

**РАЗВИТИЕ ТЕОРЕТИЧЕСКИХ ОСНОВ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО  
КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ****Клычова Г.С., Закирова А.Р., Юсупова А.Р., Клычова А.С.**

**Реферат.** Управленческое консультирование на современном этапе развития экономик является фактором, который способствует повышению эффективности и конкурентоспособности большинства предприятий благодаря всестороннему анализу системы управления и решению ключевых проблем, возникающих в управленческой деятельности. Осуществление различных инновационных, антикризисных, диверсификационных и иных комплексных проектов доказывают необходимость обращения к высококвалифицированным консультантам за профессиональной помощью. Запросы организаций способствуют модификации технологий и методов управленческого консультирования. В статье рассмотрена экономическая сущность управленческого консультирования, сформирована концептуальная модель управленческого консультирования, в которой понятийно уточняются и структурировано представляются элементы, образующие теоретическую основу современной концепции управленческого консультирования.

**Ключевые слова:** управленческое консультирование, управление, концептуальная модель, методический инструментарий.

**Введение.** Основу современного инновационного управления сельскохозяйственным предприятием составляют развивающиеся теоретические концепции управления и прикладные управленческие технологии. Особая роль в управленческом процессе отводится специалистам по управленческому консультированию, которое на основе теоретических и прикладных знаний в области управления призвано оказать экспертную поддержку специалистам экономического субъекта и разработать рекомендации по повышению эффективности деятельности предприятия. Сложные условия, в которых приходится осуществлять свою деятельность российским сельхозтоваропроизводителям, вызывают необходимость в интеграции реальной управленческой деятельности с научными разработками в области управления. И как следствие возникает потребность в осуществлении профессионального управленческого консультирования, учитывающего технологические особенности производства и научные основы управления.

Современное состояние управленческого консультирования как одного из видов профессиональной деятельности характеризуется возникновением инновационных управленческих процедур, методов и инструментов, которые рассматриваются как один из видов конкурентных преимуществ и основных факторов, способствующих повышению эффективности стратегической, тактической и оперативной деятельности. В то же время в управленческом консультировании как области научных знаний наблюдается определенное терминологическое несоответствие категориального аппарата, недостаточно обоснованное структурирование ключевых компонентов, неопределенная взаимосвязь с другими экономическими науками. В связи с этим возникает необходимость в разработке и обосновании концептуальных основ управленческого консультирования, соответствующих современным тенденциям развития экономической науки.

**Условия, материалы и методы исследований.** Цель исследования заключается в обосновании совокупности методологических положений, которые определяют концептуальные основы осуществления управленческого консультирования с целью обеспечения эффективного управления современной организацией.

Теоретико-методологическую основу исследования составили формально-логический, комплексный, системный подходы, структурный анализ и синтез, расчётно-конструктивный, графический и другие методы. Информационной базой исследования явились нормативно-правовые документы, которые определяют ключевые направления развития управления предприятий, нормативные и справочные документы, материалы специализированных сайтов в сети Интернет, авторские исследования в области управленческого консалтинга.

**Анализ и обсуждение результатов исследования.** Антикризисные, инновационные, диверсификационные и иные комплексные проекты, реализуемые в производственной сфере, вызывают необходимость в привлечении высококвалифицированных консультантов, способных решать актуальные профессиональные вопросы с использованием современных технологий и методов управленческого консультирования.

По мнению отдельных авторов, управленческое консультирование – это профессиональная помощь по управлению хозяйственными процессами, оказываемая специалистами управленческому персоналу и руководителям различных предприятий в предметных областях их интересов, по анализу и решению задач и/или проблем их развития и функционирования (в области управления финансовой и хозяйственной деятельностью, стратегического планирования, прогнозирования, оптимизации и повышения эффективности деятельности организации), которые осуществляются в виде услуг (рекомендаций, советов и

совместно вырабатываемых с клиентом управленческих решений) [7].

По мнению С.Н. Апенько, М.Н. Шавровской, необходимо различать консультирование и консультацию. Под консультацией следует понимать передачу знаний и советов, а консультирование является гораздо более сложным процессом взаимодействия клиента и консультанта, основывающимся на определенной методике и технологиях. Экспертный консалтинг осуществляют в форме консультаций, а обучающий и процессный – в форме консультирования [3].

