

0. 799018

На правах рукописи



**Литовченко Марина Витальевна**

**МЕХАНИЗМ ПОВЫШЕНИЯ ЭФФЕКТИВНОСТИ  
И КАЧЕСТВА УСЛУГ НА ОСНОВЕ ФОРМИРОВАНИЯ МОДЕЛИ  
УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ**

Специальность 08.00.05 – Экономика и управление народным хозяйством  
(экономика, организация и управление предприятиями, отраслями,  
комплексными – сфера услуг)

**АВТОРЕФЕРАТ**  
диссертации на соискание ученой степени  
кандидата экономических наук

Москва 2012

Работа выполнена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования «Омский государственный педагогический университет»

**Научный руководитель:** кандидат экономических наук, доцент  
Завалько Наталья Александровна

**Официальные оппоненты:** доктор экономических наук, профессор  
Зворыкина Татьяна Ивановна,  
Институт региональных экономических исследований  
кандидат экономических наук, доцент  
Бутова Татьяна Витальевна,  
Финансовый университет при Правительстве  
Российской Федерации

**Ведущая организация:** Федеральное государственное бюджетное учреждение науки «Институт экономики Российской академии наук»

Защита состоится «26» сентября 2012 г. в 14:00 на заседании диссертационного совета Д 850.006.01 по защите докторских и кандидатских диссертаций по специальности 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» при Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы по адресу: 125319, г. Москва, ул. Планетная, д. 36, в ауд. 203.

С диссертацией можно ознакомиться в научной библиотеке Московской академии предпринимательства при Правительстве Москвы по адресу: 125319, г. Москва, ул. Планетная, д. 36.

Автореферат разослан «22» августа 2012 г. НАУЧНАЯ БИБЛИОТЕКА КФУ



0000808962

Ученый секретарь  
диссертационного совета

Л. А. Каргина

## I. ОБЩАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА РАБОТЫ

**Актуальность темы исследования.** В современной рыночной экономике управленческое консультирование как услуга является важнейшим ресурсом для повышения эффективности деятельности организаций в различных сферах бизнеса. В странах с развитой рыночной экономикой важные управленческие решения, как правило, принимаются с учетом мнений консультантов. История развития российского бизнеса также свидетельствует о понимании высокого уровня значимости такой сферы услуг, как управленческое консультирование. Несмотря на молодость и относительно слабую развитость, современный рынок консалтинга в России уже характеризуется стабильным спросом на услуги в сфере управленческого консультирования. Однако формирующаяся на рынке потребность в предоставлении комплексных услуг в сфере управленческого консультирования еще не удовлетворяется в полной мере.

В частности, существенные резервы роста имеет сектор услуг в сфере управленческого консультирования организаций малого бизнеса. Кроме того, консалтинговые услуги приобретают наибольшее значение в сфере розничной торговли, что обусловлено ожесточением конкуренции и становлением клиентоориентированного рынка. В сложившихся условиях востребованность консалтинговых услуг естественным образом определяется задачами, встающими перед организациями-клиентами. Основным критерием эффективности и качества услуг в сфере управленческого консультирования, как и любых других товаров, является удовлетворенность потребителя.

В настоящее время российские организации малого бизнеса, в том числе и в сфере розничной торговли, сталкиваются с рядом серьезных проблем, связанных с развитием их деятельности. Анализ реализованных проектов таких российских консалтинговых компаний, как «Супер-Розница», «ТРИЗ», «Online Консалтинг», «DSO Consulting» и других, показал, что основные проблемы клиентов данных компаний относятся к сфере управления.

Кроме того, за последнее время ситуация на российском рынке складывается таким образом, что консалтинговые компании вынуждены работать в условиях неопределенности, низкой степени достоверности информации и сложности среды бизнеса. Это приводит к снижению эффективности и качества оказываемых услуг. Вследствие отсутствия модели предоставления эффективных и качественных услуг в сфере управленческого консультирования управление проектом осуществляется неэффективно, затягиваются сроки и экономический эффект от реализации проекта оказывается меньше ожидаемого.

Ситуация, сложившаяся в российской экономике, требует принятия действенных мер по развитию такой сферы услуг, как управленческое консультирование. Более того, потенциал роста эффективности и качества консалтинговых услуг в значительной мере зависит от упорядочивания взаимодействия между консалтинговыми компаниями и организациями клиентов на основе

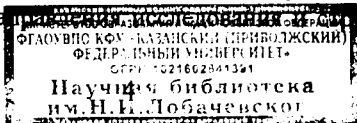
комплексного подхода к консультированию. Данный подход должен быть положен в основу совершенствования механизма повышения эффективности и качества услуг на основе модели управленческого консультирования, отвечающего потребностям организаций малого бизнеса розничной торговли.

Указанные проблемы определяют актуальность предоставления услуг для организаций малого бизнеса по вопросам управления. В настоящее время методология управленческого консультирования малых организаций развита крайне слабо. Следует отметить, что на сегодняшний день отсутствуют научная литература, учебные пособия, системы обучения и обмена опытом и практически полезными разработками в данной сфере консалтинговых услуг.

Таким образом, высокая практическая значимость и актуальность проблемы, а также недостаточность теоретической и практической проработки вопросов формирования моделей управленческого консультирования определили выбор темы настоящей диссертационной работы – «Механизм повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования».

**Степень разработанности проблемы.** Диссертационное исследование опирается на теоретические разработки отечественных и зарубежных ученых и практиков в сфере услуг. Весомый вклад в рассмотрение различных аспектов в области эффективности управленческого консультирования внесли отечественные и зарубежные исследователи: В. Алешникова, О. Блинов, Г. Васильев, Г. Гончарук, Л. Капустин, Л. Карен, М. Кныш, М. Кубр, К. Макхем, А. Посадский, А. Пригожин, О. Трофимова, Э. Шейн, Д. Шустерман и др. Попытки систематизации накопленного отечественного и зарубежного опыта в сфере управленческого консультирования нашли отражение в диссертационных работах А. Булеева, Н. Глебовой, Ю. Солодяшкиной и др. Особенности применения управленческого консультирования в сфере розничной торговли освещены в трудах Е. Казариновой, Н. Новоселовой, Р. Рассказовой-Николаевой, С. Сысоевой и других специалистов.

Рассматривая, систематизируя и обобщая основные положения, высказанные в трудах вышеназванных авторов, следует отметить возросшее за последнее время внимание ученых и практиков к изучению особенностей сферы управленческого консультирования. Вместе с тем состояние и степень разработанности основных проблем в консультировании организаций малого бизнеса находят недостаточное отражение в современной учебной, научной и практической литературе. Необходимо исследовать вопросы совершенствования механизма повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования для организаций малого бизнеса розничной торговли. Все вышеперечисленное определило цель, задачи, основные направления исследования и структуру диссертационной работы.



