

*Д. И. Баркан, С. И. Кирюков*

## **РОССИЙСКИЙ КОНСАЛТИНГ: ТРАДИЦИИ, ПРОБЛЕМЫ СТАНОВЛЕНИЯ, КУЛЬТУРНЫЙ АСПЕКТ**

В статье рассматриваются вопросы становления консультационного бизнеса в России в контексте трех основных аспектов: традиций и исторической связи, проблематики становления и влияния русского менталитета. Выявлена и проанализирована связь консультационной деятельности в рыночной экономике с экономико-управленческими работами, проводившимися в 1970–1980-х годах. Систематизирован практический опыт и проблемы консультирования в России, определено влияние русского менталитета на возможности адаптации мирового опыта консультирования.

Десятилетний рубеж реформ в России дает возможность проанализировать и оценить различные изменения, происшедшие в хозяйственной жизни страны за этот короткий в историческом масштабе, но исключительно важный и насыщенный изменениями этап в развитии отечественной экономики, становлении российского бизнеса, эволюции его организационных форм, средств и методов управления. Развитие экономики заставляет внимательно взглянуть в те области деловой жизни, которые опосредуют прогресс системы частного предпринимательства и во многом определяют характер и темпы перемен в ней. К их числу, несомненно, относится рынок консультационных услуг, проблемы становления которого и являются объектом рассмотрения в настоящей статье, цели которой можно определить следующим образом:

- ♦ исследовать проблему традиций и той исторической связи, которая, по мнению авторов, существует между консультационной деятельностью российских фирм и конгруэнтными экономико-управленческими работами советского периода;
- ♦ проанализировать влияние соответствующих традиций на становление консалтинга в России;
- ♦ исследовать вопросы влияния специфики русского менталитета на консультационную практику.

---

© Д. И. Баркан, С. И. Кирюков, 2002

**Есть ли у нас традиции?** Внешне дело представляется таким образом, что рынок консалтинга совершенно нов для России и по существу здесь у нас нет сколько-нибудь серьезного опыта. С нашей точки зрения, подобный взгляд является несколько упрощенным и нуждается в следующем уточнении. Опыта консультационной поддержки предприятий, работающих в условиях рынка в Советском Союзе, естественно, до реформы быть не могло (мы в данном случае не касаемся немногочисленных работ такого характера, связанных с деятельностью бывших советских внешнеторговых фирм и организаций), зато был накоплен весьма большой опыт в сфере проведения научно-исследовательских работ по экономической и управленческой тематике, связанных с тем, что в коммунистическую эпоху называли «совершенствованием управления предприятием». Этот момент ни в коем случае нельзя упускать из виду, говоря о путях и судьбах российского консалтинга, поскольку достаточно очевидно, что активные участники этого рынка (в настоящее время) в значительной своей массе как раз и вышли из среды научного сообщества, занимавшегося отмеченной выше проблематикой. Попытаемся обрисовать характерные черты той деятельности и выполнявших ее коллективов и исследователей. Возможно, именно здесь лежат определенные «связки» с исследуемыми в настоящей статье проблемами.

Прежде всего отметим плановый характер такого рода исследований: в бюджетах всех министерств и ведомств Союза, а также в республиканских, соответствующее финансирование всегда предусматривалось. Интересен и тот факт, что коллективы, проводившие такие работы, условно можно разделить на три достаточно большие группы: сотрудники кафедр различных вузов; сотрудники отраслевых НИИ и подобных им учреждений; коллективы межотраслевых и региональных организаций. Соответственно, была достаточно устойчивой и разветвленной планово-организационная структура того, что можно назвать «советским консалтингом». Если принять эту точку зрения, то весьма интересен вопрос: какой была общая направленность работы этой системы, как она мотивировала своих членов и были ли в ней некие «зародыши» будущей системы российского консалтинга?

Отвечая на первую часть вопроса, отметим, что значительная часть выполнявшихся тогда исследований практически не несла в себе каких-то серьезных элементов новизны и развития и была просто формой «освоения» средств, отпускаемых на такого рода цели. Как мы увидим далее, «отзвуки» этого во многом определили негативное отношение части руководителей к консультационной деятельности вообще. В то же время было бы несправедливым не отметить, что ряд работ отечественных исследователей и коллективов того времени (прежде всего, центральных городов страны) существенно способствовал реализации экономических реформ (начиная с так называемых косыгинских) и повышению управленческой культуры

даже в ограниченных рамках централизованно управляемой экономики. Своего рода инновационная направленность экономических научно-исследовательских работ советского периода, безусловно, сыграла свою позитивную роль и во многом способствовала возникновению идей перестройки и экономических механизмов, не только предшествовавших, но и способствовавших реформе.

