

ЭКОПСИ
КОНСАЛТИНГ





Исследование организации взаимодействия ПСР

Госкорпорация «Росатом»



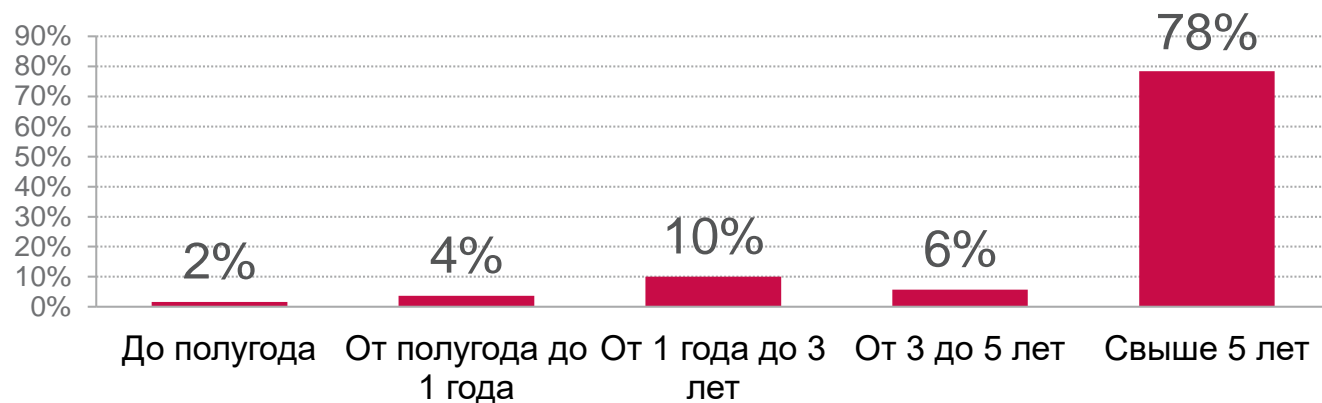
Паспорт проекта

- Опрос проводился с 13 по 26 ноября 2012 года.
- В опросе приняли участие **650** сотрудников.

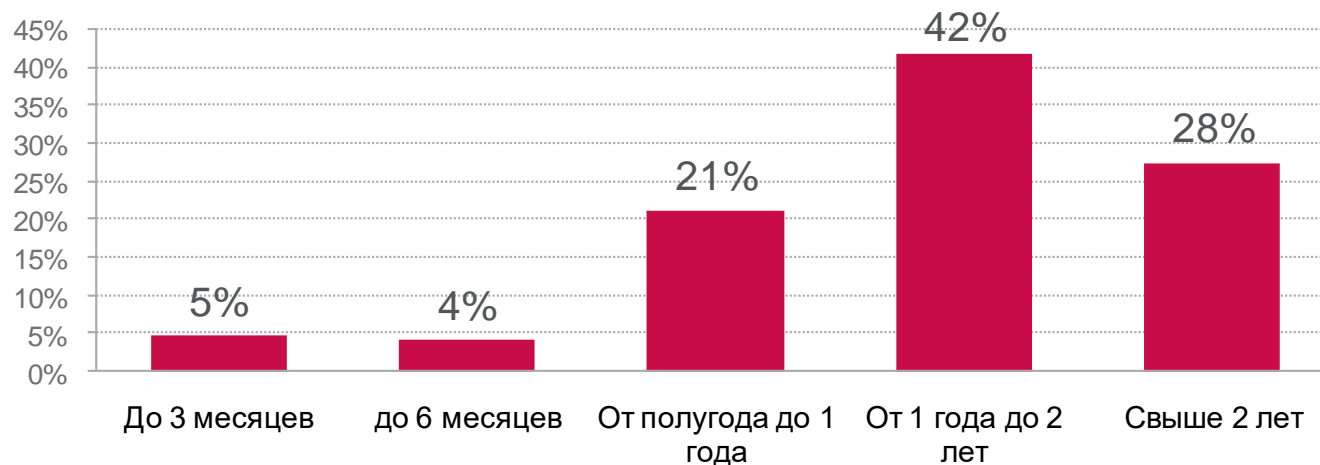


Должность	Количество
Руководитель дивизиона	5
Ответственный за внедрение ПСР в дивизионе	11
Координатор внедрения ПСР в дивизионе	12
Руководитель предприятия	13
Директор по производству/Главный инженер предприятия/Заместитель руководителя по производству	32
Заместитель руководителя по качеству/Директор по качеству	12
Ответственный за внедрение ПСР на предприятии	27
Начальник цеха	139
Руководитель проектов ПСР на предприятии/руководитель рабочей или малой группы ПСР на предприятии	143
Специалист по внедрению ПСР на предприятии/Участник рабочей или малой группы ПСР на предприятии	256

▼ Стаж работы в Компании



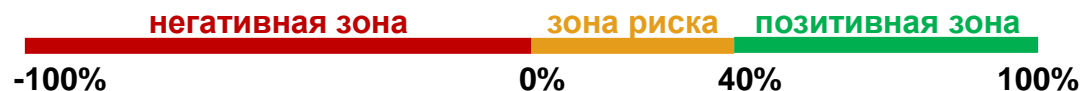
▼ Стаж работы над проектами ПСР



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Принципы анализа данных

- ▼ Индекс удовлетворенности (ИУ) – разница между суммой положительных и отрицательных выборов
 - ▼ Вопросы с использованием оценочной шкалы («Совершенно не согласен», «Скорее не согласен, чем согласен», «Затрудняюсь ответить», «Скорее согласен, чем не согласен», «Совершенно согласен»). Вычисляется процент респондентов, выбравших 1 и 2 варианты ответов, – отрицательные выборы. Вычисляется процент респондентов, выбравших 4 и 5 варианты ответов, – положительные выборы. Из процента положительных выборов вычитается процент отрицательных.
 - ▼ ИУ может принимать значения от -100% до 100%
 - ▼ **Анализ ИУ. Выделяются критические зоны:**



- ▼ **ИУ < 0%** – **НЕГАТИВНАЯ ЗОНА.** Ситуация, описываемая вопросом (или группой вопросов) с отрицательным показателем ИУ крайне напряжена и требует немедленного вмешательства.
 - ▼ **0% < ИУ < 40%** – **ЗОНА РИСКА.** Ситуация напряжена и предполагает необходимость превентивного корректирующего вмешательства.
 - ▼ **40% < ИУ** – **ПОЗИТИВНАЯ ЗОНА.** Ситуация стабильна и позитивна – не требует вмешательства. Может быть использована в качестве ресурса для исправления ситуаций из негативной и рискованной зон.
- ▼ **Линейные данные – предоставление распределения ответов по шкале**
 - ▼ Ответы на вопрос представляются в виде диаграммы, отображающих процентную долю респондентов, выбравших тот или иной вариант ответа
 - ▼ **Открытые вопросы – распределение высказываний по тематическим блокам**
 - ▼ Все высказывания распределяются по блокам
 - ▼ Процентные показатели выборов вычисляются от количества высказываний
 - ▼ Результаты демонстрируют мнения наиболее активной части сотрудников