**Целью диссертационного исследования** является разработка комплексного подхода к совершенствованию механизма повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования для организаций малого бизнеса в сфере розничной торговли в изменяющихся рыночных условиях.

Цель диссертационного исследования определяет необходимость решения следующих задач:

1. Раскрыть сущность управленческого консультирования как консалтинговой услуги.

2. Исследовать классификацию консалтинговых услуг.

3. Проанализировать структуру рынка консалтинговых услуг, выявить особенности, тенденции и перспективы его развития в России и Сибири.

4. Обосновать особенности управленческого консультирования организаций малого бизнеса в сфере розничной торговли как перспективного направления развития рынка консалтинговых услуг Сибири.

5. Выявить соотношение спроса и предложения консалтинговых услуг в сфере управленческого консультирования для организаций малого бизнеса розничной торговли в Сибири.

6. Выявить и исследовать ключевые факторы, определяющие эффективность и качество управленческого консультирования как услуги.

7. Обосновать комплексный подход к формированию модели управленческого консультирования для организаций малого бизнеса в сфере розничной торговли.

8. Обосновать и разработать рекомендации по совершенствованию механизма повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования для организаций малого бизнеса в сфере розничной торговли.

9. Предложить методику оценки эффективности проектов по управленческому консультированию организаций малого бизнеса в сфере розничной торговли на основе использования ключевых показателей эффективности.

**Область исследования** соответствует требованиям паспорта специальности ВАК 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством (экономика, организация и управление предприятиями, отраслями, комплексами: сфера услуг)» – 1.6.116 «Механизм повышения эффективности и качества услуг».

**Предметом исследования** в данной работе является совершенствование механизма повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования для организаций малого бизнеса розничной торговли.

**Объектом исследования** выступают консалтинговые компании, предоставляющие услуги в сфере управленческого консультирования.

**Теоретическая и методологическая основа диссертации.** Общая методология проведения исследования основана на системном подходе к анализу проблем, определяемых целью работы. В процессе исследований использовались теоретические и методологические положения, содержащиеся в фундаментальных трудах по теории управленческого консультирования и управления проектами, теории управления, теории организации и организационного развития. Изучена и обобщена специальная литература, посвященная методологии управленческого консультирования. В диссертации автором также широко использованы практические положения исследований отечественных и зарубежных специалистов в области принятия управленческих решений, управленческого консультирования, управления качеством и повышения эффективности консалтинговой деятельности.

Для решения поставленных задач в качестве инструментария автором применялись такие методы научного познания, как сравнительный анализ, группировка данных, анализ и синтез экспертных оценок, экономико-математические методы сбора и обработки информации. На различных этапах работы были задействованы расчетные, графические и статистические инструменты исследования, а также методы экспертных оценок, опроса, наблюдения, сравнения, социально-психологического обследования. Для накопления, хранения, обработки информации и представления результатов исследования использованы современные компьютерные технологии и пакеты программного обеспечения.

Информационную базу исследования составили материалы и статистические данные исследований рейтингового агентства «Эксперт-РА», Ассоциации консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР), Ассоциации консультантов по экономике и управлению (АКЭУ), Федерации европейских ассоциаций консалтинговых фирм (FEACO), Американской ассоциация консультантов по экономике и управлению (АСМЕ); материалы периодических изданий, включая журналы «Эксперт», «Эксперт-Сибирь»; данные Федеральной службы государственной статистики РФ, содержащиеся в статистических сборниках; справочные и отчетные материалы консалтинговых компаний; информационная база «Дубль ГИС»; информация, размещенная на специализированных web-сайтах в сети Интернет, и другие источники. Часть данных получена непосредственно автором в результате участия в консалтинговых проектах, обследованиях и опросах консалтинговых компаний и их клиентов.

**Научная новизна диссертационного исследования** состоит в обосновании и разработке методических и практических рекомендаций по совершенствованию механизма повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования для организаций малого бизнеса розничной торговли. Наиболее существенные результаты, определяющие научную новизну исследования, сводятся к следующему:

1. Раскрыто содержание управленческого консультирования как услуги, предусматривающее трактовку последнего как процессно-обучающего консультирования, выступающего в качестве механизма повышения эффективности и качества услуг.

2. Выявлены особенности состояния современного рынка консалтинговых услуг в региональном аспекте, основные тенденции его дальнейшего развития; проведены оценка обеспеченности рынка консалтинговыми услугами в сфере управленческого консультирования и анализ соотношения спроса и предложения на услуги по управленческому консультированию на региональных рынках Сибири.

3. Выявлены факторы, определяющие эффективность управленческого консультирования как услуги, исходя из двух аспектов: экономического и качественного.

4. Определены и систематизированы принципы менеджмента качества, обоснована необходимость их применения для построения модели управленческого консультирования.

5. Обоснован подход к оценке эффективности управленческого консультирования, базирующийся на адаптации применения ключевых показателей эффективности при построении модели управленческого консультирования.

6. Предложены направления совершенствования механизма повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования; эти направления отражают комплексность эталов консультирования, основанных на применении принципов менеджмента качества и системы ключевых показателей эффективности, с учетом особенностей деятельности организаций малого бизнеса в сфере розничной торговли.

7. Предложена методика оценки эффективности проектов по управленческому консультированию с точки зрения повышения эффективности и качества предоставляемых услуг; данная методика позволяет рассчитывать результативность в разрезе комплекса показателей оценки с двух сторон, взаимодействующих в процессе консультирования, – клиента и консультанта.

**Практическая значимость работы.** Результаты разработок, полученные автором при проведении исследований в течение ряда лет, могут быть использованы в деятельности консалтинговых компаний в качестве инструментария по применению консалтинговых технологий в отдельных предметных областях. Кроме того, результаты диссертационного исследования могут применяться предпринимательскими организациями сферы розничной торговли и других сфер деятельности при взаимодействии с консалтинговыми компаниями.

Полученные теоретико-методологические и практические результаты диссертационного исследования могут быть использованы при подготовке методических программ и пособий для студентов экономических и управленческих специальностей по учебным курсам «Менеджмент организации»,

«Управленческое консультирование», «Управленческие решения», «Управление проектами» и др. Результаты работы нашли применение при проведении семинаров-практикумов в области бизнес-образования и в рамках проектов по управленческому консультированию.

Апробация результатов исследования по оценке эффективности проектов по управленческому консультированию для организаций малого бизнеса розничной торговли осуществлялась посредством их практического применения в рамках работы новосибирских, омских и красноярских консалтинговых компаний в период с 2007 по 2011 гг.

