

<https://doi.org/10.5281/zenodo.4769167>

УДК 378.1

Мельчекова О.Г.

Мельчекова Ольга Георгиевна, кандидат экономических наук, доцент, Уральский государственный экономический университет, Россия, 620146, г. Екатеринбург, ул. 8 Марта, 62. E-mail: kaf463@mail.ru.

Диагностика управления и управленческое консультирование: предпосылки эффективного менеджмента

Аннотация. Показаны роль и значение диагностики управления и управленческого консультирования в повышении эффективности менеджмента современных экономических систем. Представлены подходы к содержанию управленческого консультирования, особенности применения в современных условиях. Обозначена необходимость подготовки квалифицированных кадров для повышения эффективности диагностики управления и управленческого консультирования.

Ключевые слова: менеджмент, экономическая система, диагностика управления, управленческое консультирование, подготовка кадров для управленческого консультирования.

Melchekova O. G.

Melchekova Olga Georgievna, Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Ural State University of Economics, Russia, 620146, Yekaterinburg, ul. 8 Marta, 62 E-mail: kaf463@mail.ru.

Management diagnostics and management consulting: prerequisites for effective management

Abstract. The role and importance of management diagnostics and management consulting in improving the management efficiency of modern economic systems are shown. The article presents approaches to the content of management consulting, features of its application in modern conditions. The necessity of training qualified personnel to improve the effectiveness of management diagnostics and management consulting is indicated.

Key word: management, economic system, management diagnostics, management consulting, personnel training for management consulting.

Важнейшими функциями современного менеджмента являются разработка, принятие и реализация управленческих решений - главных инструментов его управляющих воздействий, направленных на обеспечение устойчивой и эффективной деятельности экономических систем (предприятий и организаций), как в текущем периоде их существования, так и на создание предпосылок для их

успешного функционирования в будущем; своевременную и необходимую адаптацию организационных структур, технико-технологических средств, процессов управления и процессов производства к меняющимся целям и динамичным условиям работы в русле выбранных стратегий развития предприятий и организаций. В этой связи совершенствование процессов разработки, принятия и реализации управ-

ленческих решений является действенным фактором повышения эффективности, как непосредственно систем управления предприятиями и организациями, так и — в конечном итоге — эффективности деятельности экономических систем в целом.

В теории и практике менеджмента управленческие решения рассматриваются как «особый продукт» управленческого труда, обладающий некоторыми специфическими свойствами. Во-первых, разработка и выбор решений — должностная обязанность руководителя, которую он должен неукоснительно выполнять и нести ответственность за результаты своей деятельности. Во-вторых, реализация решений оказывает влияние на всю деятельность управляемых объектов, что, в свою очередь, определяет набор требований к их содержанию и способу выполнения. В третьих, сущность и содержание управленческой деятельности таковы, что принятию и реализации управленческих решений в ней отводится главенствующая роль, поэтому управленческая деятельность и управленческие решения часто воспринимаются как синонимы. Так, в теории и практике управления процесс принятия решений в широком смысле отождествляется со всей управленческой деятельностью. В узком — рассматривается как выбор оптимального решения из возможных вариантов. Тезис об узком понимании сущности управленческого решения был предложен в середине XX в. лауреатом Нобелевской премии Г. Саймоном [2].

Исследования в области теории принятия решений имеют междисциплинарный характер, объединяя различные области знаний, используя, в случае необходимости, как количественные, так и качественные приемы и способы исследований, позволяющие выявлять, анализировать и оценивать, как существующие проблемные ситуации в работе экономических систем, так вероятностные угрозы и опасности. В проведении подобного вида работ могут принимать участие специалисты различного профиля: экономисты, социоло-

логи, психологи, юристы, ибо «менеджер обладает активностью предпринимателя, мудростью инженера, пылкостью исследователя, логикой юриста» (Э.М. Коротков) [7].

Опыт управленческой деятельности свидетельствует: управленческое решение может быть действительно эффективным, если удастся разработать несколько вариантов, добиваясь возможности выбора лучшего из них: «...при принятии важного управленческого решения всегда надо иметь хотя бы два альтернативных варианта решения, а если речь идет о дорогостоящем решении, то неплохо бы иметь и третий вариант» (позиция руководства компании Ford Motor Company) [4].

Вместе с тем, имеются мнения, что принятие решений не должно сводиться лишь к выбору лучшего варианта, поскольку альтернативы (за редким исключением) сами собой и спонтанно не появляются, и поэтому требуются определенные усилия по их нахождению, описанию и обоснованию возможности реализации, что, в свою очередь, требует применения профессиональных знаний и опыта; умения своевременно и квалифицированно оценивать реальные условия, проблемы и возможности экономических систем, видеть перспективы их дальнейшего развития [2,4,8].

В этой связи особую значимость для повышения эффективности управления экономическими системами приобретают диагностика управления и управленческое консультирование, выступающие предпосылками принятия эффективных управленческих решений. «Управленческое консультирование имеет целью совершенствование процесса управления предприятием. Концепция управленческого консультирования полагает, что достижению целей предприятий максимально способствует именно управление» [3, с.15].