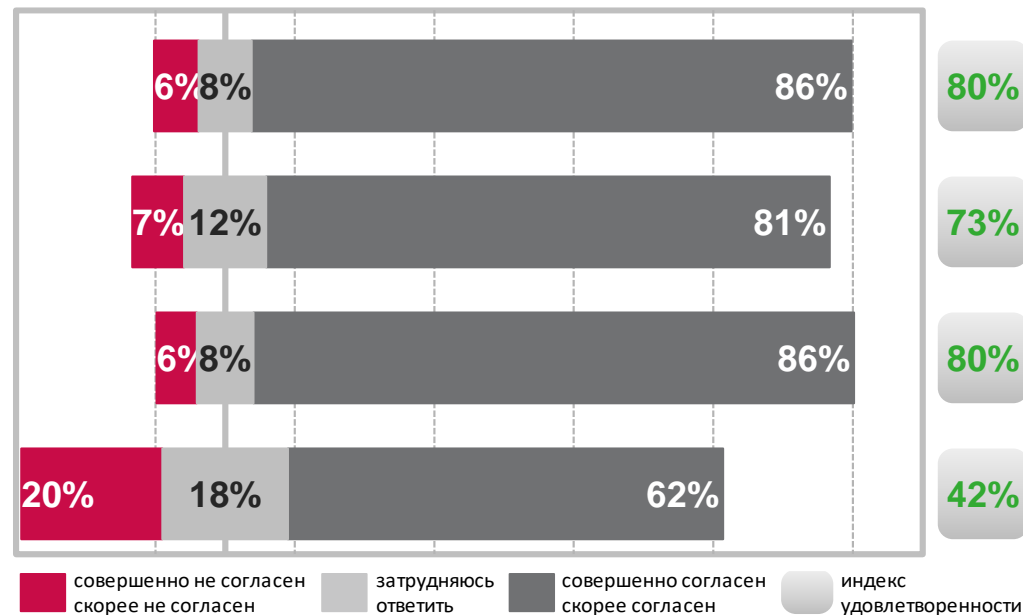
Результаты исследования



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Оценка текущих процессов внедрения ПСР

- Я считаю, что внедрение ПСР приносит пользу моему Предприятию/Дивизиону.
- Я с оптимизмом отношусь к развитию ПСР в отрасли (считаю что ПСР - это надолго)
- Я готов принимать активное участие в продвижении ПСР на Предприятии/Дивизионе.
- У ПСР четкая понятная методология управления проектом (от инициации проекта до оценки эффективности и закрытия).



- Отношение сотрудников к внедрению ПСР позитивное и оптимистичное.
- Подавляющее большинство сотрудников занимает активную позицию по отношению к ПСР и готово принимать участие в ее продвижении.
- Показатель четкости и понятности методологии управления ПСР находится в позитивной зоне, но близок к границе с зоной риска – 20% респондентов поставили негативные оценки.

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

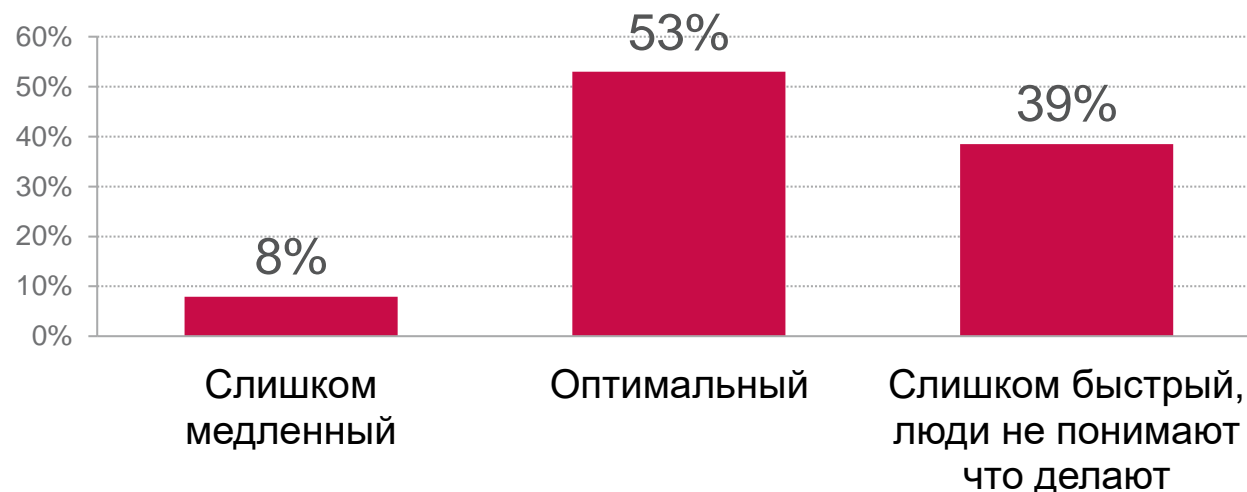
Оценка текущих процессов внедрения ПСР

▼ Как Вы оцениваете эффективность реализации проектов ПСР на Вашем Предприятии/В Дивизионе по шкале от 1 до 10?



▼ Оценка эффективности реализации проектов ПСР чуть выше средней – 6,2 по 10-балльной шкале.

▼ Я считаю, темп внедрения ПСР на Предприятии/в Дивизионе:



▼ Почти половина респондентов считает темп внедрения ПСР оптимальным. Большая часть респондентов оценивает темп как слишком быстрый.

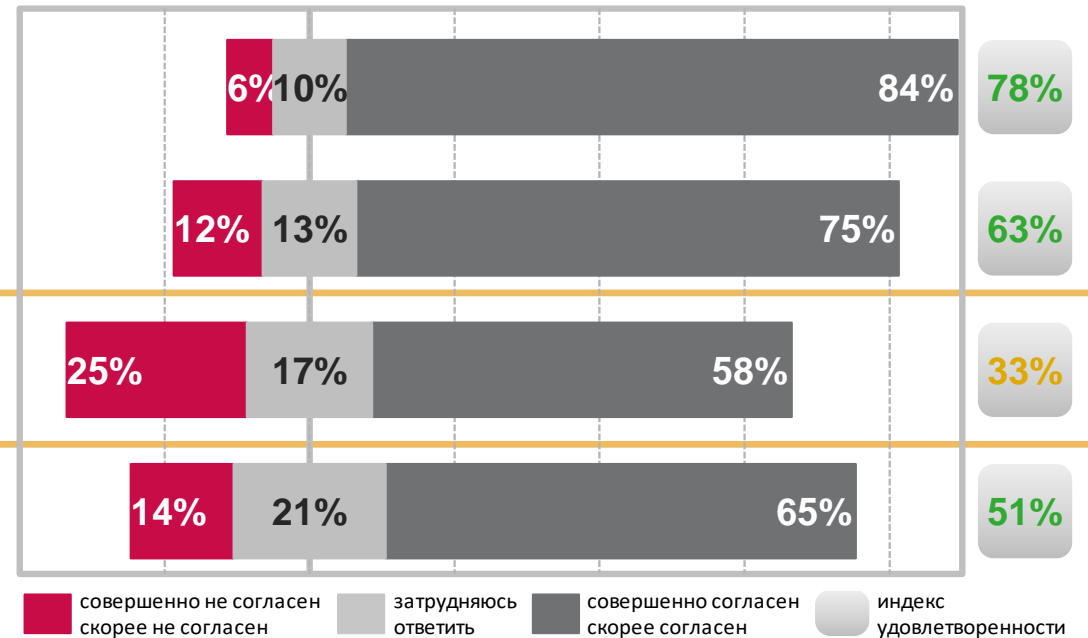
Взаимодействие на проекте

Я хорошо понимаю, в чем заключаются мои обязанности на проектах ПСР.