О.А. Юсупова выделяет следующие основные признаки, которые характерны для управленческого консультирования:

- управленческое консультирование направлено на внесение определенных изменений в структуру финансово-хозяйственной деятельности организации;

- управленческое консультирование осуществляют высококвалифицированные специалисты совместно с менеджментом организации;

- управленческое консультирование направлено на повышение эффективности функционирования организации;

- управленческому консультированию присущ комплексный характер, который заключается в преобразовании различных сфер деятельности организации [18].

А.В. Черных, Л.Л. Кифа считают, что управленческое консультирование – это услуги, которые оказываются профессионально подготовленными, независимыми специалистами (один или несколько консультантов), с целью оказания помощи руководителю при организации диагностики, анализе и решении производственных и управленческих проблем [17].

Таким образом, изучив многообразие трактовок можно конкретизировать содержание дефиниции «управленческое консультирование» с учетом современных условий экономического развития. Управленческое консультирование представляет собой комплекс взаимосвязанных процедур по оказанию профессиональной поддержки руководству организации при разработке стратегии достижения конкурентных преимуществ и при решении управленческих и производственных задач в условиях ограниченности ресурсов и неопределенности хозяйственных ситуаций, с учетом мер их практической реализации на основе анализа экономической информации о внутренней и внешней среде.

На наш взгляд, в зависимости от целей, которые преследуют управленческие консультанты, оказывая помощь руководителям предприятий в процессе разработки системных и комплексных решений проблем, которые связаны с организацией управления сложными системами в разных сферах деятельности, следует различать стратегическое, тактическое и оперативное консультирование.

Стратегическое управленческое консультирование направлено на оказание консульта-

ционной помощи руководству организации в оценке внешнего окружения для того, чтобы изыскать и эффективно использовать внутренние возможности при достижении устойчивой конкурентоспособности предприятия в долгосрочной перспективе. Данный вид консультирования ориентируется на сведениях о внешней среде, что позволяет обеспечить адаптацию предприятия к неожиданным и быстрым изменениям и дает возможность увеличить внутренний потенциал организации.

Тактическое управленческое консультирование призвано обеспечить руководство предприятий консультационной поддержкой в определении средств, которые позволят преобразовать стратегические планы, цели и решения в действия среднего руководящего звена.

Оперативное управленческое консультирование основано на свойстве обратной связи информации и направлено на создание условий быстрого реагирования управленцев на значительные отклонения фактических данных от запланированных. Стабильный характер ситуации способствует осуществлению выбора оптимального варианта действий и применению методов прогнозирования. Оперативный характер управленческого консультирования определяется строгой ограниченностью ресурсов и необходимостью эффективного их использования.

Таким образом, при формировании теоретических и методологических основ управленческого консультирования необходимо учитывать оперативный, тактический и стратегический направления консультационной поддержки процесса принятия эффективных управленческих решений, раскрытия механизма их взаимодействия и инструментального обеспечения данного процесса.

При формировании целостной концепции управленческого консультирования необходимо учитывать различия между выделенными направлениями консультационной поддержки, основываться на системном подходе, который характеризуется иерархичностью познания: в частности изучается содержание управленческого консультирования, определяется место управленческого консультирования как составляющей общей системы управления, выделяются и конкретизируются базовые компоненты управленческого консультирования.

При формировании концептуальной модели следует корректно сформулировать и идентифицировать системообразующие элементы и разработать механизм практической реализации, который направлен на повышение эффективности функционирования организации, включая цель, функции, задачи, объект, предмет, методы, принципы и инструменты.

В предлагаемой нами схеме выделяются, понятийно уточняются и структурировано представляются элементы, образующие теоретическую основу современной концепции управленческого консультирования (рис. 1).

В соответствии с авторской концепцией цель управленческого консультирования за-

ключается в проведении определенной консультационной, аналитической и исследовательской работы, связанной с обоснованием перспектив развития и использованием организационно-экономических, научно-технических и методических инноваций, с учетом потребностей экономики и управления коммерческих и некоммерческих организаций вне зависимости от размеров, организационно-правовой формы и отраслевой принадлежности.