Основные положения и выводы диссертационной работы докладывались на следующих научно-практических конференциях: международной научно-практической конференции «Пятнадцатые апрельские экономические чтения» (Омск, ОмГУ, 2010), III международной научно-практической конференции «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд» (Новосибирск, ЦРНС, 2010), VII международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики, социологии и права в современных условиях» (Пятигорск, МАФТ, 2010), международной научно-практической конференции «Современные проблемы менеджмента и маркетинга в развитии экономики» (Омск, ОмЭИ, 2011), III Международной научно-практической конференции «Проблемы современной экономики» (Новосибирск, ЦРНС, 2011), VIII международной научно-практической конференции «Современные тенденции в экономике и управлении: новый взгляд» (Новосибирск, ЦРНС, 2011), IX международной научно-практической конференции «Актуальные проблемы экономики, социологии и права в современных условиях» (Пятигорск, МАФТ, 2011) и др.

**Публикации.** Основные научные и методологические положения диссертации опубликованы в сборниках научных трудов, материалах научно-практических конференций и семинаров, а также научных журналах, включенных в перечень ВАК. Всего по теме диссертации автором опубликована 21 работа общим объемом 7,0 п. л. Подтверждением практической значимости и апробации результатов работы являются справки о внедрении.

**Объем и структура работы.** Цели и задачи исследования обусловили следующую структуру диссертации. Диссертация состоит из введения, трех глав основного текста, заключения, библиографического списка литературы, включающего 116 наименований. Исследование выполнено на 177 страницах основного текста. Работа иллюстрирована 22 рисунками, 12 таблицами и содержит 29 приложений.

Во введении обоснована актуальность темы диссертационного исследования и практическая значимость совершенствования механизма повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования для организаций малого бизнеса розничной торговли. Рассмотрены состояние и степень разработанности данной проблемы

в теории и практике управленческого консультирования. Сформулированы цель и задачи исследования, его объект, предмет, методология и методы. Раскрыты научная новизна исследования и предмет защиты. Отмечены научная и практическая значимость работы, ее апробация и практическое использование результатов исследования.

В первой главе «Теоретические аспекты управленческого консультирования» дана характеристика понятия управленческого консультирования как услуги, рассмотрены виды консалтинговых услуг, представлена классификация консалтинговых услуг. Выделены и описаны основные этапы процесса управленческого консультирования. Проведен анализ рынка консалтинговых услуг в России и Сибири, определены особенности и тенденции развития управленческого консультирования. Проведен анализ рынка консалтинговых услуг в России и Сибири, определены особенности и тенденции развития ключевых направлений управленческого консультирования.

Во второй главе «Методические аспекты формирования модели управленческого консультирования» приведены ключевые факторы, определяющие эффективность управленческого консультирования как услуги. Определены принципы менеджмента качества, обоснована необходимость их применения для построения модели управленческого консультирования. Рассмотрены ключевые показатели эффективности управленческого консультирования и методы их оценки. Предложена модель управленческого консультирования, используемая при оказании консультационных услуг для организаций малого бизнеса розничной торговли. Представлены направления совершенствования механизма повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования.

В третьей главе «Оценка эффективности управленческого консультирования на основе модели управленческого консультирования» изложены основные аспекты практической работы по определению эффективности проектов, посвященных управленческому консультированию организаций малого бизнеса розничной торговли (на примере Новосибирской, Омской области и Красноярского края). В соответствии с предложенным механизмом формирования эффективной модели управленческого консультирования произведена оценка влияния управленческого консультирования на эффективность деятельности организаций клиентов, а также результативность деятельности консультантов в процессе управленческого консультирования.

В заключении обобщены результаты проведенного исследования и сформулированы основные выводы по диссертации и рекомендации по их практическому применению в соответствии с поставленной целью, направленной на разработку механизма повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования организаций малого бизнеса розничной торговли с учетом факторов, определяющих специфику региональных рынков консалтинговых услуг в Сибири.

## **II. ОСНОВНЫЕ ПОЛОЖЕНИЯ, ВЫНОСИМЫЕ НА ЗАЩИТУ**

**1. Раскрыто содержание управленческого консультирования как услуги, предусматривающее трактовку последнего как процессно-обучающего консультирования, выступающего в качестве механизма повышения эффективности и качества услуг.**

Проведенный в первой главе диссертационного исследования анализ определения понятий «консалтинга», «консультационной услуги», «управленческого консультирования» не дает, с точки зрения автора, оснований взять какое-либо из них за образец, поскольку каждое отражает лишь отдельные стороны консультативной деятельности. Отсутствие единого понятия «управленческого консультирования как услуги» позволяет дать более полное и системное определение, основанное на принципах профессионального подхода к консультированию.

В рамках диссертационного исследования под управленческим консультированием автор понимает вид деятельности, направленный на повышение эффективности деятельности организаций, за счет предоставления профессиональных услуг высокого качества в форме рекомендаций и выработанных совместно с клиентом решений проблем функционирования и развития организации. Предложенное автором определение отличается от существующих тем, что, с одной стороны, отражает аспекты эффективности и качества консалтинговых услуг, с другой стороны, основано на клиентоориентированном подходе к решению проблем клиентов.

Во-вторых, отсутствие единой классификации консалтинговых услуг и их переплетение с другими сферами профессиональных услуг позволило автору в рамках данной работы взять за основу современный подход, основанный на выделении центрального проекта. Центральным проектом управленческого консультирования автор считает повышение эффективности деятельности компании клиента приоритетно на основе принципов внутреннего самосовершенствования.

В-третьих, по данным международных ассоциаций консультантов FEACO и АСМЕ, в России, в отличие от западных стран, меньше всего внимания уделяется процессному консультированию, что подтверждает актуальность обоснования применения последнего на практике (рис. 1). Кроме того, так как обучающее консультирование является приоритетным в России, то одним из перспективных направлений, с точки зрения автора, является комбинация процессно-обучающего консультирования. В рамках данной работы под процессно-обучающим консультированием автор понимает совместную работу консультанта с руководством и персоналом компании клиента, организованную по принципу группового взаимодействия сотрудников клиентской организации, направленного на поиск нужного решения проблемы; при этом используются активные методы обучения и участие консультанта в разработке рекомендаций.

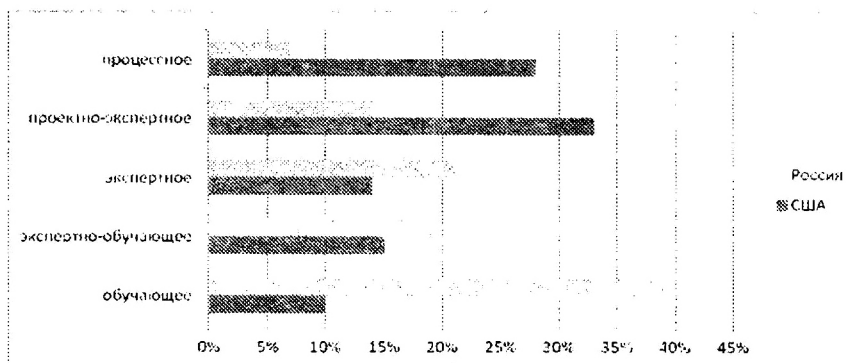


Рис. 1. Популярность видов консультационных услуг

Следовательно, вопрос предоставления услуг по процессно-обучающему консультированию в сфере управления в настоящее время в условиях нестабильной экономики приобретает наибольшее значение и требует совершенствования механизма повышения эффективности и качества данной сферы услуг. Именно решение данной задачи явилось центральным вопросом в рамках диссертационного исследования.