Я обладаю достаточными полномочиями для исполнения своих обязанностей на проектах ПСР.

Мне хватает обратной связи/консультаций по моей работе на проектах ПСР от консультантов ОАО «ПСР».

Я считаю, взаимодействие с участниками на проектах ПСР строится конструктивно и эффективно.



- ❖ Организационная эффективность проектов ПСР достаточно высокая – сотрудники четко знают свои обязанности и зоны ответственности, обладают достаточными полномочиями и эффективно коммуницируют с участниками проекта.
- ❖ Четверти сотрудников не хватает обратной связи и консультаций от ОАО «ПСР», показатель в зоне риска.

Взаимодействие на проекте

▼ Главным центром экспертизы на проекте я считаю:



▼ У меня периодически возникают проблемы при взаимодействии с:



▼ Центром экспертизы на проекте респонденты в основном считают сотрудников предприятия (ответственный за внедрение, руководитель), а не экспертов извне (ОАО «ПСР», дивизион, консультанты из Японии).

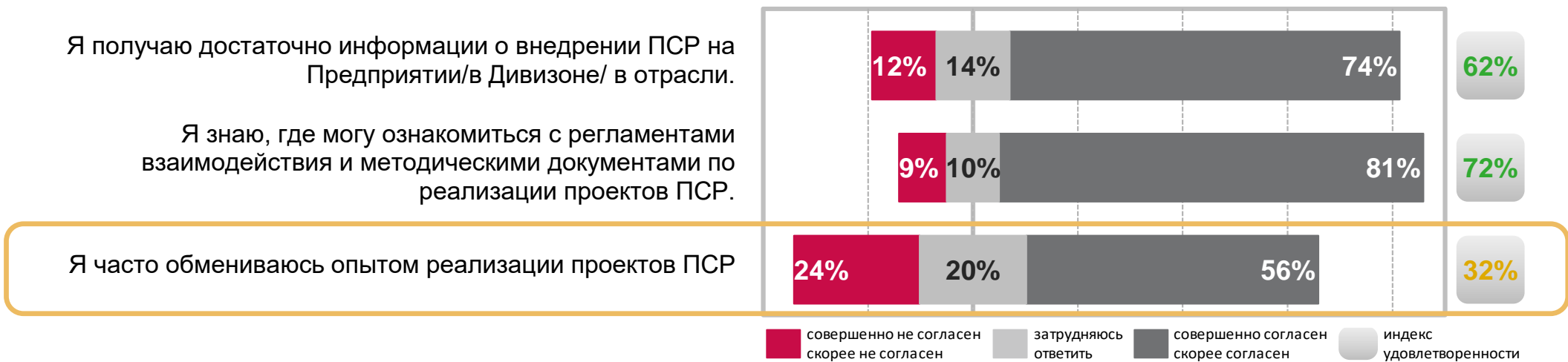
▼ Основная часть проблем во взаимодействии возникает с коллегами из малой группы.

Взаимодействие на проекте

- ▼ Укажите, в чем заключается проблема при взаимодействии (открытый вопрос)

Категория	Количество	Цитаты
Проблем не возникает	32	
Недопонимание по некоторым вопросам	21	«Скорее не проблемы, а недопонимание на местах»
Недостаток времени, свободного от основной деятельности	11	«Перегруженность людей своей повседневной работой, иногда человеку некогда заниматься ПСР»
Непонимание специфики работы	8	«Руководители из ОАО «ПСР» не понимают (и не хотят понимать) специфики работы, ставят нереальные сроки»
Недостаточное внимание к нашим проблемам	8	«Недостаточное внимание к проблематике предприятия, решение вопросов поверхностное и часто формальное»
Недостаточная квалификация	8	«Недостаточно знаний по поднимаемому вопросу»
Отсутствие заинтересованности во внедрении ПСР	6	«Как правило, нет мотивации работать в проекте и достигать целевых показателей»
Избыточная отчетность	5	«Большое количество презентаций, отчетов, мешающих выполнению (проведению) работ»

Оценка системы информирования



- ▼ Сотрудникам достаточно информации о внедрении ПСР.
- ▼ Показатель обмена опытом в зоне риска. Учитывая вышеописанный рисковый показатель достаточности обратной связи и консультаций от ОАО «ПСР», можно сделать вывод о том, что сотрудникам не хватает «живого» общения с людьми, имеющими опыт внедрения ПСР.



Оценка системы информирования

▼ Ваш основной источник информации о проектах ПСР:



▼ Основной площадкой обмена опытом ПСР является:



▼ Другое:

Категория	Количество
Личное общение с коллегами	15
Оперативные совещания	7
Производственная площадка	5
Нет эффективной площадки	2

▼ Основным источником информации о ПСР выступает Ответственный за внедрение ПСР на предприятии и сайт ПСР. Остальные источники используются сотрудниками редко.

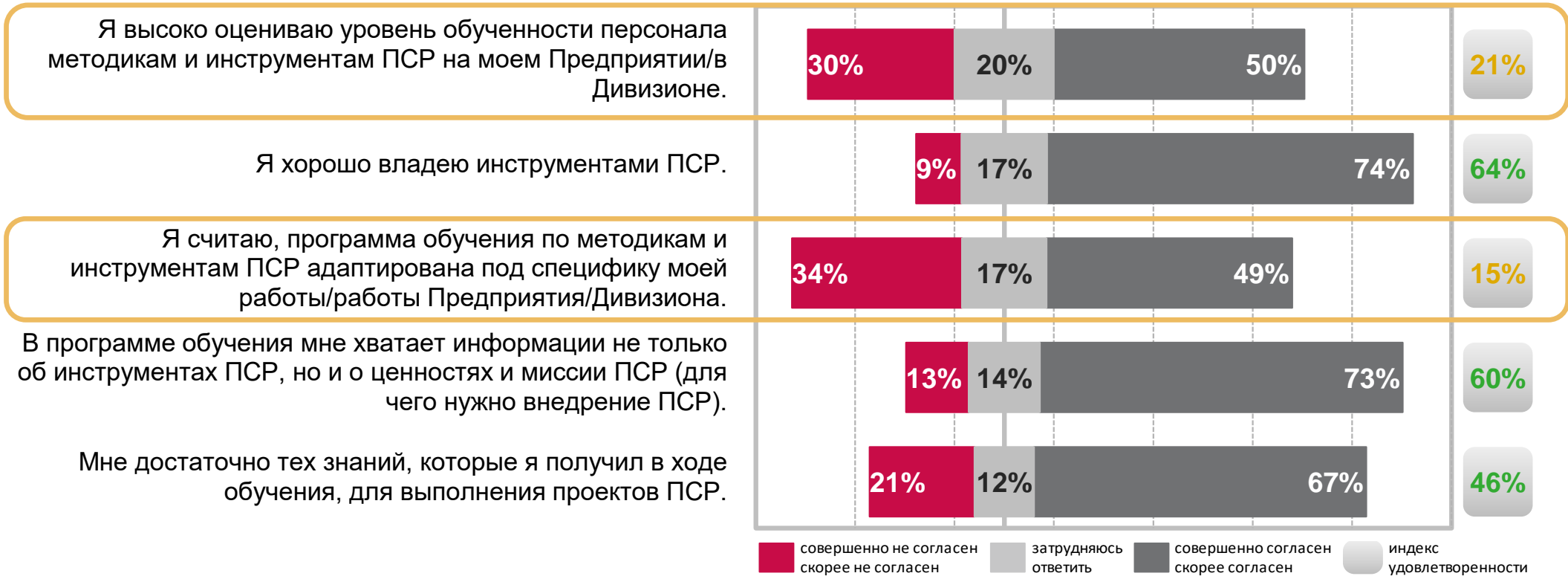
▼ Основная площадка обмена опытом – конференции и форумы. Вариант «Другое» подтверждает, что сотрудники предпочитают обмениваться опытом в процессе личного общения.