В приведенной формулировке определены основные задачи управленческого консультирования, заключающиеся в:

- прогнозировании и анализе условий внешней среды, которые влияют на функционирование предприятия, с целью выбора, реализации и оценки эффективности конкурентной стратегии предприятия;
- оценке внутренних процессов и ресурсов предприятия, которые формируют его потенциал, для того, чтобы осуществить контроль и повысить эффективность их использования;
- предоставление определенных методик и инструментов клиенту, чтобы осуществить организационную диагностику состояния предприятия, решить выявленные проблемы, выработать стратегический план развития организации;
- помощи в приобретении особых знаний (в частности, в области прогноза экономического

положения, анализа обстановки), освоении методов, применяющихся в процессе выявления проблем и осуществлении изменений (так называемое обучающее консультирование).

Цели и задачи управленческого консультирования определяют его функции. Можно выделить следующие функции управленческого консультирования:

- аналитическая – анализируется и оценивается внутрихозяйственная деятельность организации-клиента, анализируются инвестиционные проекты, исследуется деятельность конкурентов, движение цен, рынки сбыта и т.п.)
- планово-прогнозная – основываясь на проведенном анализе и применяемом консультантом методическом инструментарии составляются прогнозы по основным направлениям деятельности предприятия. В процессе планирования определяется вклад, вносимый каждым менеджером в решение задач предприятия, и обеспечивается координирование усилий руководства для достижения общей цели;
- консультационная – предоставление консультаций по широкому кругу вопросов, которые касаются деятельности организации-клиента и рынка в целом, Объективных и независимых советов, которые способствуют успешному управлению экономическим субъектом;

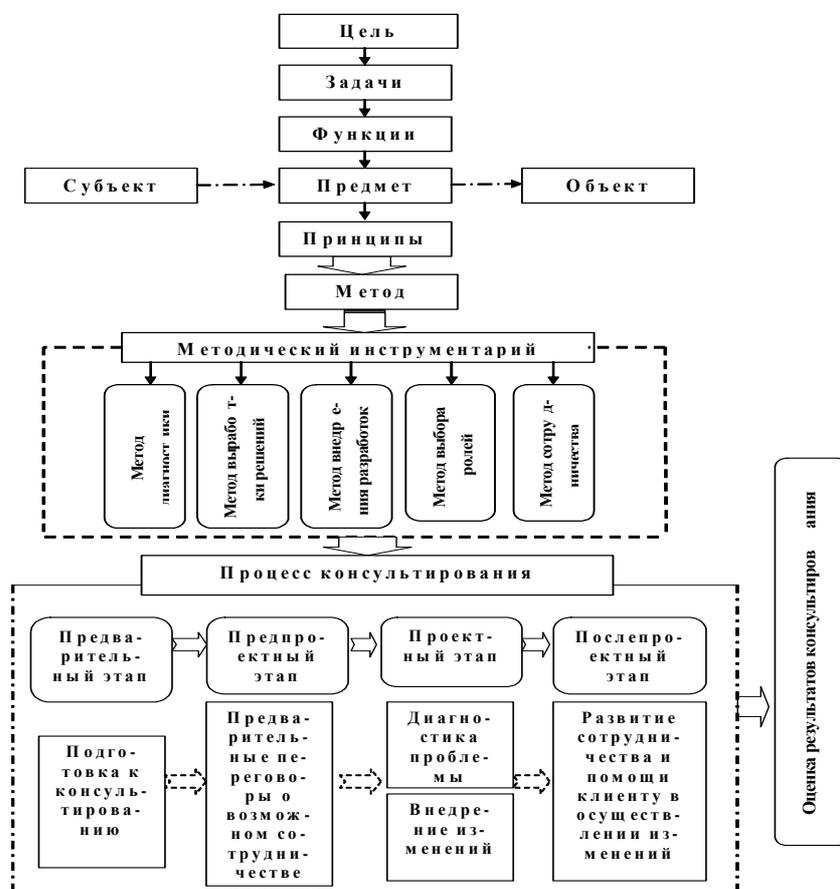


Рисунок 1 – Концептуальная модель управленческого консультирования

- контрольная – направлена на проверку состояния деятельности организации-клиента.

- координирующая – управленческое консультирование используется как координирующий механизм в работе руководителей всех уровней, содействует выполнению всех поставленных задач и обмену информацией между структурами системы управления.

