По мнению авторов, данные рекомендации позволят повысить мотивацию сотрудников, их производительность, снизить текучесть кадров и организовать более эффективное взаимодействие персонала.

1. Багирова, И.Х. Социальная политика компании как инструмент мотивации персонала / И.Х. Багирова. // Проблемы современной экономики: материалы I Междунар. науч. конф. (г. Челябинск, декабрь 2011 г.). – Челябинск: Два комсомольца, 2011. – С. 110-115.
2. Измалкова, С.А. Корпоративная социальная ответственность: современные аспекты менеджмента/ С.А. Измалкова, С.А. Никитин, Е.Е. Кононова, О.В. Магомедалиева, И.А. Тронина. – Орел: Госуниверситет – УНПК, 2013. – 174 с.
3. Корпоративная социальная ответственность: учебник для бакалавров / Э.М. Коротков, О.Н. Александрова, С.А. Антонов [и др.]: под ред. Э.М. Короткова. – М.: Издательство Юрайт, 2013. – 445 с.
4. Корпоративные социальные программы Алроса. Режим доступа: <http://www.alrosa.ru/устойчивое-развитие/корпоративные-социальные-программы/>
5. Новикова М.Л. Социальная политика компании как часть системы мотивации. Режим доступа: http://www.hr-journal.ru/articles/ov/ov_1267.html
6. Рудченко Т.Л. Динамичное планирование социального развития трудовой организации // Вестник Саратовского государственного социально- экономического университета, №1 (40). – 2012. – С. 189-193.
7. Управление персоналом организации: Учебник/Под ред. А.Я. Кибанова. – 4-е изд., доп. и перераб. – М.: ИНФРА-М, 2020. – 695 с.
8. Управление социальным развитием организации [Электронный ресурс]: учеб. пособие / К.Э. Оксинайд. – 2-е изд., стер.: Флинта; Москва; 2012.

Мельчекова О.Г.

Управленческое консультирование: образовательные аспекты подготовки кадров

*Уральский государственный экономический университет
(Россия, Екатеринбург)*

doi: 10.18411/lj-04-2021-280

Аннотация

Показаны роль и значение управленческого консультирования как фактора эффективного менеджмента в решении социально-экономических проблем. Изложены подходы к содержанию управленческого консультирования и его виды в современных условиях. Обозначена необходимость подготовки квалифицированных кадров для повышения эффективности управленческого консультирования и эффективности менеджмента организаций.

Ключевые слова: Менеджмент, организация, управленческое консультирование, подготовка кадров для управленческого консультирования.

Abstract

The role and importance of management consulting as a factor of effective management in solving socio-economic problems are shown. Approaches to the content of management consulting and its types in modern conditions are described. The necessity of training qualified personnel to improve the efficiency of management consulting and the efficiency of management of organizations is indicated.

Keywords: Management, organization, management consulting, training for management consulting.

Исследование и анализ практических аспектов управления предприятиями и организациями (экономических систем) в современных условиях выявляют насущную потребность своевременного выявления, оценки и решения возникающих проблем производственного, технико-технологического, социально-экономического характера с

целью применения необходимых адекватных управленческих воздействий на все составляющие работы предприятий и организаций, функционирующих в условиях все более возрастающего влияния усложняющихся факторов внешней и внутренней среды.

Опыт работы предприятий и организаций свидетельствует о том, что значительную поддержку в решении подобного рода проблем может оказать управленческое консультирование — вид управленческой деятельности, направленной на поиск наиболее оптимальных и эффективных решений в целях повышения эффективности работы действующих и вновь создаваемых предприятий и организаций (экономических систем).

В настоящее время управленческое консультирование как самостоятельная специальность получает все большее распространение, являясь эффективным каналом распространения современных научных знаний и передового опыта в области совершенствования организации производства и управления. По имеющимся данным, в настоящее время более 10 тысяч человек в России заняты в этой сфере, что отражает наличие спроса на консультационные услуги, содержание которых призвано помочь экономическим системам в решении важнейших производственных и управленческих задач [7, с.9].

Своевременная и квалифицированная диагностика конкретных производственных и управленческих процессов и профессиональное консультирование управленческих кадров по существу имеющихся или возникающих проблем способны предотвратить или существенно сдержать развитие негативных процессов в рамках экономических систем и обеспечить нормальный ход их производственной деятельности. Указанные обстоятельства определяют необходимость и актуальность более пристального изучения содержания и возможностей развития практических приемов диагностики процессов производства и управления и более широкого применения управленческого консультирования.

Среди приоритетных целей функционирования любой современной экономической системы можно обозначить: обеспечение условий устойчивого состояния и способности функционировать в изменяющейся среде; сохранение и повышение достигнутых уровней платежеспособности и рентабельности производства; стремление к достижению стабильного положения на рынке производимых товаров и предоставляемых услуг, сохранение, укрепление и развитие промышленного потенциала и др.