Указанные обстоятельства позволили автору сделать вывод, что вопрос совершенствования механизма повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования является актуальным и на сегодняшний день. Это обусловило формирование цели данной диссертационной работы. Приспосабливая данную модель к конкретной ситуации с учетом особенностей ведения каждого индивидуального консалтингового проекта, можно использовать как все этапы процесса управленческого консультирования, так и отдельные из них, а также сдвигать некоторые этапы или менять их местами.

## **2. Выявлены особенности состояния современного рынка консалтинговых услуг в региональном аспекте, основные тенденции его дальнейшего развития.**

Во-первых, отличительной особенностью рынка консалтинговых услуг в России является его неравномерное развитие и рост. По данным агентства «Discovery Research Group», Центрами российского консультирования являются Москва (с долей 32 %) и Санкт-Петербург (с долей 18 %). Выраженной тенденцией развития рынка является его активный рост в Сибирском федеральном округе, доля которого за непродолжительное время достигла 15 % и продолжает расти. При этом в рейтингах крупнейших консалтинговых групп России наиболее часто встречаются компании таких городов, как Новосибирск, Красноярск и Омск. Это, по мнению автора, объясняется наличием мощной производственной базы и инфраструктуры, владельцы которой формируют спрос на консалтинговые услуги и которая представляет собой потенциал для экономического роста как региона, так и страны в целом.

Во-вторых, по данным рейтингового агентства «Эксперт-Сибирь», сибирский сегмент рынка консалтинговых услуг характеризуется в основном количественным ростом, что является существенным фактором, сдерживающим его качественное развитие. В сложившихся условиях конкурентные преимущества на рынке консалтинговых услуг получают те компании, которые перейдут от оказания отдельных специализированных услуг к полномасштабному, комплексному развитию бизнеса. С точки зрения автора, данная стратегия является приоритетной при переходе к качественно новому этапу развития региональных рынков консалтинговых услуг.

В-третьих, ужесточение конкурентной среды и становление клиентоориентированного рынка естественным образом определяет востребованность тех или иных консалтинговых услуг исходя из ориентации на решение конкретных задач, которые возникают на современном рынке. Как отмечают эксперты портала «Вовремя.ру», повышение спроса на консалтинговые услуги со стороны крупных компаний активизируют спрос на услуги консультантов и со стороны малого и среднего бизнеса. Кроме того, наибольшая динамика спроса на консалтинговые услуги наблюдается со стороны компаний сферы торговли, что, по данным рейтингового агентства «Эксперт-Сибирь», составляет 53% по сравнению с 2007 докризисным годом. Темпы экономического развития регионов, поток инвестиций и повышенное внимание властей к малому бизнесу, в том числе в сфере торговли, по мнению автора, остаются в ближайшей перспективе решающими факторами развития и рынка консалтинговых услуг.

Таким образом, для достижения цели диссертационного исследования, на основании проведенного автором анализа рынка консалтинговых услуг и тенденций его развития в России и Сибирском федеральном округе в частности, можно сделать следующий вывод. В сложившихся условиях особенно актуальным становится вопрос предоставления комплексных услуг по управленческому консультированию, которые отвечают сегодняшним потребностям организаций малого бизнеса розничной торговли на региональных рынках.

**3. Выявлены факторы, определяющие эффективность управленческого консультирования как услуги, исходя из двух аспектов: качественного и экономического. Обоснована необходимость применения принципов менеджмента качества и ключевых показателей эффективности для построения модели управленческого консультирования.**

Автор отмечает, что эффективность проекта по управленческому консультированию основывается на переходе на более качественную стадию предоставления консалтинговых услуг. Достичь желаемого результата возможно путем ориентации на принципы менеджмента качества. Это является первым фактором, определяющим эффективность управленческого консультирования как услуги с позиции качественного аспекта. В рамках данной работы автором предлагается адаптировать и использовать данные принципы при построении модели управленческого консультирования. Именно этим обусловлено применение комплексного подхода, основанного на комбина-

ции принципов менеджмента качества с учетом этапов реализации проекта по управленческому консультированию.

При этом, с точки зрения автора, важно учитывать, что эффективность управленческого консультирования как услуги основывается не только на применении принципов менеджмента качества, но и на основании использования системы ключевых показателей эффективности. Именно система ключевых показателей является вторым фактором, определяющим эффективность управленческого консультирования с позиции экономического аспекта. Только два этих элемента, взаимосвязанные между собой, являются основой формирования модели управленческого консультирования, направленной на повышение эффективности и качества предоставляемых услуг (рис. 2).



Рис. 2. Факторы, определяющие эффективность управленческого консультирования как услуги (авторская разработка)

**4. Предложены направления совершенствования механизма повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования. Эти направления отражают комплексность этапов консультирования, основанных на применении принципов менеджмента качества и системы ключевых показателей эффективности, с учетом особенностей деятельности организаций малого бизнеса в сфере розничной торговли.**