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Оценка системы информирования

- ▼ Какие направления ПСР, на Ваш взгляд, нуждаются в регламентации (на данный момент регламенты по ним отсутствуют или недостаточно подробные)
(открытый вопрос)

Категория	Количество	Цитаты
Нет необходимости в дополнительной регламентации	9	
Применение инструментов ПСР	9	«Регламент применения инструментов ПСР в НИОКР (Все ли инструменты необходимо охватить? Пример оценка по 14-элементам развития ПСР в ТК ТВЭЛ)»
Большинство направлений	8	«Все направления нуждаются в регламентации, кроме философии ПСР»
Стандартизованная работа	8	«Методики проведения стандартизированной работы для конкретных производств, а не только для общего машиностроения»
Структура управления ПСР, регламент работы малых групп	7	«Определение статуса малой группы, лидера малой группы»
Стимулирование участников ПСР	5	«Положение о стимулировании участников ПСР - недоработанное и неадаптировано к отдельному предприятию»
TRM	5	«КОЭ в TRM в научных подразделениях»
Расчет экономической эффективности	5	«Расчет экономического эффекта - положение с примерами есть, но сложно приживается среди экономической службы предприятия»



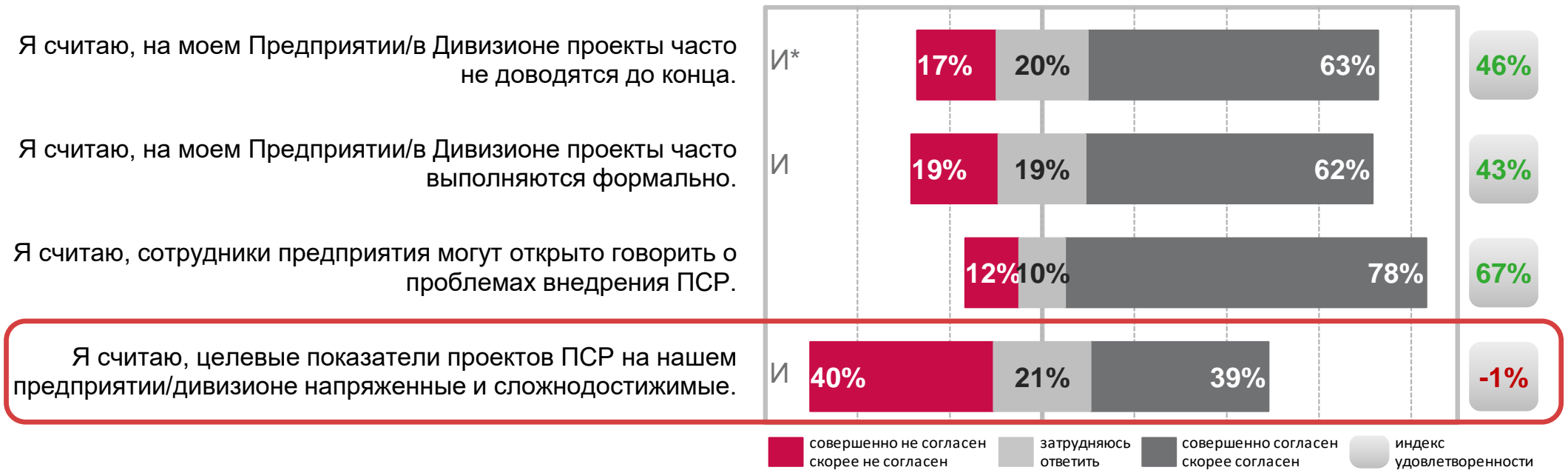
- Большинство сотрудников считает, что им достаточно знаний и навыков для выполнения проектов ПСР.
- Однако оценка обученности персонала методикам и инструментам ПСР в зоне риска, лишь половина сотрудников оценила ее высоко. Вероятно, это связано с также рисковым показателем адаптированности программы обучения под специфику работы. Сотрудники, низко оценившие адаптированность программ, также низко оценили обученность персонала.

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

- Если Вам требуются дополнительные знания, необходимые для выполнения проектов ПСР, то укажите, какие (*открытый вопрос*)

Категория	Количество	Цитаты
Обучающие материалы, адаптированные к специфике производства	16	«Особенности функционирования ПСР в непрерывном химическом производстве»
Примеры лучших практик внедрения ПСР	10	«Необходимо участников проектов ПСР нашего предприятия знакомить с результатами внедрения ПСР на других предприятиях отрасли (экскурсии, совместные обучения, встречи)»
Психология управления	6	«Навыки эффективной коммуникации, психология управления»
Стандарты, формализующие процессы внедрения и развития ПСР	5	«Предприятию необходимо подготовить полный комплект документов (стандартов), формализующих процессы внедрения и развития ПСР, гармонизировать требования ПСР с действующими документами организационно-правовой деятельности предприятия»

Функционирование ПСР на местах



- ▼ Сотрудники могут открыто говорить о проблемах внедрения ПСР.
- ▼ Большинство сотрудников не считает, что проекты часто выполняются формально и не доводятся до конца.
- ▼ У многих сотрудников возникают проблемы, связанные с напряженными и сложно достижимыми показателями, оценка в негативной зоне.

Функционирование ПСР на местах

▼ Я считаю, что сотрудники, внедряющие ПСР на моем Предприятии / в Дивизионе:



▼ Отношение респондентов к сотрудникам, внедряющим ПСР, в основном позитивное – их считают заинтересованными, авторитетными лидерами.

▼ Негативных суждений (хотят выслужиться, «белая ворона», попали в команду случайно) всего 10% от общего числа ответов.