Современные условия деятельности предприятий и организаций, характеризующиеся такими факторами как усиливающаяся нестабильность социально-экономических процессов в глобальном масштабе; возрастание количества динамичных и постоянно усложняющихся технико-технологических элементов производства; усиление конкуренции; повышение ответственности организаций за соблюдение норм социально-экологических стандартов деятельности, в том числе и международного уровня; сокращение жизненных циклов внедрения различного вида инноваций; изменение ценностных критериев социально-экономических отношений и пр., формируют прямые и открытые вызовы самому существованию и развитию действующих предприятий и организаций, создают трудности при создании вновь открываемых предприятий и организаций, что, в свою очередь, определяет насущную потребность поиска и своевременного и целенаправленного формирования новых управленческих подходов к созданию и управлению современными предприятиями и организациями.

Исследования в области теории и практики управления экономическими системами позволяют сделать вывод о том, что организации смогут «выжить», сохраняя стабильность и обеспечивая устойчивые темпы своего развития, если их производственно-технологические основы функционирования и применяемые организационно-управленческие механизмы будут соответствовать ряду требований, а

именно: характеризоваться необходимой гибкостью применяемых производственных и управленческих структур; «прозрачностью» всех сторон деятельности предприятий и организаций; своевременной и необходимой адаптацией их к возникающим переменам во внешней и внутренней среде; быть экономически эффективными и не слишком затратными; в максимальной степени ориентироваться на потребности и запросы рынка; шире использовать возможности кооперации и интеграции с другими предприятиями и организациями в соответствии с меняющейся конъюнктурой рынка, изменением собственных потребностей и межпроизводственными интересами, выстраивая оптимальные, не перегруженные бюрократическими барьерами отношения сотрудничества; способствовать своевременному и целесообразному принятию необходимых управленческих решений; предоставлять сотрудникам разумную и обоснованную свободу действий, создавая им возможности и условия для проявления их творческих способностей, укрепления и развития промышленного и технико-технологического потенциала предприятий и организации и т. д. [4].

Для выявления позиций, которые экономические системы занимают или могут занимать в реальной сфере деятельности и в конкретном конкурентном пространстве, необходимо иметь полное и ясное представление об их состоянии, затруднениях и проблемах, потенциальных угрозах и возможностях, способствующих или препятствующих полноценному достижению их целей.

Устранение выявленных или предупреждение появления потенциальных угроз — как одно из условий эффективного управления экономическими системами — составляют концептуальную основу современного управленческого консультирования.

Исследование, анализ и оценка сильных и слабых сторон деятельности предприятий и организаций позволяют найти ответы на важнейшие вопросы: в чем их «сила» и каковы их недостатки; каковы реальные шансы закрепиться на рынках и усилить свои конкурентные преимущества; в каких сферах деятельности и каким образом можно проявить свои лучшие качества.

В теории и практике современного управления экономическими системами сложились различные подходы к пониманию сути и содержания управленческого консультирования и, прежде всего, организационных основ его проведения.

С одной стороны, под консультированием понимается «любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса, структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто отвечает за это». «Вы занимаетесь консультированием каждый раз, когда пытаетесь изменить или улучшить ситуацию, но непосредственно не руководите выполнением. Большинство штатных сотрудников в сущности являются консультантами, даже если они себя официально консультантами не называют». «Так, менеджер также может выступать в роли консультанта, если решит дать совет и помочь коллеге или даже подчиненным, вместо того, чтобы руководить и давать приказания» [8, с.16].

С другой стороны, управленческое консультирование понимается как «служба», работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решений» [8, с.16]. «Человек становится консультантом по вопросам управления, когда накапливает значительные... знания различных управленческих ситуаций и приобретает навыки, необходимые для решения проблем...» [7, с.9].

Существует мнение, что «управленческое консультирование является разновидностью экспертной помощи руководителям организаций в виде решения задач совершенствования управления в динамичных условиях производственной деятельности» [8, с.5]. Одни консультанты специализируются по общим проблемам управления — разработке стратегии и тактики развития организации; внедрению

инноваций; разработке или совершенствованию организационных структур управления; процессам принятия управленческих решений; методам, функциям и стилям управления и др. Другие занимаются частными задачами: подбором и аттестацией кадров; налаживанием документооборота; разработкой систем повышения качества работы; контроля за выполнением приказов и т.д.

Различаются точки зрения специалистов и по поводу организации процессов взаимодействия между консультантами и сотрудниками предприятий и организаций (клиентских организаций), в интересах которых осуществляется консультирование, а также имеются разногласия между консультантами по вопросам методологии выявления и анализа управленческих проблем.

В теории и практике менеджмента сложились различные виды управленческого консультирования [1,6, 7]:

консультирование проекта, при котором консультанты на основе собственных знаний и опыта и комплекса диагностических процедур самостоятельно разрабатывают и предлагают руководству предприятия или организации проект конкретного решения выявленной проблемы;

консультирование процесса, при котором консультанты привлекают к принятию решений сотрудников исследуемых предприятий или организаций (клиентских организациях) с целью поиска приемлемых решений (например, в виде деловых игр, деловых совещаний и др.);

консультирование посредством обучения, когда консультанты на основе проведения диагностики представляют сотрудникам клиентской организации обзор их деятельности с целью осознания сути выявленных ошибок или промахов и необходимости корректировать в дальнейшем свои действия при выполнении работ или принятии управленческих решений;

учебное консультирование, когда консультанты знакомят сотрудников клиентской организации с уже опробованными на практике и показавшими свою эффективность способами решения имеющихся проблем;

экспертное консультирование, когда клиенты, предоставляя консультантам необходимую информацию, контролируют их деятельность, усваивают рекомендации и принимают целесообразные, по мнению сотрудников клиентской организации, управленческие решения.