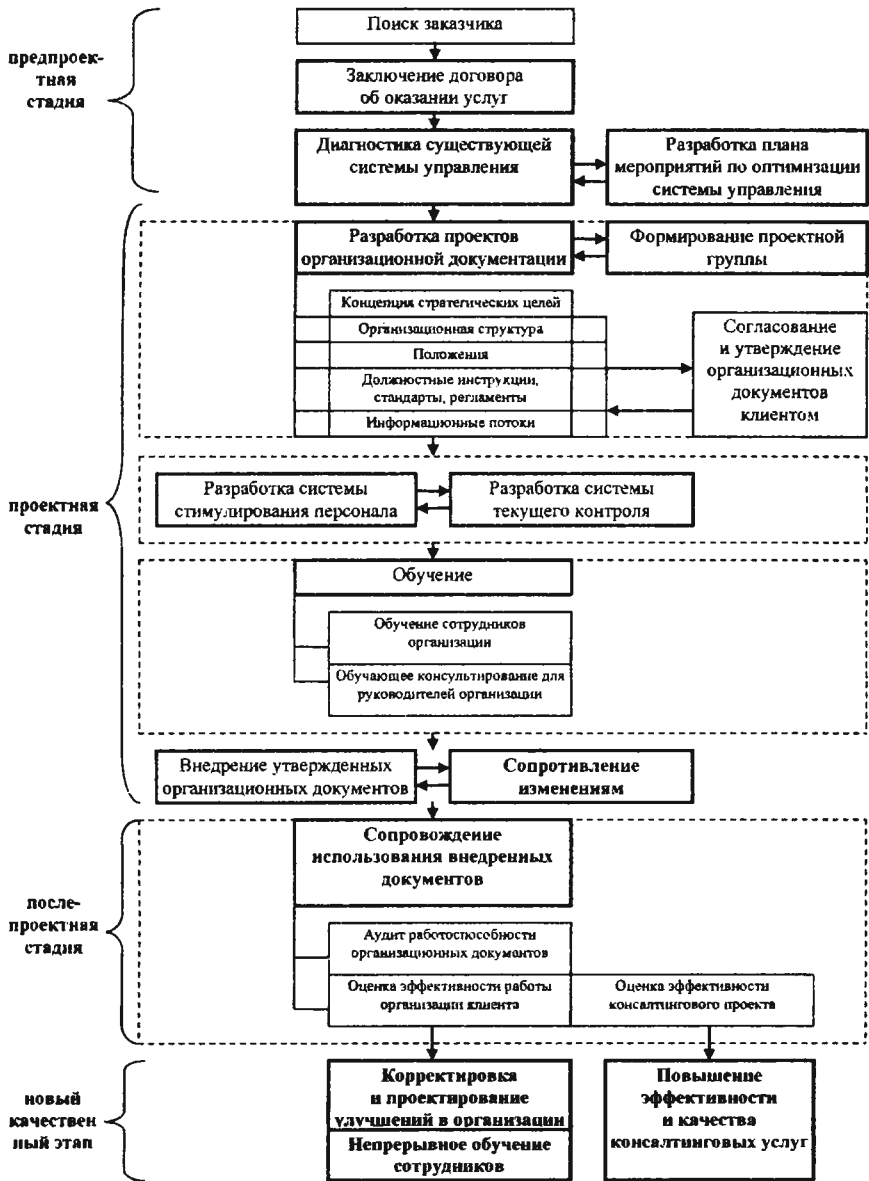


Рис. 3. Механизм повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования (авторская разработка)

По мнению автора, приоритетным направлением решения проблем управления эффективностью и качеством услуг в сфере управленческого консультирования в целом является совершенствование механизма повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования (рис. 3). Данный механизм должен обеспечивать эффективное взаимодействие между двумя сторонами договора – консультантом и клиентом – на каждом этапе проекта по управленческому консультированию, нацеливающее консультанта и клиента на достижение общих задач. Отличительной особенностью предложенного автором механизма является взаимосвязанная многоуровневая система элементов модели управленческого консультирования, оказывающих воздействие на повышение эффективности и качества консалтинговых услуг:

– Во-первых, реализация в рамках проекта по управленческому консультированию принципов менеджмента качества на каждом этапе проекта, что, с одной стороны, обеспечивает рост степени удовлетворенности клиента полученными результатами, и соответственно, с другой стороны, ведет к повышению эффективности и качества услуг, оказываемых консультантами.

– Во-вторых, реализация в рамках проекта по управленческому консультированию разработанной автором системы ключевых показателей эффективности с выделением в модели послепроектной стадии, что позволяет оценить эффективность управленческого консультирования в разрезе консультанта и клиента – как в количественных, так и в качественных показателях.

– В-третьих, выстраивание на проектной стадии модели комплексного подхода с учетом особенности деятельности организаций малого бизнеса в сфере розничной торговли на региональных рынках. Данный подход основан на разработке и реализации взаимосвязанных систем обучения на основе организационной документации, систем текущего контроля над соблюдением закрепленных норм и систем стимулирования персонала по результатам проведенного контроля, что, в свою очередь, оказывает непосредственное влияние на ключевые показатели эффективности.

– В-четвертых, расширение модели за счет ввода нового качественного этапа, путем корректировки, поддержания и улучшения внедренной системы организационной документации и при помощи организации непрерывного обучения сотрудников. Предложенный подход является усовершенствованным подходом к предоставлению услуг по управленческому консультированию, отражающим цикл повышения эффективности и улучшения качества консалтинговой услуги. Он основан на участии всех сторон (консультанта, руководства и сотрудников организации) и направлен на достижение долгосрочного успеха посредством удовлетворения требований потребителя и выгоды как для организации клиента, так и для консультанта.

Таким образом, существенной особенностью данного диссертационного исследования является совершенствование механизма повышения эффектив-

ности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования для организаций малого бизнеса розничной торговли на региональных рынках. Это будет способствовать дальнейшему повышению результативности деятельности консультанта, улучшению качества услуг, удовлетворенности клиента, и, следовательно, росту эффективности процесса управленческого консультирования в целом. Такой механизм представляет собой научную новизну и практическую ценность и направлен на дальнейшее повышение эффективности и качества оказываемых консалтинговых услуг.

**5. Проведены оценка обеспеченности рынка консалтинговыми услугами в сфере управленческого консультирования и анализ соотношения спроса и предложения на услуги по управленческому консультированию на региональных рынках Сибири.**

Что касается обзора рынка консалтинга, что здесь важно отметить, что существенная часть местного рынка консалтинга освоена иногородними консультантами. В городах Сибирского федерального округа работают ведущие российские («БДО ЮНИКОН», «ФБК», «Финэкспертиза») и мировые консалтинговые компании «большой четверки» («PricewaterhouseCoopers», «Ernst & Young», «Deloitte Touche Tohmatsu» и «KPMG»). По оценке экспертов, внешние игроки забирают около 34% местного рынка Новосибирска, около 40% местного рынка Омска и около 80% консалтингового рынка Красноярска.

Проведенная автором исследования группировка и анализ информационной базы «Дубль ГИС» по разделу «Управленческий консалтинг» позволяют сделать следующие выводы. Структура рынков консалтинговых услуг городов Новосибирска, Омска и Красноярска характеризуется наименьшей долей компаний, оказывающих услуги по управленческому консультированию. При этом наряду с компаниями, имеющими большой стаж работы на рынке, появляются и новые игроки, в том числе и иногородние, что усиливает конкуренцию между консалтинговыми компаниями. Также отсутствие организаций городов Новосибирска, Омска и Красноярска в рейтинге наиболее динамичных и эффективных компаний в области управленческого консультирования по сибирскому региону подчеркивает актуальность вопроса повышения эффективности консалтинговых услуг в этой области.

Таким образом, на рынке консалтинговых услуг преуспевают те компании, которые, с одной стороны, оказывают профессиональные услуги, а с другой стороны, ориентированы на конкретные задачи, связанные с сегодняшними потребностями рынка. В сложившихся условиях особенно актуальным становится вопрос предоставления комплексных услуг по управленческому консультированию, которые отвечают сегодняшним потребностям организаций малого бизнеса розничной торговли на региональных рынках.

