворенности клиентов.

Комплексный анализ финансовых показателей позволяет оценить результативность экономической деятельности предпринимательской организации. Финансовая диагностика направлена на глубокое исследование прибыльности компании, рентабельности производства и эффективности использования ресурсов. Методология диагностического анализа включает системное изучение денежных потоков, оценку платежеспособности и выявление потенциальных рисков в хозяйственной деятельности предприятия. Профессиональная финансовая диагностика способствует принятию обоснованных управленческих решений и оптимизации бизнес-процессов организации.

Комплексное исследование управленческих механизмов служит фундаментальной основой организационной диагностики в предпринимательских структурах. Системный анализ действующих методов руководства позволяет выявить ключевые особенности

административного аппарата компании. Многоуровневое изучение управленческих процессов раскрывает внутренние взаимосвязи между различными звеньями организационной структуры. Методология диагностического обследования включает детальную оценку эффективности принятия решений на всех уровнях менеджмента. Глубинный анализ организационных процессов способствует определению потенциальных зон развития системы управления предприятием.

Комплексная диагностика в консалтинге позволяет получать достоверные сведения о состоянии предпринимательских организаций для последующей разработки программ модернизации и стратегического планирования бизнеса. Динамичное развитие рыночной среды вынуждает компании непрерывно адаптировать методы ведения хозяйственной деятельности. Реализация консультационных рекомендаций приводит к циклическим трансформациям управленческой структуры предприятия через последовательность: принятие решений руководством, внедрение организационных изменений, достижение нового уровня развития компании.

Российское управленческое консультирование значительно отличается от западных аналогов своими уникальными особенностями и относительно коротким периодом развития. Зарубежные методики ведения бизнеса требуют серьезной адаптации к российским реалиям и специфике местного рынка. Российские консультационные компании демонстрируют выраженный акцент на собственной экспертизе и предоставляемых услугах, уделяя недостаточное внимание реальным запросам заказчиков[3]. Российский рынок консалтинговых услуг демонстрирует постепенное сближение показателей спроса с европейскими аналогами. Значительную роль играет внешний спрос, ежегодный объем которого достигает 2-3 миллиардов долларов. Современный этап становления отечественного консалтингового сектора характеризуется формированием базовых рыночных механизмов и структур [4].

Российский рынок консалтинговых услуг характеризуется значительной степенью неопределенности, даже при необходимости создания надежной и доверительной среды для развития бизнеса. Параллельно с развитием консультационного сектора формируются профессиональные ассоциации, объединяющие специалистов отрасли.

Консалтинговые компании традиционно специализируются на двух основных направлениях деятельности. Первое направление охватывает комплексное разрешение управленческих проблем силами экспертов-консультантов. Второе предполагает обучение клиентов методологии и инструментам самостоятельного преодоления организационных сложностей в долгосрочной перспективе[5]. Современные условия неопределенности заставили руководителей уделять повышенное внимание эффективности управления и профессиональному развитию персонала. Рынок консалтинговых услуг демонстрирует устойчивый рост на уровне 20-25% каждый год начиная с 2020 года [6]. Влияние внешних и внутренних факторов организационной среды существенно определяет специфику, методологию и практические аспекты консалтинговой деятельности. Многогранность воздействия различных условий формирует уникальный подход к реализации управленческого консультирования, затрагивая как его базовые элементы, так и процессуальные характеристики.

Процесс взаимного сотрудничества между консалтинговыми специалистами и заказчиками услуг формирует современное управленческое консультирование, где профессиональные методики экспертов органично дополняют практический опыт клиентов в конкретной отрасли бизнеса. Методологическая база консультантов, объединенная с глубоким пониманием специфики деятельности заказчика, создает эффективный синергетический эффект в решении управленческих задач.

Многочисленные научные источники предлагают различные трактовки понятия управленческого консультирования, представленные в систематизированном виде в аналитической таблице. Глубокий анализ существующих дефиниций позволяет сформулировать двойственную природу данного феномена через призму

основополагающих методологических подходов[7]. Определение понятий управленческого консультирования (УК) представлены в таблице 1.