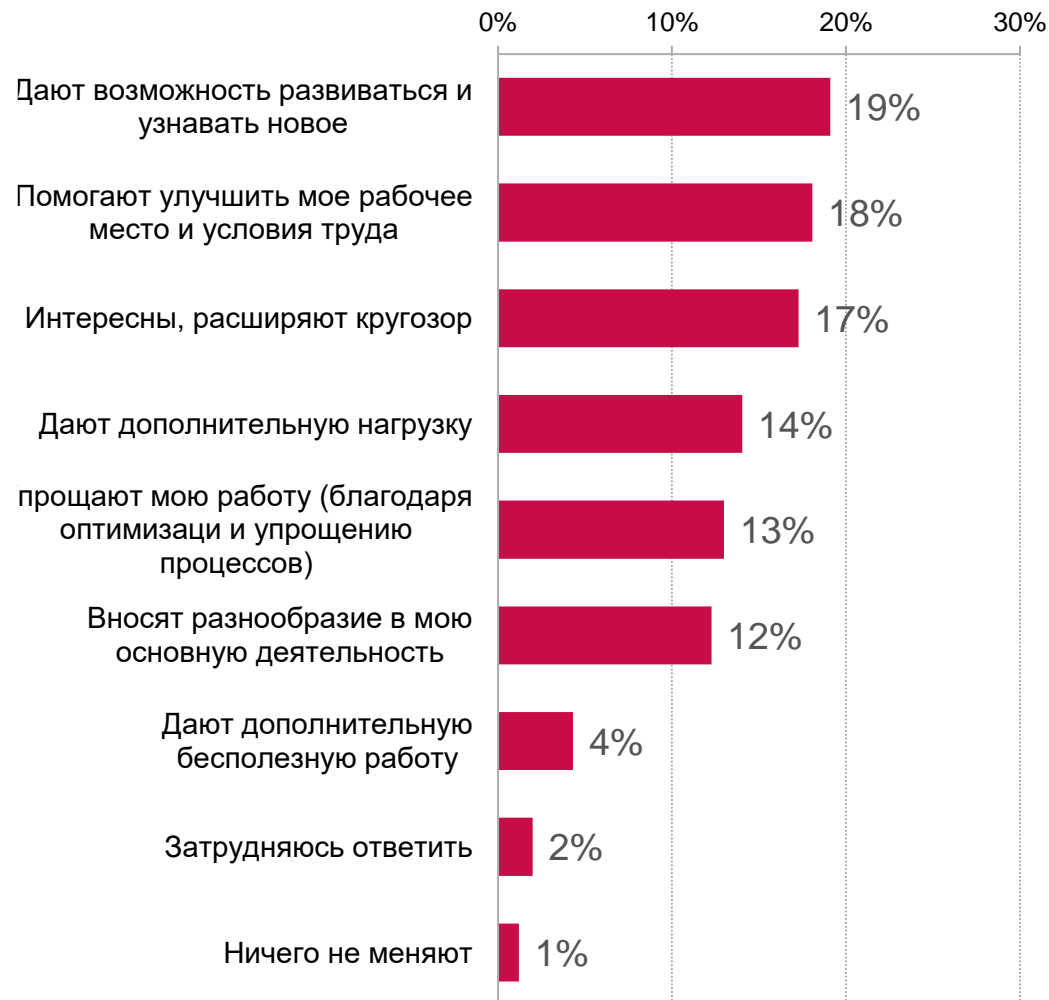
Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Функционирование ПСР на местах

Я считаю, что внедрение ПСР на Предприятии / в Дивизионе

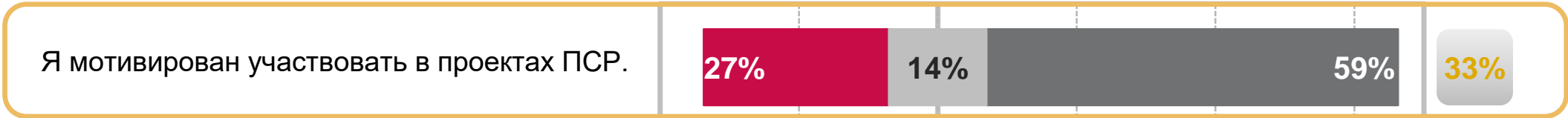


Проекты ПСР лично для меня:



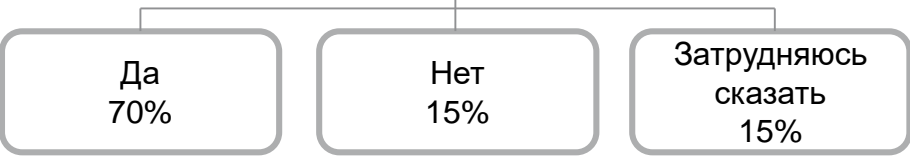
Суждения сотрудников о проектах ПСР в основном позитивны.

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

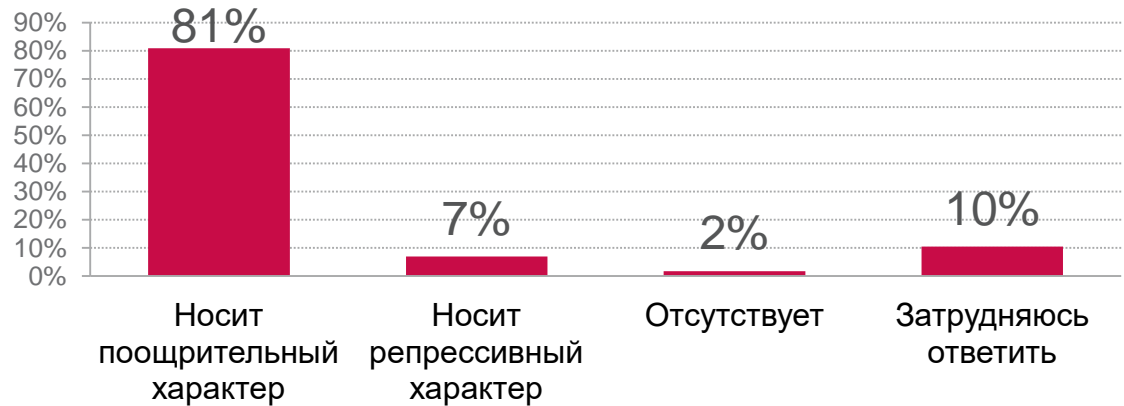


■ совершенно не согласен скорее не согласен
 ■ затрудняюсь ответить
 ■ совершенно согласен скорее согласен
 33% индекс удовлетворенности

На моем Предприятии/в Дивизионе есть система мотивации по внедрению ПСР



На моем Предприятии/в Дивизионе система мотивации по внедрению ПСР:



Показатель мотивации сотрудников к участию в проектах ПСР находится в зоне риска, 27% считают мотивацию недостаточной.

При этом 70% сотрудников считает, что система мотивации существует и носит в основном поощрительный характер.



- ▼ Есть ли у Вас дополнительные комментарии относительно системы мотивации?
(открытый вопрос)

Категория	Количество	Цитаты
Система мотивации недостаточно продумана и адаптирована к предприятию	12	«Положение о стимулировании...» 2012 г., принудительно введенное Атомэнергомашем, не адаптировано к предприятию, хотя предприятие вносило свой вариант. Пример: отсутствует понятие Рабочих групп службы ПСР и их мотивация сейчас под вопросом»
Сокращение персонала демотивирует	4	«Пока на предприятиях идут процессы оптимизации и, как следствие, сокращения (как это не называй) персонала, очень тяжело будет мотивировать работников на принятие ПСР»
Система мотивации недостаточно прозрачна и понятна	2	«Нет четкой и понятной привязки вознаграждения к конечному результату предложения (проекта)»

Мотивационный профиль сотрудников



- Факторы, мотивирующие сотрудников в работе, большей частью представлены в Компании на достаточном уровне. Четверка наиболее важных для сотрудников факторов совпадает с первой четверкой условий, имеющихся в Компании.
- Наличие возможностей профессионального развития немного ниже требуемого уровня.