Разумеется, существуют и иные виды и формы взаимодействия заинтересованных лиц в процессе выявления и диагностики возникающих управленческих проблем и осуществления управленческого консультирования, обусловленные особенностями функционирования экономических систем. При этом, несомненно, можно согласиться с имеющимся мнением: «Мастерство консультанта заключается в том, чтобы дать правильный совет, правильным образом, нужному лицу и в нужное время. А клиенту следует научиться грамотно использовать совет консультанта» [7, с.10].

Исследования практического опыта применения приемов управленческого консультирования позволяют выявить ряд особенностей данного процесса, в том числе, обусловленных уровнем квалификации специалистов в сфере управления [2,3,5].

В этой связи, на наш взгляд, является целесообразным обратить внимание на необходимость подготовки и повышения квалификации кадров в сфере управленческого консультирования, владеющих профессиональными приемами диагностики процессов производства и управления, способных выполнять функции специалистов-консультантов.

Одним из направлений проведения такой работы могло бы стать создание условий для повышения профессионального уровня менеджеров на основе дополнения вузовского образования практическими занятиями по управленческому консультированию непосредственно в режиме действующих предприятий и

организаций, при решении конкретных проблем управления в повседневной практике руководства производством, трудовыми коллективами и т.д.

Практической реализацией данного положения, на наш взгляд, могло бы стать формирование или развитие консультационных центров различной направленности на базе крупных учебных заведений высшего образования, работающих в тесном взаимодействии с реально функционирующими экономическими системами.

Преимуществами таких научно - учебно - производственных консультационных центров могли бы стать: во-первых, наличие высококвалифицированных управленческих кадров, способных оказать помощь любого вида (представление необходимой информации, консультации, проведение экспертиз, обучение и т.д.); во-вторых, наличие производственно-технологической базы для проведения исследований и консультирования, на основе которой можно было бы практически выявить, предложить, опробовать и развивать предлагаемые варианты совершенствования организационно-управленческих механизмов. Практическое значение могло бы иметь и привлечение студентов вузов (бакалавров и магистрантов) к осуществляемым процессам консультирования (на стадии сбора и обработки информации, участия в обсуждении и реализации внедряемых проектов и т.д.), предоставляя им возможность получения необходимых профессиональных знаний и навыков, требуемых для формирования и повышения их образовательного уровня и накопления практического опыта, поскольку специфика работы профессиональных менеджеров-консультантов обуславливает необходимость квалифицированного владения знаниями по проблемам производства и управления, а также постоянного мониторинга ситуаций на анализируемых рынках. Собранный практический материал мог бы стать основой и для подготовки студентами статей научно-исследовательского и практического характера, выступлений на студенческих научно-практических конференциях и пр., что также способствовало бы формированию квалификационных навыков будущих менеджеров, развитию их творческого подхода к будущей профессии.

Таким образом, участие студентов вузов в работе консультационных центров различной направленности, созданных и работающих на базе учебных заведений высшего образования, могло бы способствовать решению важных проблем как научно-производственного, так и учебно-образовательного характера.

1. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: Учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по специальности 061100 (Менеджмент организации). - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004.
2. Мельчекова О.Г. Подготовка управленческих кадров: знания и опыт// О.Г. Мельчекова // XX Международная конференция памяти профессора Л.Н. Когана «Культура, личность, общество в современном мире: Методология, опыт эмпирического исследования», 16-18 марта 2017г., Екатеринбург. – Екатеринбург: УРФУ, 2017. – С.1742-1747.
3. Мельчекова О.Г. Подготовка управленческих кадров: реалии и проблемы образовательной среды// В сборнике: Российская общественно-гуманитарная наука перед вызовами современности. Сборник статей по материалам Международной научно-практической конференции. Под редакцией В.С. Слободниковой, И.В. Сулова. 2019. С. 341-347.
4. Мельчекова О.Г. Теория и практика менеджмента организации: учеб. пособие /О.Г. Мельчекова; М-во образования и науки РФ, Урал. гос. экон. ун-т. – Екатеринбург: [Изд-во Урал. гос. экон. ун-та], 2016.
5. Мельчекова О.Г., Кочергина Т.В., Рябцев А.Ю. Диагностика управления и управленческое консультирование: актуальность и проблемы реализации / Управление экономическими системами: электронный научный журнал. 2019. № 4 (122) с. 10.
6. Рапопорт В.Ш. Диагностика управления: (Практический опыт и рекомендации). – М.: Экономика, 1988.
7. Соколова М.М. Управленческое консультирование: учебное пособие/ Соколова М.М. - Москва: ИНФРА-М, 2019.
8. Управленческое консультирование: в 2-х т. Т.1: Пер. с англ.-М.: СП «Интерэксперт», 1992.