При определении эффективности проектов по управленческому консультированию для организаций малого бизнеса розничной торговли, проведенный автором анализ данной сферы рынка позволил выявить следующую тенденцию. Сектор розничной торговли развивается быстрыми темпами, о чем свидетельствуют показатели общего оборота розничной торговли малых предприятий и индивидуальных предпринимателей вне рынка. При этом эксперты выделяют одну из ярких сегодняшних тенденций: наблюдается переход торгового бизнеса в крупные торговые комплексы.

Следует отметить: по данным правительств Новосибирской области, Омской области и Красноярского края со ссылкой на информацию регионального Министерства экономики, рост объемов продаж товаров происходит в первую очередь за счет увеличивающегося количества индивидуальных предпринимателей и стимуляции конкуренции на потребительском рынке. Таким образом, в настоящее время сектор индивидуальных предпринимателей является важным элементом экономики городов Сибири и показывает себя как эффективная форма организации деятельности в сфере розничной торговли, а соответственно, является значимым объектом для реализации проектов по управленческому консультированию.

Результаты проведенного анализа сферы рынка консалтинговых услуг и розничной торговли позволяют оценить уровень спроса индивидуальных предпринимателей в сфере услуг по управленческому консультированию. Большинство индивидуальных предпринимателей (57%), действующих в сфере торговли, никогда или редко обращаются к консультантам. Почти 35% используют услуги консультантов время от времени, и только 8% – довольно или очень часто. При те индивидуальные предприниматели, которые положительно относятся к консультантам, считают, что главной отраслью, в которой необходима помощь консультанта, является повышение эффективности управления. Таким образом, за период исследования с 2007 по 2011 гг. было отмечено, что хотя бы один раз обращались за услугами консультанта с целью повышения эффективности управления 65% индивидуальных предпринимателей в сфере розничной торговли в Новосибирске, что составило 2245 клиентов. В Красноярске спрос на консалтинговые услуги составляет 60%; это означает, что в консалтинговых проектах участвовало 1574 индивидуальных предпринимателя в сфере розничной торговли. Наименьший спрос на консалтинговые услуги в сфере управленческого консультирования отмечен в Омске – 40%, что составило 1505 клиентов. Наибольший уровень спроса наблюдался в 2007–2008 гг., а спад – в 2009–2010 гг., исходя из общих рыночных тенденций, обусловленных экономическим кризисом. При этом в 2011 г. наблюдается стабилизация спроса на консалтинговые услуги в сфере управленческого консультирования и прогнозируется сохранение данной тенденции в 2012 г.

6. Предложена методика оценки эффективности проектов по управленческому консультированию с точки зрения повышения эффективности и качества предоставляемых услуг. Данная методика позволяет рассчитывать результативность в разрезе комплекса показателей оценки с двух сторон, взаимодействующих в процессе консультирования, – клиента и консультанта.

Результаты исследования, проведенного автором в рамках данной диссертационной работы, позволяют усовершенствовать методический инструментарий оценки эффективности управленческого консультирования. С этой целью автором разработана многоуровневая система ключевых показателей эффективности в количественном и качественном выражении с двух сторон – консультанта и клиента – на каждом этапе проекта по управленческому консультированию. Особенностью приведенного подхода является применение комбинации следующих элементов: количественные и качественные показатели; показатели оценки для консультанта и клиента; соответствующие методы оценки для каждого показателя; оценка на каждом этапе консалтингового проекта. В общем виде многоуровневую систему ключевых показателей эффективности консалтингового проекта, в соответствии с предложенной автором моделью управленческого консультирования, можно представить в следующем виде (таблица 1).

Таблица 1

Многоуровневая система ключевых показателей эффективности  
(авторская разработка)

Стадия/Этап проекта	Для консультанта		Для клиента	
	Показатели	Методы оценки	Показатели	Методы оценки
Предпроектная стадия				
Диагностика системы управления	Критерии профессионализма консультанта	Анализ рекомендаций, стажа работы	Наличие необходимого количества и качества организационной документации	Аудит организационной документации; интервьюирование руководства, анкетирование ключевых сотрудников
			Соблюдение персоналом организационных норм и правил	Оценка поведения на рабочем месте

Проектная стадия				
Разработка и внедрение рекомендаций	Соблюдение утвержденного плана мероприятий (объем, качество, сроки выполнения работ)	Анализ промежуточных и итоговых отчетов; анализ отклонений в консалтинговых проектах	Новые системы и программы	Анализ промежуточных и итоговых отчетов, количества и качества разработанных документов
	Приобретение/улучшение опыта реализации успешных проектов	Оценка потребности в новых знаниях и навыках	Новые возможности персонала, новое поведение	Оценка качества обучения, объема и периода возврата инвестиций, роста производительности труда
Послепроектная стадия				
Сопровождение использования внедренных изменений	Эффективность: экономическая, управленческая, маркетинговая, персонала	План-фактовый анализ	Эффективность: экономическая, управленческая, маркетинговая, персонала	Соотношение первоначального и последующего состояния системы

В разработанной автором методике оценки эффективности проектов по управленческому консультированию вводится новый аспект, касающийся оценки ключевых показателей эффективности для клиента. Данный аспект в предлагаемой модели не просто дает возможность показывать результат, которого компания клиента достигает благодаря консалтинговым услугам, но, что самое основное, позволяет клиенту понимать значимость данной услуги и, с точки зрения проекта, переходить на новый – более качественный – этап.

**7. Проведена оценка эффективности проектов по управленческому консультированию организаций малого бизнеса в сфере розничной торговли на основе разработанной системы ключевых показателей эффективности для клиента на послепроектной стадии.**

В ходе проведенного автором исследования при реализации проектов по управленческому консультированию с участием индивидуальных пред-

принимателей, сосредоточенных в торговых комплексах, была осуществлена оценка эффективности проектов по управленческому консультированию на основе разработанной системы ключевых показателей эффективности приоритетно на послепроектной стадии с расчетом наиболее значимых показателей для клиента. Следует обратить внимание на то, что в каждом индивидуальном проекте перечень ключевых показателей эффективности выбирается исходя из поставленных целей и задач. В рамках данного диссертационного исследования для автора критерием выбора ключевых показателей эффективности явилась возможность установления взаимосвязи между ними и оценки степени влияния на итоговый результат.

Так, оценка эффективности проектов по управленческому консультированию для клиента проводилась методом соотношения первоначального (до начала ведения проекта) и последующего (через год после завершения проекта) состояния системы по следующим ключевым показателям эффективности: коэффициент конверсии (соотношение числа посетителей и покупателей в процентах), показатель среднего чека и объем продаж. При оценке ключевых показателей эффективности для клиента на послепроектной стадии были получены следующие результаты (таблица 2).