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Рабочие/руководители моего Предприятия/Дивизиона:

Мнение руководителей



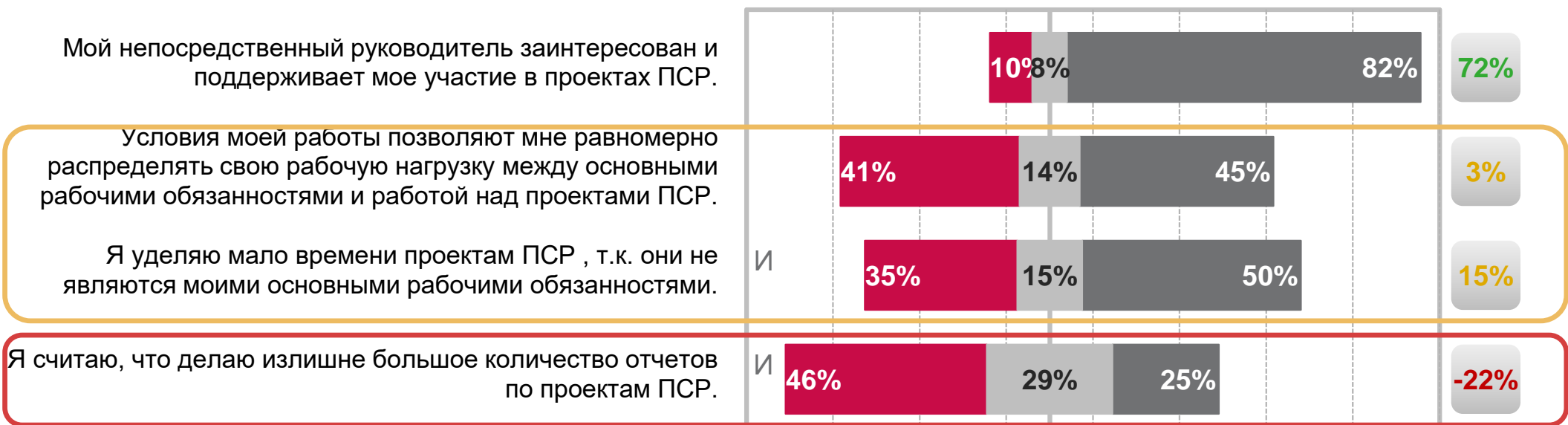
Мнение рабочих



- Руководители больше вовлечены в процесс внедрения ПСР, чем рабочие.
- Заинтересованных и принимающих активное участие в проектах ПСР руководителей 84%, а рабочих только 54%.
- Рабочие чаще предпочитают занимать пассивно-выжидательную позицию – 39%, в то время как руководители к этому не склонны – 15%.
- Активно сопротивляющихся сотрудников немного: 7% среди рабочих и 1% среди руководителей.

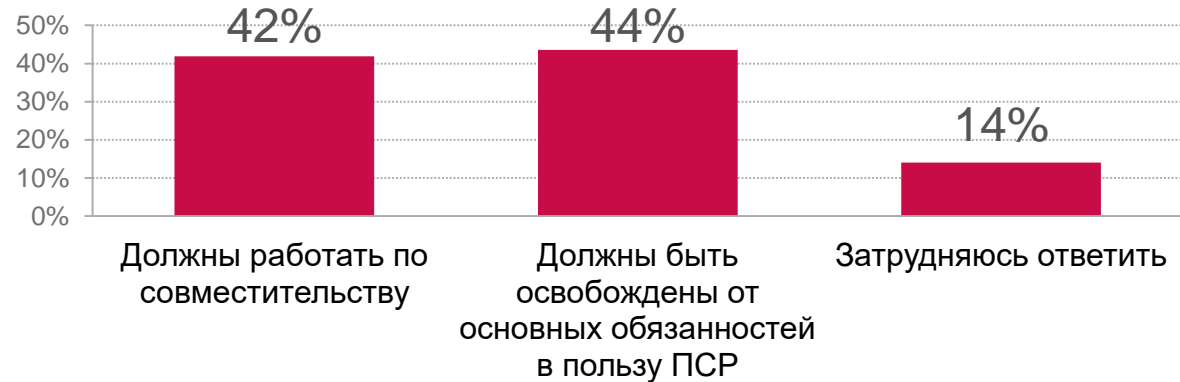
Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Совмещение vs Основная деятельность



■ совершенно не согласен / скорее не согласен
 ■ затрудняюсь ответить
 ■ совершенно согласен / скорее согласен
 индекс удовлетворенности

Я считаю, сотрудники, участвующие в проектах ПСР:



- ▶ Многим сотрудникам с трудом удается совмещать основную деятельность и работу над проектами ПСР, показатели в зоне риска.
- ▶ Сотрудники считают отчетность по проектам ПСР избыточной, показатель в негативной зоне.
- ▶ У сотрудников нет четко сформированного мнения сотрудников о необходимости совмещения основной деятельности с проектами ПСР, мнения разделились примерно поровну.



Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Препятствия развитию ПСР

- ▼ К основным барьерам / препятствиям развития ПСР на моем Предприятии / в Дивизионе, на мой взгляд, относятся (*открытый вопрос*)

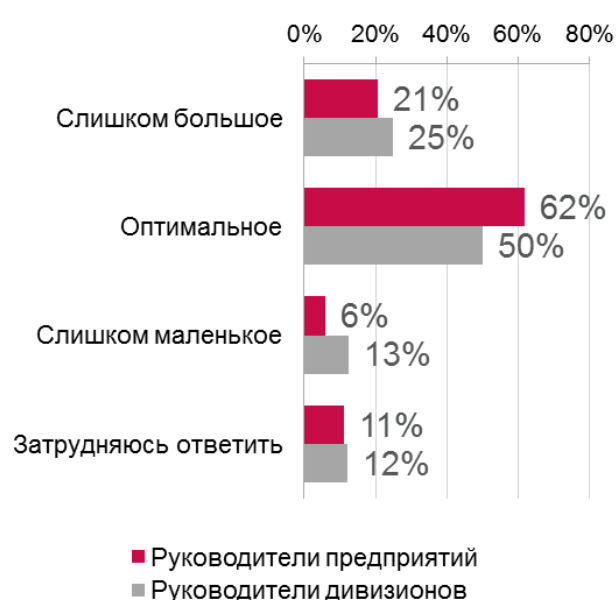
Категория	Количество	Цитаты
Отсутствие вовлеченности, инертность мышления, нежелание брать на себя ответственность	25	«Отсутствие у работников желания внесения изменений. Отсутствие у работников стремления к чему-то новому»
Недостаточная продуманность и адаптированность к специфике предприятия решений руководства	23	«Причёсывание всех под одну "гребёнку", излишняя суетность, слабая проработка и неподготовленность решений, отсутствие учёта индивидуальных особенностей предприятия и подразделений»
Недостаточное информирование, неясность цели и смысла внедрения ПСР	9	«Отсутствие любой информации о целях, ходе работ и т.п. на среднем и ниже уровнях»
Нехватка времени на проекты ПСР	8	«Мало свободного времени от выполнения основных обязанностей»
Избыточная отчетность, бюрократизация процесса	5	«Повышенная отчетность, громоздкость визуализации»
Недостаточность ресурсов и оборудования	5	«Нестабильная технологическая обеспеченность в период освоения серийного выпуска нового изделия»
Недостаточно обученных специалистов	4	«Отсутствие соответствующих специалистов непосредственно в структуре (в штате) предприятия.»
Барьеры отсутствуют	3	

Мнение руководителей Предприятий и Дивизионов

Какие процессы требуют внедрения ПСР в будущем?



Я считаю, что количество единовременно ведущихся проектов ПСР



Будете ли Вы сами заниматься ПСР, если завтра прекратится администрирование проекта со стороны ГК «Росатом»/ ОАО «ПСР»?