Любопытен здесь и мотивационный аспект. Отметим две его основные линии: с одной стороны, именно эти исследования и служили базой для подавляющего большинства диссертаций по экономическим наукам. С другой стороны, получаемый дополнительный заработок служил вузовским преподавателям и молодым научным работникам существенным подспорьем.

Не будет преувеличением сказать, что своего рода «азы рыночного консалтинга» в смысле «борьбы за тему», умения убедить заказчика, грамотно подать результаты и т. д. — все это, хотя и на низком уровне, но формировалось в рамках обсуждаемой системы. При этом происходило своего рода «сращивание» научных коллективов, выполнявших работы для тех или иных предприятий, и руководства этих предприятий, причем не только руководителей экономических служб. Парадоксально, но факт, что именно в советское время коллективы, работавшие над исследовательской экономической тематикой, имели многолетний опыт сотрудничества с промышленными предприятиями, хорошо знали их проблемы, обладали достаточно глубокой и разносторонней информацией о деятельности своих промышленных партнеров. Употребив выше слово «парадоксально», мы имели в виду, что такая практика многолетнего сотрудничества — типичное явление развитого западного консалтингового рынка и, к сожалению, пока не является характерной для большинства консультационных фирм, работающих в пореформенной России [МакЛеннан, 1997; Макхэм, 1999].

Отметим и еще одну важную черту прежней системы: по существу, это была не чисто финансовая, а своего рода государственная поддержка прикладных экономических исследований в интересах промышленных предприятий: достаточно высок был сам статус этой работы, использовались различного рода поощрения на государственном и региональном уровнях, в частности публикации в солидных изданиях, конференции, интересные поездки, премии.

Какие выводы можно сделать из сказанного выше? Главный вывод, по нашему мнению, заключается в том, что определенный потенциал консалтинга в стране был уже к моменту начала реформ (любопытно отметить, что многие члены первого, да и последующих реформаторских правительств были активными участниками прикладных экономических исследований). Весьма важен и некоторый элемент «рыночности», сопровождавшей организацию и проведение этих исследований. И, по-видимому, жесткая ориен-

тация наиболее передовой части системы на различного рода экономические и управленческие нововведения также давала определенный толчок будущему развитию.

#### **Начало консультационной деятельности и «стартовые» проблемы.**

Первый опыт консультационных работ, хоть в чем-то схожих с зарубежным консалтингом, наши специалисты начали приобретать еще во времена первых советских кооперативов (конец 1980-х годов). И здесь следует отметить три исключительно важных, по нашему мнению, момента. Первый заключается в том, что даже небольшие элементы рынка, связанные с началом кооперативного движения, продемонстрировали зарождающийся интерес бизнеса к помощи со стороны науки. Это было характерной чертой молодых владельцев кооперативов, многие из которых имели также высшее образование.

Не менее важен и второй факт: первые консультационные работы для кооперативов (во всяком случае, это верно по отношению к Ленинграду) выполнялись теми преподавателями и научными работниками вузов, которые в силу разных причин еще до реформы были знакомы с западной практикой менеджмента и рыночной экономикой. Разумеется, речь идет о чтении соответствующих курсов и «книжной» подготовке, поскольку реальное знакомство с этой практикой на зарубежных предприятиях в советские времена было уделом избранных. Тем не менее факт остается фактом — первые робкие попытки использовать знания, почерпнутые из зарубежной литературы, были предприняты именно в это время.

Наконец, третий момент связан с возникновением первых представлений о рынке услуг, ценах на нем и возможностях оплаты труда консультантов. Оперируя во многих случаях неучтенными наличными деньгами, владельцы кооперативов — первые заказчики консультационных работ дали почувствовать начинающим консультантам «вкус больших (по тем временам!) денег». Именно на этом этапе нашего анализа целесообразно ввести в рассмотрение один исключительно важный факт. Речь идет о литературной основе тогдашнего консалтинга; возможно, более молодые поколения консультантов мало знакомы с этим явлением.