Таблица 1. Определение понятий управленческого консультирования (УК), [7]

Определение	Источник
УК - высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализировавшимися в определенной области	Чакыров К. Управленческое консультирование - организация процесса. - София, 1986.
УК - это деятельность и профессия, его содержанием является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта.	Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. - М.: Экономика, 1988.
УК - услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (консультантом или их группой) с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблемах	Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. -М., 1988.
УК - услуга, оказываемая консультантом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе и практическом решении проблем	Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования.- Новосибирск, 1988.
УК - эффективная форма рационализации управления производством на основе использования науки и передового опыта.	Елмашев О.К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. - Ижевск: Удмуртия, 1989
Консалтинг - это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в решении проблем и функционировании их развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений	Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. - М.: Финстатинформ, 1995.
Бизнес-консалтинг - обеспечение клиента специализированным опытом, методологией, техникой поведения, профессиональными навыками или другими ресурсами, помогающими ему в оптимизации сложившегося на предприятии (организации) финансово-экономического состояния в рамках действующей нормативно-законодательной базы.	Консалтинг в Украине. - Киев: Ассоциация "Укрконсалтинг", 1996.
Управленческое консультирование - это сервис, обеспечивающий клиента независимым и объективным советом, и предоставляемый специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента	Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает. // Рынок капитала. 1998, №23-24.

По мнению ведущих экспертов отрасли Л. Грейнера и Р. Метцгера, консалтинговая деятельность включает не только предоставление рекомендаций, но и активное участие в

реализации предложенных изменений при необходимости [8]. Управленческое консультирование объединяет профессиональный сервис и методологическую поддержку. Американская Ассоциация консультантов и Институт менеджмент-консультантов разделяют аналогичную позицию в определении консалтинговой деятельности[9]. Современная практика превратила консалтинговую деятельность в самостоятельное профессиональное направление. Методология консультирования позволяет организациям существенно улучшать управленческие процессы и добиваться роста производительности на всех уровнях.

Комплексный анализ основных этапов консалтинговой деятельности позволяет раскрыть сущность организационных механизмов взаимодействия между консультантами и компаниями-клиентами. Представленные ниже стадии консультирования демонстрируют системный подход к решению управленческих задач в бизнес- среде, табл. 2 [1, 2,3-10]. Разработка стратегии устойчивого развития организации требует тщательного анализа управленческих критериев с учетом всех функциональных аспектов деятельности компании. Сбалансированная модель развития обеспечивает долгосрочную эффективность бизнеса при сохранении стабильных рыночных позиций, что достигается, в том числе, на применении методов управленческого консультирования[10].

Таблица 2. Основные стадии процесса управленческого консультирования в предпринимательских структурах [составлено авторами по результатам анализа источников литературы]

Предпроектная стадия	Осознание клиентом наличия проблем Определение задач (техническое задание) Техническое и финансовое предложение клиенту
Проектная стадия	Начало реализации контакта 1-й этап: диагностика Сбор данных на объекте и их обработка Систематизированное определение проблемы 2-й этап: разработка решений Определение поля допустимых решений Выбор рекомендуемых решений Представление решений руководству клиентской организации 3-й этап: внедрение решений Разработка программы внедрения Внедрение Контроль внедрения Оценка результатов проекта Окончательное завершение Выход консультанта из организации клиента Конец реализации контракта
Послепроектная стадия	Окончательные финансовые расчеты клиента с консультантом Анализ происшедших в результате проекта изменений в организации клиента и поиск идей для новых проектов с тем же или иным клиентом Самоанализ деятельности консультанта по проекту с целью совершенствования методов его работы

Заказчики отдают предпочтение компаниям, обеспечивающим всестороннюю поддержку проектов с учетом практических и правовых аспектов. Расширение спектра востребованных услуг ведет к повышению средней стоимости консалтинговых контрактов[10]. Процесс изменения рыночных позиций определялся множеством рыночных факторов. Массовый уход зарубежных предприятий создал возможности для расширения отечественного бизнеса на освободившихся направлениях.