Руководители предприятий считают, что внедрения ПСР в будущем требуют все процессы в равной мере. По мнению руководителей дивизионов внедрения ПСР в будущем также требуют все процессы, но в большей степени процессы планирования и организации производства.

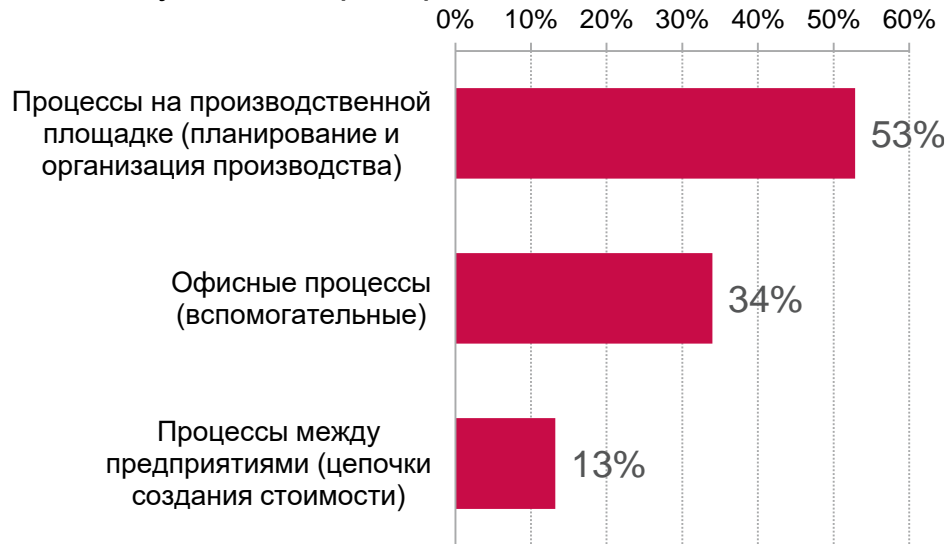
Большинство руководителей предприятий считает количество одновременных проектов ПСР оптимальным. Половина руководителей дивизионов считает количество одновременных процессов ПСР оптимальным. Четверть считает его слишком большим.

Готовы заниматься ПСР самостоятельно 90% руководителей предприятий и лишь 56% руководителей дивизионов.

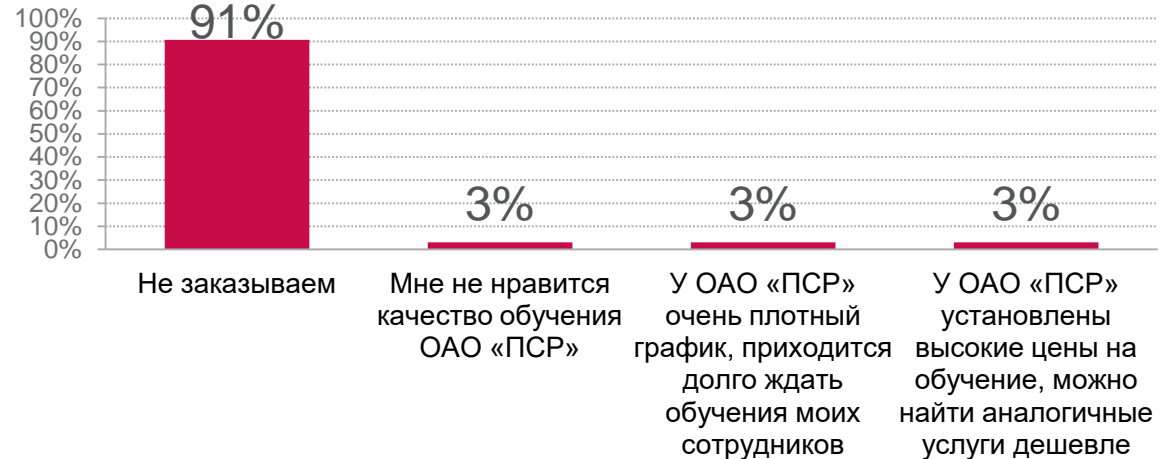
Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Мнение руководителей Предприятий

Какие процессы сейчас оптимизируются у Вас на Предприятии?



Заказываете ли Вы услуги по обучению инструментам и методам ПСР у сторонних компаний (не в ОАО «ПСР»), если да, то по каким причинам?



Как Вы считаете, достаточно ли опыта у сотрудников предприятия, чтобы проводить проекты ПСР самостоятельно (без экспертной поддержки ОАО «ПСР»)? Если нет, то укажите чего им не хватает?

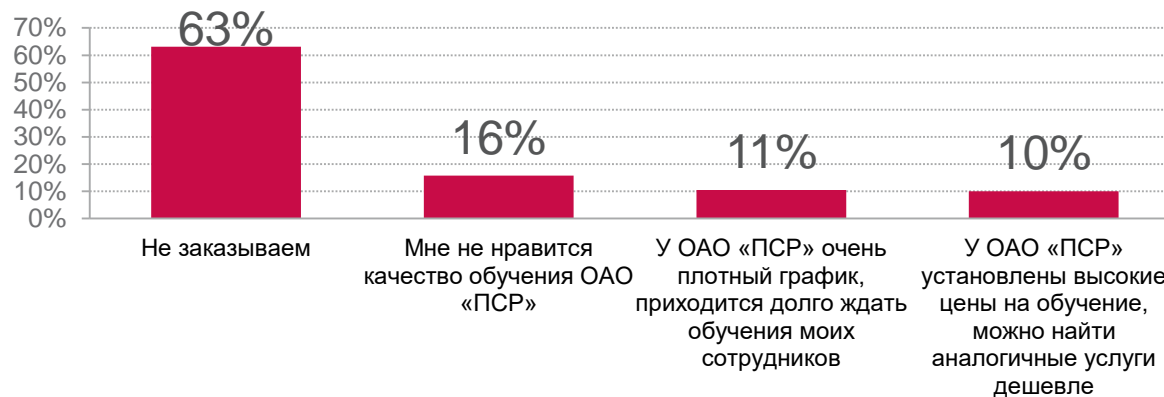
Опыта достаточно	8
Опыта достаточно, но не хватает мотивации	2
Нет, административного ресурса	1
Нет, не хватает опыта	1
Не в полной мере задействуют все инструменты	1
Недостаточно. Нет методики ПСР по конструкторской деятельности	1

На предприятиях оптимизируются в основном процессы, связанные с планированием и организацией производства. Процессы между предприятиями практически не оптимизируются.

Практически никто из руководителей предприятий не заказывает услуги по обучению у сторонних компаний.

Мнение руководителей Дивизионов

- Заказываете ли Вы услуги по обучению инструментам и методам ПСР у сторонних компаний (не в ОАО «ПСР»), если да, то по каким причинам?



- Более трети руководителей дивизионов показывают неудовлетворенность от обучения ОАО «ПСР». Это в равной мере связано с неудовлетворенностью качеством обучения, слишком плотным графиком и высокими ценами у ОАО «ПСР».

- Как Вы считаете, достаточно ли опыта у сотрудников предприятия, чтобы проводить проекты ПСР самостоятельно (без экспертной поддержки ОАО «ПСР»)? Если нет, то укажите чего им не хватает?