Следует отдать должное советским экономическим и социальным издательствам: начиная со второй половины 1970-х годов и вплоть до начала реформы страну буквально наводнил поток переводной литературы по менеджменту и маркетингу — факт, значение которого можно оценить именно в контексте образования и консалтинга. И те, кто начал преподавать различные бизнес-дисциплины на первых семинарах конца 1980-х годов, и те, кто проводил первые консультационные работы для кооперативов, — все они, по большому счету, «вышли» именно из этой литературы.

Уже первые консультационные работы показали, что потенциал, накопленный исследователями-экономистами в советское время, обладает рядом

исключительно полезных для нового периода черт: навыки системного подхода к решению экономических и управленческих проблем, а также изготовления и отработки консультационных документов, умение изучать производственную обстановку, умение работать в небольших исследовательских коллективах и, наконец, определенные навыки грамотного представления результатов своей работы и «убеждения» заказчика.

Мы хотим быть правильно понятыми и ни в коем случае не утверждаем, что все это было на уровне современного западного консалтинга. Речь идет о необходимых и важных элементах накопленного потенциала, которые помогали и до сих пор помогают нашим коллективам, работающим в консультационном бизнесе.

**Проблемы консультационного бизнеса как отражение проблем реформы.** Возможно, изложенное выше имеет значение для рассмотрения сегодняшней проблематики консалтинга под следующим углом зрения: возьмем на себя смелость утверждать, что российский консалтинг родился не на пустом месте, а, таким образом, нынешняя проблематика и поиски путей его развития могут быть отчасти объяснены и прошлым опытом.

Видимо, на первое место среди сегодняшних проблем консультационной деятельности следует поставить отношения руководителей предприятий к самой возможности найма консультантов, а тем более к полезности их работы. Заметим, что речь идет не только о сохранившемся еще на ряде предприятий корпусе «красных директоров» (их численность стремительно уменьшается). Серьезную озабоченность вызывает тот факт, что даже поколение 35–40-летних с достаточно сильным предубеждением относится к возможностям и эффектам консультационной поддержки бизнеса. Что питает эти предубеждения? Как это ни парадоксально звучит, истоки этих предубеждений не только в специфике русского менталитета, о чем речь пойдет ниже, но и в определенной традиции: нынешние директора 12–15 лет назад были специалистами и руководителями среднего звена, на глазах которых проводились никому не нужные и почти бесполезные «плановые» экономические исследования. Новым консультантам предстоит, как нам думается, весьма нелегкая работа по преодолению этих предубеждений. Важен здесь и другой момент: государственная поддержка и достаточно высокий престиж такого рода работ ушли в прошлое и в настоящее время ни государственные органы, ни соответствующие региональные структуры никак не способствуют изменению положения. Приятным исключением из этого общего правила является хоть как-то «поднимаемая на щит» консультационная поддержка малого бизнеса, да и то прежде всего потому, что деньги на нее в рамках разных программ и проектов выделяют зарубежные спонсоры [Шиманский, 1999]. Мы, однако, были бы далеки от истины, видя в перечисленных фактах только препятствия для развития консалтингового бизнеса.

Следует отметить также безусловную слабость самих отечественных консультантов; она имеет достаточно много причин, и, по нашему мнению, деньги — не самая главная из них. Основная причина слабости российских консультантов — проблемы методологии и методики консультационной работы.

Дело не только в том, что наши западные коллеги неохотно делятся с российскими консультантами своими рабочими методиками. Это естественно и понятно. Существенно хуже то, что наработка адаптированных к российской практике общепринятых методов идет чрезвычайно трудно. Остро стоят проблемы уровня образованности консультантов, а также возможности обобщения анализа и оценки рынка консалтинга и, конечно же, деятельности соответствующих ассоциаций, объединений «консультационного общества». Добавим к этому и весьма болезненные для России проблемы государственной и региональной статистики. Нет нужды доказывать их исключительную важность не только для консультирования в сфере маркетинга, но и для управленческого консультирования в целом. К сожалению, само состояние и ход реформ ставят естественные преграды появлению честной и всеобъемлющей статистики.

Особое место в ряду этих проблем занимает вопрос о структуре и масштабах консультационного бизнеса. Данные статистики явно свидетельствуют о стихийном структурировании консалтингового рынка, которое идет по линии выделения крупных консультационных фирм из основной массы относительно небольших консалтинговых коллективов. Именно судьба небольших коллективов вызывает особую тревогу.