Таблица 2

Динамика ключевых показателей эффективности для клиентов, участвующих в проектах по управленческому консультированию

Ключевые показатели эффективности	До начала ведения проекта	После завершения проекта	Прирост, %
<b>Омск</b>			
Коэффициент конверсии, %	50%	64%	21,8%
Показатель среднего чека, руб.	4 600	5 350	14,0%
Объем продаж, млн. руб./год	2 860	3 330	1,4%
<b>Красноярск</b>			
Коэффициент конверсии, %	52%	67%	22,3%
Показатель среднего чека, руб.	4 840	5 680	14,7%
Объем продаж, млн. руб./год	2 880	3 520	1,8%
<b>Новосибирск</b>			
Коэффициент конверсии, %	56%	78%	28,2%
Показатель среднего чека, руб.	5 620	6 600	14,8%
Объем продаж, млн. руб./год	2 910	3 840	2,5%

По данным проведенного исследования, оценка по приведенным ключевым показателям эффективности характеризуется наибольшим приростом по такому показателю, как коэффициент конверсии, что составило 28,2%, 22,3% и 21,8% соответственно для проектов, проводимых в Новосибирске, Красноярске и Омске. Прирост по показателю среднего чека составил 14,8%, 14,7% и 14,0% для проектов, проводимых в Новосибирске, Красноярске и Омске соответственно. Итоговым показателем для организаций малого бизнеса розничной торговли является объем продаж, значение которого напрямую зависит от значений коэффициента конверсии и показателя среднего чека. После завершения проекта по управленческому консультированию в Новосибирске, Красноярске и Омске, прирост по показателю объема продаж составил 2,5%, 1,8% и 1,4% соответственно.

Полученные результаты позволяют сделать вывод о том, что прирост по всем рассчитанным ключевым показателям эффективности обусловлен особенностями предложенной автором модели управленческого консультирования, основанной на разработке и реализации взаимосвязанных систем обучения на основе организационной документации, систем текущего контроля над соблюдением закрепленных норм и систем стимулирования персонала по результатам проведенного контроля, а также за счет ввода нового качественного этапа, путем корректировки, поддержания и улучшения внедренной системы организационной документации и при помощи организации непрерывного обучения персонала организации клиента.

Следовательно, представленная система ключевых показателей эффективности позволяет сделать вывод об эффективности использования модели управленческого консультирования для организаций малого бизнеса розничной торговли на рынках города Омска, Красноярска и Новосибирска.

## **ВЫВОДЫ И РЕКОМЕНДАЦИИ**

Основным результатом настоящего диссертационного исследования стало совершенствование механизма повышения эффективности и качества услуг на основе формирования модели управленческого консультирования. Данная модель отражает основные особенности предоставления услуг по управленческому консультированию и может быть использована на различных региональных рынках.

1. Предложенные автором направления совершенствования механизма повышения эффективности и качества услуг позволяют:

– выстраивать комплексные полномасштабные консалтинговые проекты, реализуя предпроектную, проектную и послепроектную стадию на основе модели управленческого консультирования;

– разрабатывать индивидуальные консалтинговые проекты с учетом особенностей деятельности организаций малого бизнеса в сфере розничной торговли;

- реализовывать принципы менеджмента качества на каждом этапе консалтингового проекта с приоритетным принципом ориентации на клиента;

- применять систему ключевых показателей эффективности с учетом каждого индивидуального консалтингового проекта с целью достижения запланированных результатов.

2. Предложенная автором методика оценки эффективности проектов по управленческому консультированию, с точки зрения повышения эффективности и качества предоставляемых услуг, позволяет:

- подбирать для каждого индивидуального консалтингового проекта ключевые показатели эффективности, соответствующие запланированным результатам;

- производить оценку эффективности как в количественном, так и качественном выражении;

- рассчитывать результативность в разрезе комплекса показателей оценки с двух сторон, взаимодействующих в процессе консультирования, – клиента и консультанта;

- показывать результат, который компания клиента достигает благодаря консалтинговым услугам, и, с точки зрения проекта, переходить на новый – более качественный – этап.

3. Реализация проектов по управленческому консультированию с учетом предложенных автором рекомендаций по совершенствованию механизма повышения эффективности и качества услуг обеспечивает, во-первых, рост объема продаж на 2,5%, 1,8% и 1,4% соответственно для организаций малого бизнеса розничной торговли, участвующих в проектах в Новосибирске, Красноярске и Омске, и, во-вторых, достижение индекса рентабельности проекта, наиболее полно удовлетворяя потребности клиентов, до 99,2%, 98,4% и 96,8% соответственно для консалтинговых компаний Новосибирска, Красноярска и Омска.

4. Данные, полученные в рамках реализации проектов по управленческому консультированию за период с 2007 по 2011 гг., позволяют выявить следующие резервы повышения эффективности и качества консалтинговых услуг. Так, наибольший потенциал увеличения количества проектов по управленческому консультированию характерен для рынка города Омска, где сосредоточено наибольшее количество потенциальных клиентов, поскольку спрос на консалтинговые услуги достигает всего 40%. Следовательно, консалтинговым компаниям важно наиболее качественно выстраивать предпроектный этап. Рост числа проектов по управленческому консультированию при их качественном развитии характерен для Красноярска за счет ориентации консалтинговых компаний на комплексные проекты с качественным выполнением каждого этапа, что позволит повысить индекс удовлетворенности клиента. Потенциал качественного развития проектов по управленческому консульти-

рованию сосредоточен в городе Новосибирске, где консалтинговые компании должны быть ориентированы на сохранение индекса рентабельности проекта на достигнутом уровне 99,2% за счет перевода реализуемых проектов с послепроектной стадии на новый качественный уровень.

**Основные положения диссертации опубликованы в следующих работах автора:**

В ведущих рецензируемых научных журналах, рекомендованных Перечнем ВАК Минобрнауки РФ:

1. *Литовченко, М. В.* Принципы менеджмента качества в сфере консалтинговых услуг [Текст] / М. В. Литовченко, Н. А. Завалько // Известия Урал. гос. экон. ун-та. – 2010. – № 6 (32). – С. 26–31. – 0,34/0,2 п. л.

2. *Литовченко, М. В.* Обзор рынка консалтинговых услуг в России и Сибири [Текст] / М. В. Литовченко, Н. А. Завалько // Вестн. Ом. гос. ун-та. Серия «Экономика». – 2011. – № 2. – С. 128–133. – 0,37/0,2 п. л.

3. *Литовченко, М. В.* Инновационный подход в формировании эффективной модели управленческого консультирования [Текст] / М. В. Литовченко // Креативная экономика. – 2011. – № 12. – С. 16–21. – 0,31 п. л.