Одним из ключевых элементов системы управленческого консультирования является совокупность ее предмета, объектов, субъектов и их взаимосвязей. Объектом управленческого консультирования является объект управления как особый вид трудовой деятельности. Субъектом управленческого консультирования является консультант по управлению или специалист по управленческому консультированию, обладающий специальными знаниями и практическими навыками, выполняющий работу по совершенствованию деятельности организации-клиента [15].

Предметом управленческого консультирования являются методы внедрения управленческих и экономических знаний в практическую деятельность организаций. Главным специфическим предметом консультирования является процесс производства и продажи продукции, так называемая «консультационная услуга».

Деятельность консультантов основана на исходных положениях управленческого консультирования, которые закреплены в его принципах. Причем следует отметить, что в зависимости от направлений управленческого консультирования на различных масштабных временных горизонтах к деятельности консультантов могут предъявляться дополнительные требования, которые выступают в качестве частных принципов. Таким образом, принципами управленческого консультирования являются:

- законность – заключается в непереносимом соблюдении правовых норм действующего законодательства, которые регулируют соответствующую среду консультационной деятельности;

- научность – при осуществлении консультирования следует опираться не только на опыт, но и на положения управленческой науки и теории;

- перспективность – в процессе управленческого консультирования должно обосновываться желаемое состояние организации-клиента в будущем;

- гибкость – используя многообразные инструменты управленческого консультирования, адаптироваться к внешним изменениям и оперативно изменять схему консультирования в системах управления;

- динамичность – процесс консультирования вносит в деятельность организации-клиента определенную динамику, сохраняемую после завершения консультирования;

- профессиональная компетентность – предполагает наличие у управленческого консультанта профессиональной специальной подготовки, которая необходима для эффек-

тивного выполнения функциональных обязанностей;

- своевременность – эффект от управленческого консультирования достигается во многом временем его проведения и соответствием условиям среды хозяйствования;

- сохранность системы – воздействие в процессе консультирования на организацию-клиента до этапа освоения результатов УК не должно приводить к нарушению режима функционирования и качественных параметров организации;

- модификационность – реализация результатов управленческого консультирования в организации-клиенте на этапе освоения результатов консультирования должна способствовать значительному изменению ее качественных параметров и режима функционирования;

- ответственность – принцип, который связан с неотвратимостью правовых последствий в случае нарушения правовых норм действующего законодательства, которые регулируют консультационную деятельность. Как правило, нарушение данного принципа связывают с незаконным разглашением и использованием конфиденциальной информации, некачественным проведением консультирования, нанесением морального и материального вреда организации-клиенту;

- действенность – характеризуется воздействием консультирования на экономику и выражается через эффективность мер, которые приняты в результате его осуществления.

Современная система управленческого консультирования использует различные инструменты и методы как собственные, так и заимствованные, интегрируя их в зависимости от решаемых задач.

Основываясь на концептуальных подходах к управленческому консультированию, каждой компанией формируется отдельный методический инструментарий, который обеспечивает оказание помощи руководителю организации-клиента в диагностике, анализе и практическом решении производственных и управленческих проблем. Методический инструментарий управленческого консультирования является комплексным механизмом интеграции и координации отдельных инструментов, вариативное применение которых способствует достижению поставленных целей. Инструмент является средством практической реализации его методов.

В соответствии с приведенной концептуальной моделью управленческого консультирования можно выделить следующие группы методов:

1. Методы диагностики включают в себя методы сбора и обработки информации: интервьюирование, опрос, экспертная оценка, анкетирование, деловая игра, анализ документов, сравнение классификация данных, анализ взаимовлияния, экспресс-анализ.

2. Методы выработки решения проблем включают метод оценки приоритетов проблем, дерево целей с применением экспертных

оценок, методы выработки и выбора альтернативных решений, методы анализа потенциальных проблем; метод деловых игр, метод групповой работы [17];

3. Метод внедрения разработок - групповая работа, деловые игры, методы формирования рабочих групп, методы проведения проблемных совещаний.

4. Метод выбора ролей консультанта и клиента.

5. Методы сотрудничества и помощи клиенту в осуществлении изменений: методы обучения и тренировки персонала клиентской организации; методы развития творческого потенциала руководителей клиентской организации; методы повышения мотивированности персонала и руководителей к изменениям: методы убеждения, методы использования чувства напряжения и тревоги, методы поощрения и наказания, методы участия и доверия и т.д [7].