Если обратиться к опыту Запада, то и малые консалтинговые коллективы, и тысячи индивидуальных консультантов в самых различных областях экономики, менеджмента, маркетинга и т. д. — совершенно нормальное явление. Более того, именно наличие небольших коллективов и отдельных консультантов создает исключительно плотную ткань консалтингового бизнеса, позволяющую использовать соответствующие услуги самым разным по масштабу звеньям хозяйственной структуры. Понятно, что и средняя, и уж, конечно, малая фирма за рубежом вряд ли обратится к услугам «Большой пятерки». Разумеется, у зарубежных малых фирм и индивидуальных консультантов также существуют проблемы. Напомним в этой связи, что многолетнее консультирование знаменитой «Ксерокс» вел по сути дела консультант-одиночка Дэвид Недлер (на тот момент его фирма «Дельта-Групп» практически свернула работу). Этот пример не единичен. О чем свидетельствуют все эти факты?

По нашему мнению, они свидетельствуют только об одном: в консалтинговом бизнесе в развитых рыночных экономиках происходят те же самые процессы, которые характерны для этой экономики в целом. На этом

фоне, наверное, несколько парадоксальным будет выглядеть наше утверждение, что все происходящее в консалтинговом бизнесе России могло бы повторить опыт Запада, если бы не одно важнейшее обстоятельство: у наших средних и тем более малых фирм, как правило, нет финансовых возможностей обратиться за помощью к крупным консультационным фирмам, что вполне понятно. Но обращению за тем же самым к малым консультационным коллективам во многих случаях мешают сомнения и предубеждения, которые коротко можно сформулировать так: «уж если мы и будем тратить наши ограниченные ресурсы на консалтинг, то не иначе как с серьезной гарантией серьезной же (читай — крупной!) фирмы...» Похоже, мы попадаем в своего рода «замкнутый круг».

Позволим себе не останавливаться подробно на таких «болевых точках» российского консалтинга, как подготовка кадров, информационное обеспечение, возможности аренды соответствующих задачам консалтинга помещений и, тем более, возможностей стажировок за рубежом и налаживания контактов с западными коллегами по консультационному бизнесу. Мы не думаем, что здесь положение консультационного бизнеса существенно хуже, чем положение малого и среднего бизнеса в России вообще. Но вот что хочется отметить особо.

Внешне представляется, что барьеры вхождения в консультационный бизнес достаточно низкие: в конце концов, для этого нужны два-три небольших офисных помещения, несколько компьютеров и скромный набор оргтехники. Но это чисто внешнее впечатление, поскольку на самом деле такого рода барьер определяется в первую очередь имиджем ведущих консультантов, признанием их заметными членами бизнес-сообщества в регионе, а как минимум — «маркой» учебного заведения или центра, в котором они работали или работают. Если это так (а опыт показывает справедливость нашей позиции), то вполне возможно, что серьезное развитие консалтингового бизнес-сообщества (соответственно — деятельность ассоциаций) поможет решить проблему и поставить точку в непрекращающемся споре о том, «лицензировать или не лицензировать консультационную деятельность». По сути дела неформальную, но весьма мощную лицензию на консалтинг как раз и выдают «марка» и/или имидж самих консультантов. Нетрудно предположить, что такого рода неформальную лицензию сможет выдавать достаточно крупная ассоциация, включающая консультантов того или иного профиля, членство в которой может послужить «допуском» к первым работам.

Очерченные выше истоки и проблематика российского консалтинга подводят к необходимости рассмотрения такого важного вопроса, как влияние менталитета и определенных стереотипов поведения на консалтинговый бизнес.

**Консалтинг и русский менталитет.** В процессе осуществления консультационной деятельности в России важную роль играют национально-культурные особенности восприятия консалтинга. Наиболее ярко это проявляется во взаимодействии «консультант — клиент». По мнению отечественных и зарубежных ученых, для русских характерны следующие поведенческие ориентиры (см.: [Кармин, 1997; Льюис 1999]):

- ◆ коллективизм (гостеприимство, взаимопомощь, щедрость, доверчивость);
- ◆ духовные ценности (справедливость, совесть, правдивость, талантливость);
- ◆ ориентация на власть (чинопочитание, сотворение кумиров, управляемость);
- ◆ надежды на лучшее будущее (надежда на «авось», безответственность, беспечность, непрактичность, неуверенность в себе);
- ◆ вера в быстрое решение жизненных проблем (удальство, героизм, высокая трудоспособность).