4. *Литовченко, М. В.* Эффективность управленческого консультирования и факторы, ее определяющие [Текст] / М. В. Литовченко, Н. А. Завалько // Актуальные проблемы экономики и права. – 2011. – № 4. – С. 181–184. – 0,4/0,2 п. л.

5. *Литовченко, М. В.* Механизм формирования эффективной модели управленческого консультирования [Текст] / М. В. Литовченко // Вестн. Рос. гос. гуманит. ун-та. Серия «Экономика». – 2011. – № 4. – С. 67–72. – 0,4 п. л.

6. *Литовченко, М. В.* Ключевые показатели эффективности управленческого консультирования [Текст] / М. В. Литовченко, Н. А. Завалько // Изв. Урал. гос. экон. ун-та. – 2011. – № 4 (36). – С. 21–26. – 0,34/0,2 п. л.

В коллективной монографии:

7. *Ардасова, О. О.* Проблемы экономики и управления предприятиями, отраслями, комплексами [Текст] : монография / О. О. Ардасова, А. В. Байковская, М. В. Литовченко и др. ; под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск : Изд-во «СИБПРИНТ», 2011. – Кн. 17. – С. 27–51. – 15,3/1,56 п. л.

В других изданиях:

8. *Литовченко, М. В.* Корпоративные стандарты деятельности организации [Текст] / М. В. Литовченко // Апрельские экономические чтения : сб. трудов междунар. науч.-практ. конф. / Ом. гос. ун-т им. Ф. М. Достоевского. – Омск, 2010. – С. 71–75. – 0,28 п. л.

9. *Литовченко, М. В.* Стандартизированная работа персонала [Текст] / М. В. Литовченко // Экономическое развитие России и Омского региона : мат-лы междуз. науч.-практ. конф. студентов и аспирантов. – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2010. – С. 19–22. – 0,21 п. л.

10. *Литовченко, М. В.* Управленческое консультирование [Текст] / М. В. Литовченко // Современные тенденции в экономике и управлении: Новый взгляд : сб. мат-лов III Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 ч. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2010. – Ч. 2 / под общ. ред. С. С. Чернова.– С. 149–154. – 0,31 п. л.
11. *Литовченко, М. В.* Обзор рынка консалтинговых услуг в России [Текст] / М. В. Литовченко // Проблемы современной экономики : сб. мат-лов II Междунар. науч.-практ. конф. : в 3 ч. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2010. – Ч. 3 / под общ. ред. Ж. А. Мингалёвой, С. С. Чернова. – С. 274–278. – 0,31 п. л.
12. *Литовченко, М. В.* Этапы консалтингового проекта [Текст] / М. В. Литовченко // Актуальные вопросы экономических наук : сб. мат-лов XV Междунар. науч.-практ. конф. : в 2 ч. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2010. – Ч. 2 / под общ. ред. Ж. А. Мингалёвой, С. С. Чернова. – С. 191–196. – 0,28 п. л.
13. *Литовченко, М. В.* Консалтинговые услуги в сфере малого бизнеса [Текст] / М. В. Литовченко // Актуальные проблемы экономики, социологии и права в современных условиях : мат-лы VII Междунар. науч.-практ. конф., г. Пятигорск, 8–9 окт. 2010 г. / Междунар. академия фин. технологий ; отв. за вып. А. Е. Медовый. – Пятигорск : Изд-во МАФТ, 2010. – С. 191–195. – 0,28 п. л.
14. *Литовченко, М. В.* Управление качеством консалтинговых услуг [Текст] / М. В. Литовченко // Перспективы развития современной экономики : мат-лы Всерос. науч.-практ. конф. студентов и аспирантов (12 апр. 2011 г., Омск) / науч. ред. Н. А. Морозова. – Омск : Изд-во ОмГПУ, 2011. – С. 111–114. – 0,19 п. л.
15. *Литовченко, М. В.* Построение системы контроля и оценки в проекте управленческого консультирования [Текст] / М. В. Литовченко // Современные тенденции в экономике и управлении: Новый взгляд : сб. мат-лов VIII Междунар. науч.-практ. конф. / под общ. ред. С. С. Чернова. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2011. – С. 276–280. – 0,28 п. л.
16. *Литовченко, М. В.* Этап обучения в проекте управленческого консультирования [Текст] / М. В. Литовченко // Актуальные проблемы экономики, социологии и права в современных условиях : мат-лы IX Междунар. науч.-практ. конф., г. Пятигорск, 25–26 марта 2011 г. / Междунар. академия фин. технологий ; отв. за вып. А. Е. Медовый. – Пятигорск : Изд-во МАФТ, 2011. – С. 200–204. – 0,22 п. л.
17. *Литовченко, М. В.* Обзор рынка консалтинговых услуг в Сибири [Текст] / М. В. Литовченко // Современные проблемы менеджмента и маркетинга в развитии экономики : сб. мат-лов Междунар. науч.-практ. конф., апр. 2011 г. / под науч. ред. д. э. н. А. И. Барановского. – Омск : Изд-во АНО ВПО «Омский экономический институт», 2011. – С. 204–207. – 0,19 п. л.

18. *Литовченко, М. В.* Формирование модели процесса управленческого консультирования [Текст] / М. В. Литовченко // Приоритетные векторы инновационной экономики : коллект. монография / под науч. ред. А. И. Ковалева, Е.В. Исаевой. – СПб. : Инфо-да, 2011. – С. 30–33. – 0,13 п. л.

19. *Литовченко, М. В.* Эффективность управленческого консультирования [Текст] / М. В. Литовченко // Актуальные вопросы современной экономической науки [Текст] : сб. докладов V Междунар. науч. заоч. конф. (Липецк, 28 мая 2011 г.). / отв. ред. А. В. Горбенко. – Липецк : Изд. центр «Гравис». 2011. – С. 40–43. – 0,22 п. л.

20. *Литовченко, М. В.* Модели управленческого консультирования [Текст] / М. В. Литовченко // Проблемы современной экономики : сб. мат-лов III Междунар. науч.-практ. конф. : в 2-х частях. – Новосибирск : Изд-во НГТУ, 2011. – Ч. 2 / под общ. ред. Ж. А. Мингалёвой, С. С. Чернова. – С. 313–317. – 0,31 п. л.

21. *Литовченко, М. В.* Итоги и прогнозы консалтингового рынка [Текст] / М. В. Литовченко // Научное мнение : науч. журнал / Санкт-Петербургский университетский консорциум. – СПб., 2012. – № 3. – 106 с. – С. 92–96. – 0,37 п. л.

Подписано в печать 11.08.2012. Формат 60 x 84/16.

Бумага офсетная.

Печ. л. 1,0. Уч.-изд. л. 1,0.

Тираж 100 экз. Заказ И 040

---

Издательство ООО «Издательский дом Наука»  
Отпечатано в типографии ООО «Издательский дом Наука»,  
Омск, ул. Герцена, 158, тел/факс (3812) 47-11-66