В процессе консультирования осуществляется совместная деятельность консультанта с руководителями и специалистами организации-клиента. Рациональный подход в организации управленческого консультирования влияет на эффективность использования ресурсов, достижение необходимых результатов, качество ожидаемых изменений, дальнейшее успешное сотрудничество сторон. Процесс консультирования включает следующие этапы:

- предварительный этап основывается на осознании руководством организации-клиента наличия проблем и необходимости их разрешения с помощью привлечения внешнего консультанта. На данном этапе собирается и анализируется информация о консультантах, оказываемых ими услугах, условиях сотрудничества;

- предпроектный этап. На данном этапе между консультантом и организацией-клиентом проводятся переговоры о возможном сотрудничестве, обсуждаются проблемы возможные пути их разрешения. На предпроектном этапе эффективно проведение учебно-консультационных мероприятий (семинаров, выставок, конференций) с участием будущих клиентов и консультантов. Данные мероприятия позволяют осознать потребность в консультировании и ускоряют подписание договора на оказание консультационных услуг;

- проектный этап. На данном этапе консультанты производят диагностику организации-клиента, собираются данные и формируется комплексная картина жизнедеятельности организации для анализа данных об организационно-техническом, финансово-экономическом состоянии, перспективах развития предприятия. Завершается проектный этап фазой внедрения. Здесь целесообразно сформировать команду из числа специалистов и руководителей организации-клиента, чтобы эффективно реализовать рекомендации консультантов. Данная команда занимается разра-

боткой оперативных мероприятий, процедур по созданию благоприятного климата (привлечение, обучение, мотивация персонала к поддержке изменений), проведением в последующем стратегических изменений;

- послепроектный этап. На данном этапе оценивается проделанная работа и сравниваются фактически полученные результаты с планируемыми, анализируются масштабы отклонений и причины их возникновения, проводятся дополнительные корректировочные мероприятия, составляется отчет о проделанной работе и подписывается акт приемки-сдачи работ.

После завершения конкретного задания консультант и организация-клиент могут договориться о том, чтобы не прекращать рабочие взаимоотношения. В частности, если в процессе оценки выполнения задания обнаруживается необходимость пролонгации сотрудничества с клиентом, консультант может продолжить работу, что указывается в заключительном отчете. Кроме того, может возникнуть необходимость в выявлении и решении новых возникающих проблем в производственно-финансовой деятельности организации.

Одной из главных причин использования консультирования в организации является ожидаемый положительный экономический эффект, поскольку клиента интересует качество результата, а не сам процесс консультирования. Вместе с тем следует учитывать, что на полученный результат от внедрения консультационного проекта может оказывать влияние не только консультант, но и сам клиент. При оценке качества консультирования принимаются во внимание следующие факторы: макро- и микросреда и конкретная сложившаяся ситуация в самой организации; квалификация, личный опыт, цели и мотивы, личностные качества консультанта; опыт, мировоззрение, личностные качества клиента.

**Выводы.** Таким образом, в современных условиях успешное развитие бизнеса характеризуется умением опережать запросы рынка в тех или иных товарах и услугах, что в свою очередь обуславливается способностью предприятия к организационным преобразованиям. Необходимость осуществления управленческого консультирования становится особо актуальной в том случае, если организация не обладает достаточным управленческим потенциалом для решения возникших проблем в финансово-хозяйственной деятельности.

Представленную концептуальную модель управленческого консультирования можно применять как в теории, так и в практике формирования управленческого процесса, направленного на повышение эффективности работы организации. Развитию теоретических и методических основ управленческого консультирования как отдельной области научных знаний в значительной степени способствует дополнение и уточнение его системообразующих элементов.