В этих ориентациях сосуществуют совершенно противоположные установки (например, безответственность и героизм). Борьба между этими установками, по всей видимости, не является чем-то типичным именно для России — она имеет место и в других культурах. Тем не менее возникает вопрос: поскольку многие из перечисленных поведенческих установок или прямо противоречат постулатам консультирования, или серьезно снижают его эффективность, можно ли утверждать, что консалтинг и русский менталитет совместимы?

Ответ на этот вопрос требует четкого определения так называемых базовых черт и «противоположных» черт, являющихся своеобразным отклонением или вообще не характерных для русского менталитета. Приведем таблицу поведенческих установок из исследования А. С. Кармина (см. табл.).

Из таблицы видно, что если базовые установки, характерные для «типичных русских», практически не могут найти применения во взаимоотношениях «консультант — клиент»; то противоположные установки, напротив, легко вписываются в рамки этих отношений. Может ли так случиться, что одна (очевидно, большая) часть русских невосприимчива к установкам западно-христианской цивилизации и ее ценностям, а другая (пусть небольшая, но очень активная) в состоянии эффективно работать с консультантами и перенимать управленческий опыт? Ответ на этот вопрос дает теория СТ-менеджмента (Culture Transfer Management), согласно которой осуществляется «перенос культуры» от одной части общества к другой, от одного рынка к другому, от определенного слоя потребителей к другим и т. д. Таким образом, менталитет значительной части «продвинутых рус-

ских» (а именно они в большинстве случаев и являются заказчиками консультационных проектов) позволяет наладить эффективное взаимодействие клиента и консультанта.

Таблица

#### Поведенческие установки, характерные для русской и западной культур

Установки, характерные для русской культуры	Противоположные установки, характерные для западной культуры
Коллективизм	Индивидуализм
Бескорыстие, духовность, непрактичность	Утилитаризм, расчет, практическая активность
Экстремизм, гиперболизм	Умеренность, «теория малых дел»
Фетишизация государственной власти, убеждение в зависимости граждан от нее	Ограничение прав государства, независимость частной жизни от властей
Патриотизм	Космополитизм

Источник: [Кармин, 1997, с. 245].

Серьезным барьером на пути формирования отношений клиента и консультанта является низкая степень доверия людей, работающих в фирме, к так называемым «внешним специалистам». Это также проявление традиционной установки русского менталитета на работу с узким кругом «проверенных» сотрудников, которые не вызывают подозрений и подтвердили свою преданность и компетентность. Широко применяемая на Западе практика выращивания внутренних консультантов в России пока не используется. Между тем именно направление «внутреннего консалтинга» (особенно в специализированных сферах) является наиболее выгодным и перспективным для российских компаний.

Еще один актуальный вопрос консультирования в России: любят ли русские учиться? В цепочке связей «консультант— клиент» обучение занимает центральное место. Именно учеба обеспечивает приобретение новых знаний и закрепление навыков клиентов в процессе осуществления проекта. С одной стороны (и это всячески подчеркивается заказчиками консультационных услуг), обучение признается необходимым элементом консалтинга, с другой — процесс учебы кажется клиенту скучным, утоми-

тельным и, самое главное, ставит клиента в подчиненное положение по отношению к консультанту. Как показывает опыт проведения многих консультационных проектов в России, клиент в большинстве случаев хотел бы получить от консультанта готовое решение, а не делать трудный выбор самому, что требует, естественно, знаний, опыта и воли. Поэтому на словах признавая ценность передачи знаний консультанта, клиент и его персонал зачастую оказывают сопротивление обучению. В свою очередь, это негативно сказывается на долгосрочных отношениях «консультант— клиент» и ставит под вопрос необходимость дальнейшего осуществления проекта. Таким образом, консультант оказывается перед нелегким выбором: проводить обучение и тем самым подвергнуть отношения с клиентом определенному испытанию или отказаться от учебы, а значит, снизить общий эффект от реализации консультационного проекта.

Среди национальных особенностей восприятия информации русскими можно выделить следующие:

- ♦ русские не любят продолжительного обучения (равно как и длительных собраний, презентаций и т. д.), так как это требует высокой концентрации внимания в течение длительного времени;
- ♦ как правило, русские не любят (и сильно раздражаются), когда им пересказывают уже известные вещи, а это во многих случаях является не только необходимым элементом обучения, но и «кирпичиком» формирования культуры взаимодействия с консультантом;
- ♦ опыт показывает, что многие клиенты предпочитают активные формы обучения, сознательно отказываясь от получения серьезных знаний непосредственно от консультанта;
- ♦ абсолютное большинство обучающихся в рамках консультационных проектов хотело бы получить не просто конкретные знания, а именно информацию, полностью применимую в решении проблем на своем рабочем месте. Это требует от консультанта проведения предварительного анализа не только общих проблем фирмы, но и проблем функциональных областей предприятия.