Заключение. Современные аналитические исследования отрасли свидетельствуют о перспективах расширения спектра консультационных услуг, особенно в сфере комплексного обслуживания клиентов. Налаживание партнерских связей между региональными консалтинговыми фирмами и реструктурированными подразделениями международных аудиторских компаний открывает новые возможности для развития рынка. Привлечение независимых экспертов и формирование профессиональных команд способствует удержанию квалифицированных специалистов. Расширение клиентской базы

происходит благодаря сотрудничеству с российскими предприятиями среднего и крупного бизнеса, стремящимися найти инновационные решения для стабильного роста в условиях экономических вызовов. Рынок консалтинговых услуг в области управления в России демонстрирует устойчивый рост, расширяя спектр предложений и увеличивая количество профильных компаний.

Список источников

1. Абрамов Н.М. Оценка бизнеса и консалтинг в управлении организацией. Разработка индекса эффективности инновационного проекта / Н.М. Абрамов, М.Е. Ощепков, М.Г. Краюшкин. – Текст : непосредственный. – EDN CMQEGK // Управление современной организацией: опыт, проблемы и перспективы. – 2024. – № 10. – С. 66–70.
2. Анализ развития рынка консультационных услуг на современном этапе развития национальной экономики / Ю.П. Грабоздин, Е.Г. Гуреева, А.Н. Кадиленко, Е.А. Мазная. – Текст : непосредственный. – EDN YAETFJ // Экономика и предпринимательство. – 2024. – № 10 (99). – С. 836–840.
3. Андрющенко, Г. И. Факторы конкурентоспособности российского рынка консалтинговых услуг / Г. И. Андрющенко // Социальная политика и социология. – 2024. – № 3. – С. 5–15.
4. Белаш В.Е. Перспективы развития консалтинговых услуг в России. //Будущее науки. – 2019. 25-26 апреля, Курск 2019. МЛ-36, Т. 1. – С.45- 48.
5. Берченко В.С. Особенности развития современного мирового рынка управленческого консалтинга / В.С. Берченко //Инновации и инвестиции. – 2024. – № 6. – С.66-70.
6. Вертакова Ю.В., Мандрусова А.И. Значение управленческого решения в различных школах управления // Управленческие науки. 2020. № 3. С. 61–77. <https://doi.org/10.26794/2404-022X-2020-10-3-61-77>.
7. Гительман Л.Д. Управленческий консалтинг для технологической модернизации и индустрии будущего / Л.Д. Гительман, М.В. Кожевников. – Текст : 214 непосредственный. – DOI 10.17059/2017-1-19. – EDN YGKDYR // Экономика региона. – 2024. – Т. 13, № 1. – С. 204–215.
8. Иванова О.Э. Менеджмент-консалтинг как метод решения управленческих и бизнес-проблем / О.Э. Иванова. – Текст : непосредственный. – EDN AGJXKP // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2021. – № 4 (32). – С. 67–76.
9. Карапетян Г. Т. Особенности управленческого консалтинга: этапы и технологии / Г. Т. Карапетян // Сборник статей РАНХиГС – 2020.–№1– С. 59–63.
10. Каширская Л. В. Современное состояние рынка консалтинговых услуг в России / Л. В. Каширская // Проблемы экономики и юридической практики. – 2024. – № 3. – С. 76–82.

Сведения об авторах

Исаев Руслан Исаевич, аспирант, Государственный университет просвещения, кафедра государственных закупок, менеджмента и государственного управления, г. Москва, Россия
Стаханов Дмитрий Викторович, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и гуманитарно-правовых дисциплин, Таганрогский институт им.А.П. Чехова, г. Таганрог, Россия

Information about the authors

Isaev Ruslan Isaevich, PhD Student, State University of Education, Department of Public Procurement, Management and Public Administration, Moscow, Russia
Stakhanov Dmitry Viktorovich, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Humanitarian and Legal Disciplines, A.P. Chekhov Taganrog Institute, Taganrog, Russia