Литература

1. Алборов Р.А., Концевая С.М., Козменкова С.В. Предпосылки и моделирование развития управленческого учета в сельском хозяйстве // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 15 (357). – С. 37-51.
2. Алборов Р.А., Концевая С.М., Козменкова С.В. Проблемы развития методологии, метода и методики аудита // Международный бухгалтерский учет. – 2015. – № 36 (378). – С. 47-60
3. Апенько С.Н., Шавровская М.Н. Новые технологии и методы управленческого консультирования // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2012. – № 3. – С. 122-126.
4. Аудит // Клычова Г.С., Леонтьева Ж.Г., Осипов М.А., Закирова А.Р., Заугарова Е.В., Клычова А.С., Табакова М.В. Санкт-Петербург. – Издательство: Санкт-Петербургский государственный экономический университет. – 2017. – 332 с.
5. Аудит / Клычова Г.С., Леонтьева Ж.Г., Закирова А.Р., Клычова А.С., Заугарова Е.В. // учебное пособие в 2-х томах. – Казань, 2014. – Том 1. – 416 с.
6. Аудит / Клычова Г.С., Леонтьева Ж.Г., Закирова А.Р., Клычова А.С., Заугарова Е.В. // учебное пособие в 2-х томах. – Казань, 2014. – Том 2. – 491 с.
7. Дудин М.Н., Лясников Н.В., Сенин А.С., Сидоренко В.Н., Высоцкая Н.В., Никишина И.В., Фролова Е.Е. Управленческое консультирование: учебно-методическое пособие. М.: Издательство «Элит». – 2016. – 320 с.
8. Клычова Г.С. Бухгалтерское консультирование как одно из направлений консалтинговых услуг // Экономический форум "Экономика в меняющемся мире" Материалы Экономического форума с международным участием. Сборник научных статей. – 2017. – С. 25-26.
9. Клычова Г.С., Закирова А.Р. Актуальные вопросы финансового анализа и его роль в организации финансового управления // Современные аспекты экономики. – 2016. – № 7-8 (227-228). – С. 37-41.
10. Клычова Г.С., Закирова А.Р. Особенности применения контрольно-аналитических процедур в системе управленческого учета // Современные аспекты экономики. – 2015. – № 10 (218). – С. 52-56.
11. Клычова Г.С., Клычова А.С., Закирова А.Р., Гимадиев И.М. Внутренний аудит – эффективный инструмент системы корпоративного управления // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2016. – Т. 11. – № 2. – С. 95-99
12. Клычова Г.С., Закирова А.Р., Зиятдинова А.Р. Развитие методики управленческого учета в свекловодческих организациях // Г.С. Клычова, А.Р. Закирова, А.Р. Зиятдинова. Казань. Издательство: Центр инновационных технологий. – 2010. – 196 с.
15. Клычова Г.С., Зиганшин Б.Г., Закирова А.Р. Приоритетные направления повышения эффективности социально-экономической деятельности и конкурентоспособности предприятий АПК // Техника и оборудование для села. – 2017. – 4. – С. 42-45.
13. Клычова Г.С., Низамутдинов М.М., Мавлиева Л.М. Экономические и организационные рычаги обеспечения продовольственной безопасности России // Инновационное развитие экономики. – 2014. – № 6 (24). – С. 39-45.
14. Клычова Г.С., Юсупова А.Р. Формирование внутренней управленческой отчетности сельскохозяйственных организаций с использованием информационных технологий // Вестник Казанского государственного аграрного университета. – 2017. – Т. 12. № 1. – С. 93-99.
15. Макарова Ж.А. Управленческое консультирование как профессиональная деятельность // Фундаментальные исследования. – 2013. – № 10 (часть 5) – С. 1107-1111
16. Токмакова Н.О. Основы управленческого консультирования / Московский государственный университет экономики, статистики и информатики. — М. 2004. — 226 с.
17. Черных А.В. Основы управленческого консультирования / А.В. Черных, Л.Л. Кифа. – Тольятти : ТГУ, 2011. – 220 с.
18. Юсупова О.А. О соотношении управленческого аудита и управленческого консультирования // Вестник Омского университета. Серия «Экономика». – 2006. – № 4. – С. 113–115.
19. Klychova G.S., Zakirova A.R., Mukhamedzyanov K.Z., Faskhutdinova M.S. Management reporting and its use for information ensuring of agriculture organization management // Mediterranean Journal of Social Sciences. – 2014. – Т. 5. № 24. – С. 104-110.

**Сведения об авторах:**

Клычова Гузалия Салиховна – доктор экономических наук, профессор, e-mail: kgaukgs@mail.ru  
 Закирова Алсу Рафкатовна – доктор экономических наук, доцент, e-mail: zakirovaar@mail.ru  
 Юсупова Альфия Рафкатовна – кандидат экономических наук, доцент, e-mail: zijatdinova@mail.ru  
 Клычова Айгуль Сейитмухамедовна – кандидат экономических наук, доцент, e-mail: kgaukgs@mail.ru

DEVELOPMENT OF THEORETICAL BASES OF ADMINISTRATIVE CONSULTING

Klychova G.S., Zakirova A.R., Yusupova A.R., Klychova A.S.