При формировании программы обучения и проведении занятий консультант вынужден учитывать эти специфические особенности российского менталитета. Из трех «классических» направлений обучения в рамках взаимодействия «консультант— клиент»: подготовка группы для совместных действий, обучение новым методам и приемам, подготовка кадров при сложных заданиях (см.: [Управленческое консультирование, 1992]) наибольшее распространение получил второй подход, что вполне соответствует практике выполнения консультационных задач и уровню «ожидания новизны» со стороны персонала клиента.

Таким образом, можно сделать следующие основные выводы.

На наш взгляд, представляется правомерным утверждение о наличии достаточно серьезных традиций консультационной поддержки в отечественной практике. При этом проводившиеся в Советском Союзе исследования в интересах совершенствования управления предприятиями, с одной стороны, воспитали значительный слой исследователей-экономистов, получивших определенные навыки консультационной работы, а с другой — позволили в известной мере привить культуру работы с консультантами значительному числу промышленных предприятий. При всех издержках этого процесса, связанных со спецификой планового хозяйства и централизованно управляемой экономики, можно констатировать, что такие навыки, как практическое использование системного подхода, умение изучать производственную обстановку, опыт разработки консультационных документов, грамотное представление результатов и умение работать с заказчиком были в определенной мере «перенесены» в современную консультационную практику.

Современные проблемы консалтинга и, прежде всего, отношение к нему значительной части руководителей отечественных предприятий во многом определяются предубеждениями, корни которых лежат именно в «советском» периоде. В то же время методическая и организационная слабость отечественного консалтинга во многом связана с отсутствием серьезной организованности в самом консалтинговом сообществе и явно недостаточными усилиями государства и регионов в развитии консультационной деятельности в стране. По существу, консалтинг сталкивается с теми же проблемами, которые характерны для всего среднего и малого бизнеса в переходной экономике России.

Исключительно велико, по нашему мнению, влияние русского менталитета как на становление самого рынка консалтинга в стране, так и на уровень эффективности его использования в бизнесе. К сожалению, это влияние в значительной мере негативно.

Изложенное выше, естественно, не претендует на всеобъемлющую полноту. Настоящая статья преследует иную цель. На наш взгляд, крупнейшие образовательные учреждения, работающие в сфере бизнес-подготовки, сегодня стоят на пороге некоторых принципиальных решений. Эти решения связаны, как нам представляется, с тремя главными вопросами: во-первых, каким образом готовить сегодня кадры для консалтинга и что необходимо учесть при их подготовке; во-вторых, каким образом эти учебные центры могут содействовать развитию консалтингового сообщества и его профессиональных ассоциаций; в-третьих, в каких направлениях следует работать нашим ведущим учебным центрам с целью «реформирования сознания» руководителей и ведущих специалистов бизнеса в отношении консалтинга вообще и практического использования консультантов как по-

мощников в частности. Исходя из этих трех вопросов, мы и попытались систематизировать практический опыт консультирования и связанные с ним трудности как основу будущей научной дискуссии.

### **Литература**

- Единство* противоположностей. Обзор рейтингового агентства «Эксперт РА» // Эксперт «Северо-Запад». 2001. № 18. С. 35–39.
- Кармин А. С.* Основы культурологии: морфология культуры. СПб., 1997.
- Кращенко Л.* Консалтинг на грани риска // Эксперт. 2001. № 33. С. 88–97.
- Льюис Р. Д.* Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию / Пер. с англ. М., 1999.
- МакЛеннан Н.* Консультирование для менеджеров / Пер. с англ. Ростов-н/Д, 1997.
- Макхэм К.* Управленческий консалтинг / Пер. с англ. М., 1999.
- Управленческое консультирование: В 2 т. / Пер. с англ. Т. 1. М., 1992.*
- Шиманский А.* Руководство по консультированию промышленных предприятий в странах Восточной Европы. М., 1999.

Статья рекомендована к печати доц. Д. Л. Волковым, доц. С. А. Старовым.  
Статья поступила в редакцию 13 мая 2002 г.