Методической и информационной поддержки по выполняемым проектам (образцы выполненных проектов)

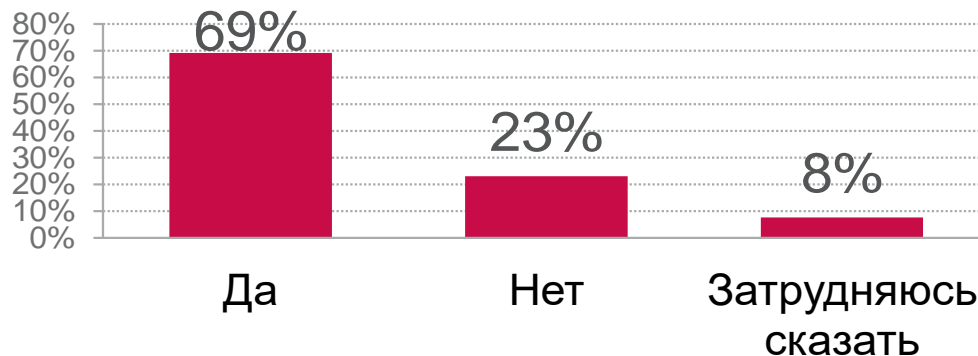
Достаточно

Нет

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Мнение руководителей управления качеством

- ▼ Взаимодействуете ли Вы на проектах с сотрудниками, занимающимися ПСР на предприятии (ПСР командой)?



- ▼ На Ваш взгляд, какие задачи СМК и ПСР совпадают/достаточно похожи, и могли бы выполняться совместно?

Практически все задачи совпадают, потому что СМК - это не только качество, как многие считают, это система эффективного управления предприятием

Много задач: практически все задачи ПСР - составные элементы СМК

Многие, учитывая, что ПСР - составная часть СМК

Я за интеграцию ПСР и СМК, свое видение было предложено нами на конференции ПСР в феврале 2012 года в г. Курчатове. СМК и ПСР имеют одну цель - повышение эффективности производства, поэтому задачи, решаемые для достижения этой цели совпадают - разные инструменты

Достижение целей организации

Политики, цели (измеримые и достижимые) и их распределение по уровням и функциям, реализация принципов постоянного улучшения.

Снижение всех видов потерь

Почти все задачи по организации рабочих мест

Улучшение процессов

- ▼ **Есть ли у Вас дополнительные комментарии относительно совместной работы СМК и ПСР?**
 - ▼ ПСР должна являться инструментом достижения целей организации. ИСО 9001 и тем более ИСО 16949 включает в себя применение всех инструментов ПСР. В первую очередь необходимо привести к общему знаменателю терминологию.
 - ▼ ПСР не должна жить сама по себе и восприниматься как навязываемая сверху "непонятная" система (а сейчас это происходит именно так) - необходимо внедрять принципы ПСР как жизненную необходимость для непрерывного улучшения, как философию, направленную на улучшение. Чтобы не было как зачастую с СМК и ИСО 9001 - "Мы в этом ничего не понимаем, есть отдел качества- всё там." Иначе будет так: "У вас есть ПСР? - Есть. У вас есть ИСО? -Есть. А что это такое? - А это у нас на 2 этаже качество, и на 3 этаже ПСР." А люди могут работать результативно и эффективно, даже не зная, что работают по таким мудрёным системам. Ключевым должно быть слово -РАЗВИТИЕ. Удовлетворенность всех заинтересованных сторон (ИСО 9001).
 - ▼ Необходимо установить нормативное регулирование вопросов ПСР, внедрять процессный подход и встраивать ПСР в нормативную базу СМК предприятия и отрасли с выставлением критериев результативности
 - ▼ ПСР рассматриваю как инструмент достижения цели повышения эффективности основного производства для себя, а вот СМК это уже политика и инструмент для потребителя - это если выпускается продукт некий. В настоящее время при оказании услуг роль качества заметно преобладает над ролью ПСР ибо качество - новые рынки, а внедрение ПСР дает результат только стороне заказчика при принятом целеполагании!
 - ▼ Не должно быть разделения, на предприятиях в дивизионе и ГК "Росатом" должна быть одна структура, отвечающая за ПСР и СМК, точнее - за СКМ (систему качественного менеджмента). Нельзя использовать инструменты ПСР (например, стандартизация работы) для сокращения персонала. Это ставит невозможным достижение главной цели ПСР и СМК - изменение менталитета людей.
 - ▼ Эти работы не должны выполняться параллельно, так как совокупность методов, используемых при внедрении ПСР, это один из инструментов СМК

Приложение



Мнения в зависимости от занимаемой должности и места работы

Должность

Блок вопросов	Руководитель дивизиона	Ответственный за внедрение ПСР в дивизионе	Координатор внедрения ПСР в дивизионе	Руководитель предприятия	Директор по производству/Главный инженер предприятия/Заместитель	Заместитель руководителя по качеству/Директор по качеству	Ответственный за внедрение ПСР на предприятии	Начальник цеха	Руководитель проектов ПСР на предприятии/руководитель рабочей или малой группы ПСР на предприятии	Специалист по внедрению ПСР на предприятии/Участник рабочей или малой группы ПСР на предприятии
Оценка текущих процессов внедрения ПСР	70%	82%	83%	79%	83%	67%	75%	76%	68%	62%
Взаимодействие на проекте	32%	32%	50%	79%	74%	46%	55%	71%	48%	53%
Система обучения	24%	19%	38%	54%	53%	56%	46%	49%	27%	40%
Мотивация	50%	36%	75%	43%	25%	15%	21%	32%	49%	25%
Оценка системы информирования	13%	48%	83%	60%	48%	54%	64%	59%	55%	53%
Функционирование ПСР на местах	30%	43%	27%	48%	52%	17%	34%	46%	30%	39%
Совмещение	6%	0%	21%	29%	32%	10%	16%	22%	8%	14%

Место работы

Блок вопросов	Дивизион	Предприятие
Оценка текущих процессов внедрения ПСР	91%	68%
Взаимодействие на проекте	72%	56%
Система обучения	51%	39%
Мотивация	77%	31%
Оценка системы информирования	69%	55%
Функционирование ПСР на местах	38%	39%
Совмещение	29%	15%

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»

Мнения в зависимости от стажа работы

▼ Стаж работы в Компании

Блок вопросов	До полугода	От полугода до 1 года	От 1 года до 3 лет	От 3 до 5 лет	Свыше 5 лет
Оценка текущих процессов внедрения ПСР	48%	61%	72%	74%	69%
Взаимодействие на проекте	16%	35%	60%	49%	58%
Система обучения	6%	24%	40%	47%	41%
Мотивация	30%	63%	18%	39%	33%
Оценка системы информирования	9%	53%	54%	72%	55%
Функционирование ПСР на местах	18%	13%	38%	33%	41%
Совмещение	20%	5%	18%	19%	15%

▼ Стаж работы над проектами ПСР

Блок вопросов	До 3 месяцев	От 3 до 6 месяцев	От полугода до 1 года	От 1 года до 2 лет	Свыше 2 лет
Оценка текущих процессов внедрения ПСР	60%	29%	55%	79%	71%
Взаимодействие на проекте	39%	29%	40%	68%	58%
Система обучения	28%	-7%	18%	49%	45%
Мотивация	3%	-39%	15%	51%	35%
Оценка системы информирования	35%	32%	40%	65%	59%
Функционирование ПСР на местах	20%	0%	27%	51%	37%
Совмещение	9%	-27%	2%	23%	22%

Разработано «ЭКОПСИ Консалтинг»