**Abstract.** Management consultancy at the current stage of economic development is a factor that contributes to the efficiency and competitiveness of most enterprises through a comprehensive analysis of the management system and the solution of key problems, arising in management activities. Implementation of various innovative, anti-crisis, diversification and other complex projects proves the necessity to appeal to highly qualified consultants for professional assistance. The requests of organizations contribute to the modification of technologies and methods of management consulting. The economic essence of management consulting is considered in the article, the conceptual model of management consulting is formed, in which the elements forming the theoretical basis of the modern concept of management consulting are conceptually specified and structured.

**Key words:** management consulting, management, conceptual model, methodical tools.

References

1. Alborov R.A., Kontsevaya S.M., Kozmenkova S.V. Preconditions and modeling of management accounting development in agriculture. [Predposylki i modelirovaniye razvitiya upravlencheskogo ucheta v selskom khozyaystve]. // *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet. - International accounting.* – 2015. – №15 (357). – P. 37-51.
2. Alborov R.A., Kontsevaya S.M., Kozmenkova S.V. Problems of development of methodology, method and methodology of audit. [Problemy razvitiya metodologii, metoda i metodiki audita]. // *Mezhdunarodnyy bukhgalterskiy uchet. - International accounting.* – 2015. – № 36 (378). – P. 47-60
3. Apenko S.N., Shavrovskaya M.N. New technologies and methods of management consulting. [Novye tekhnologii i metody upravlencheskogo konsultirovaniya]. // *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "Ekonomika". – The Herald of Omsk University. Series "Economics".* – 2012. – № 3. – P. 122-126.
4. *Audit.* [Audit]. // Klychova G.S., Leonteva Zh.G., Osipov M.A., Zakirova A.R., Zaugarova E.V., Klychova A.S., Tabakova M.V. / Izdatelstvo: Sankt-Peterburgskiy gosudarstvennyy ekonomicheskii universitet Sankt-Peterburg. – 2017. – P. 332.
5. *Audit: uchebnoe posobie v 2-kh tomakh.* [Audit: Tutorial in 2 volumes]. / Klychova G.S., Leonteva Zh.G., Zakirova A.R., Klychova A.S., Zaugarova E.V. // Kazan, 2014. Volume 1. P. 416.
6. *Audit: uchebnoe posobie v 2-kh tomakh.* [Audit: Tutorial in 2 volumes]. / Klychova G.S., Leonteva Zh.G., Zakirova A.R., Klychova A.S., Zaugarova E.V. // Kazan, 2014. Volume 2. P. 491.
7. Dudin M.N., Lyasnikov N.V., Senin A.S., Sidorenko V.N., Vysotskaya N.V., Nikishina I.V., Frolova E.E. *Upravlencheskoe konsultirovaniye: uchebno-metodicheskoe posobie.* [Management consulting: educational-methodical manual]. M.: Izdatelstvo "Elit". – 2016. – P. 320.
8. Klychova G.S. *Bukhgalterskoe konsultirovaniye kak odno iz napravleniy konsaltingovykh uslug.* // *V sbornike: Ekonomicheskii forum "Ekonomika v menyayuschemya mire". Materialy Ekonomicheskogo foruma s mezhdunarodnym uchastiyem. Sbornik nauchnykh statey.* (Accounting consulting as one of the directions of consulting services. // In the collection: Economic forum "Economics in a changing World". Proceedings of the Economic Forum with international participation. Collection of scientific articles). – 2017. – P. 25-26.
9. Klychova G.S., Zakirova A.R. Actual issues of financial analysis and its role in the organization of financial management. [Aktualnye voprosy finansovogo analiza i ego rol v organizatsii finansovogo upravleniya]. // *Sovremennye aspekty ekonomiki. - Modern aspects of the economy.* – 2016. – № 7-8 (227-228). – P. 37-41.
10. Klychova G.S., Zakirova A.R. Features of the application of control and analytical procedures in the management accounting system. [Osobennosti primeneniya kontrolno-analiticheskikh protsedur v sisteme upravlencheskogo ucheta]. // *Sovremennye aspekty ekonomiki. - Modern aspects of the economy.* – 2015. – №10 (218). – P. 52-56.
11. Klychova G.S., Klychova A.S., Zakirova A.R., Gimadiev I.M. Internal audit is an effective instrument of the corporate governance system. [Vnutrenniy audit – effektivnyy instrument sistemy korporativnogo upravleniya]. // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – The Herald of Kazan State Agrarian University.* – 2016. – Vol. 11. №2. – P. 95-99
12. Klychova G.S., Zakirova A.R., Ziyatdinova A.R. *Razvitie metodiki upravlencheskogo ucheta v sveklovodcheskikh organizatsiyakh.* [Development of management accounting methods in beet growing organizations]. // G.S. Klychova, A.R. Zakirova, A.R. Ziyatdinova. Kazan. Izdatelstvo: Tsentr innovatsionnykh tekhnologiy. – 2010. – P. 196.
13. Klychova G.S., Ziganshin B.G., Zakirova A.R. Priority directions of increasing the efficiency of social and economic activity and competitiveness of agricultural enterprises. [Prioritetnye napravleniya povysheniya effektivnosti sotsialno-ekonomicheskoy deyatel'nosti i konkurentosposobnosti predpriyatiy APK]. // *Tekhnika i oborudovaniye dlya sela. - Engineering and equipment for the village.* – 2017. – 4. – P. 42-45.
14. Klychova G.S., Nizamutdinov M.M., Mavlieva L.M. Economic and organizational levers to ensure Russia's food security. [Ekonomicheskie i organizatsionnye ryuchagi obespecheniya prodovol'stvennoy bezopasnosti Rossii]. // *Innovatsionnoye razvitie ekonomiki. - Innovative development of the economy.* – 2014. – №6 (24) – P. 39-45.
15. Klychova G.S., Yusupova A.R. Formation of internal management reporting of agricultural organizations using information technologies. [Formirovaniye vnutrenney upravlencheskoy otchetnosti selskokhozyaystvennykh organizatsiy s ispolzovaniem informatsionnykh tekhnologiy]. / G.S. Klychova, A.R. Yusupova // *Vestnik Kazanskogo gosudarstvennogo agrarnogo universiteta. – The Herald of Kazan State Agrarian University.* - Kazan: Kazanskiy GAU. - 2017. - №1(43). - P. 93-99.
16. Makarova Zh.A. Upravlencheskoe konsultirovaniye kak professional'naya deyatel'nost. [Management consulting as a professional activity]. // *Fundamentalnye issledovaniya. - Fundamental research.* – 2013. – № 10 (part 5) – P. 1107-1111
17. Tokmakova N.O. *Osnovy upravlencheskogo konsultirovaniya.* [Fundamentals of management consulting]. / Moskovskiy gosudarstvennyy universitet ekonomiki, statistiki i informatiki. — M. 2004. - P. 226.
18. Chernykh A.V. *Osnovy upravlencheskogo konsultirovaniya.* [Fundamentals of management consulting]. / A.V. Chernykh, L.L. Kifa. – Tolyatti : TGU, 2011. – P. 220.
19. Yusupova O.A. On the ratio of management audit and management consulting. [O sootnoshenii upravlencheskogo audita i upravlencheskogo konsultirovaniya]. // *Vestnik Omskogo universiteta. Seriya "Ekonomika". – The Herald of Omsk University. Series "Economics".* – 2006. – № 4. – P. 113-115.
20. Klychova G.S., Zakirova A.R., Mukhamedzyanov K.Z., Faskhutdinova M.S. Management reporting and its use for information ensuring of agriculture organization management // *Mediterranean Journal of Social Sciences.* – 2014. – Vol. 5. №24. – P. 104-110.

Autors:

Klychova Guzaliya Salikhovna – Doctor of Economics, Professor, e-mail: kgaukgs@mail.ru  
 Zakirova Alsu Rafkatovna – Doctor of Economics, Associate Professor, e-mail: zakirovaar@mail.ru  
 Yusupova Alfilya Rafkatovna – Ph.D. of Economics, Associate Professor, e-mail: zijatdinova@mail.ru  
 Islamic economics and management Department of Russian Islamic Institute, Kazan, Russia  
 Klychova Aigul Seyitmuhamedovna – Ph.D. of Economic sciences, Associate Professor, e-mail: kgaukgs@mail.ru  
 Kazan State Agrarian University, Kazan, Russia