Под диагностикой управления понимается процесс установления, исследования и оценки характеристик, признаков и свойств управляющей и управляемой систем в целях выявления возможных нару-

шений в их работе, препятствующих нормальному ходу производственной деятельности, а также в целях поиска резервов улучшения управления предприятиями и организациями, способствующих эффективному достижению желаемых результатов их работы.

Диагностика управления, в том числе, — профессиональный анализ и объективная оценка слабых и сильных сторон работы исследуемых объектов, дает возможность определить их реальное состояние, установить, каким образом и с какими затратами можно устранить выявленные недостатки или реализовать потенциальные возможности в конкретных видах деятельности.

Действенную помощь в данном направлении оказывает управленческое консультирование, смысл которого заключается в оказании консультантами, — специалистами в различных областях знаний, — квалифицированной помощи предприятиям и организациям (в данном случае — клиентским организациям) в изыскании резервов и внедрении мероприятий по повышению эффективности управленческой и производственной деятельности исследуемых предприятий и организаций.

Управленческое консультирование нацелено на устранение недостатков, выявленных в процессе исследования систем управления и оценки деятельности действующих экономических систем, а также на реализацию рекомендаций и предложений по совершенствованию или созданию систем управления, как для действующих, так и для вновь создаваемых предприятий и организаций. Данное обстоятельство обуславливает потребность более тщательного изучения приемов управленческого консультирования и способов его осуществления.

В теории и практике управленческого консультирования сложились различные представления и подходы к пониманию содержания его сущности и организационных основ проведения.

Например, «под консультированием понимается форма оказания помощи в от-

ношении содержания, процесса, структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задач, 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 работников в сущности являются консультантами, даже если они себя официально консультантами не называют». «Менеджер может выступить в роли консультанта, если решит дать совет коллеге или даже подчиненным, вместо того, чтобы руководить и давать приказания» [12, с.16]. «Человек становится консультантом по вопросам управления, когда накапливает ...значительные знания различных управленческих ситуаций и приобретает навыки, необходимые для решения проблем...» [11, с.9].

Управленческое консультирование понимается также, 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» [12, с.16]. «Управленческое консультирование является разновидностью экспертной помощи руководителям организаций в виде решения задач совершенствования управления в динамичных условиях производственной деятельности» [12, с.5].

Разнообразие направлений диагностики управления и форм организации управленческого консультирования определяется, прежде всего, спецификой и особенностями клиентских организаций в отношении которых проводятся данного вида работы [9].

В общем виде, их содержание можно проиллюстрировать следующими утверждениями: «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» [11, с.10]. «Золотое правило консультирования - создание и поддержание истинного отношения сотрудничества «клиент-консультант» [10, с.61]. «Результат консультационной работы напрямую зависит от умения сотрудничать» [3, с.18]. «Консультирование должно быть независимым; консультант предлагает объективные рекомендации, не задумываясь о том, как это может повлиять на его собственные интересы, всю ответственность за результаты применения несет клиент» [1, с.21].

Исследуя практический опыт проведения управленческого консультирования в экономических системах, можно отметить ряд его отличительных особенностей, содержание которых может оказать влияние на конечные результаты данного процесса.

Во-первых, консультанты, - предлагая заказчикам (клиентским организациям) варианты действий по устранению имеющихся проблем или предложения по использованию выявленных резервов улучшения работы, обосновывая приемлемость их содержания и целесообразность применения, - не имеют полномочий и прав принимать управленческие решения по практической реализации предложенных мероприятий, что может в реальных условиях внедрения некоторым образом «исказить их первоначальный вариант», поскольку почти всегда имеется вероятность возникновения непредвиденных обстоятельств, вынуждающих изменить намеченный план действий. Это обстоятельство, - когда сотрудники клиентских организаций сами реализуют все рекомендованные консультантами предложения, побуждает клиентов не тратить значительные суммы вознаграждений за консультационные работы, что, вполне вероятно, снижает мотивацию консультационных организаций в проведении более тщательных исследований;

Во-вторых, консультанты не всегда имеют возможность получить необходимую им информацию, особенно, в том

случае, если нужные сведения содержат коммерческую тайну. Вместе с тем, и доступные им данные могут быть искажены или скрыты, - в той или иной мере, - сотрудниками клиентских организаций, которые не желают, - по тем или иным причинам, - раскрывать полную информацию о реальном состоянии исследуемых объектов, что, несомненно, также может сказаться на результате проводимых исследований.

В-третьих, сотрудники клиентских организаций могут скептически, недоверчиво или недостаточно внимательно относиться к советам «сторонних» специалистов, полагая, что они не смогут должным образом обнаружить и правильно интерпретировать особенности и «тонкости» «местных» проблем, самостоятельно разобратся с «непростыми» межличностными и неформальными отношениями внутри исследуемых объектов, - содержание которых не отражено в представленных заказчиками материалах, но может достаточно существенно, в том числе — и негативно, влиять на результаты деятельности клиентских организаций, - и в конечном итоге предложат клиентам « типовые » варианты решения проблем, которые не принесут желаемых эффективных результатов.

Таким образом, опыт управленческого консультирования свидетельствует о том, что требуется целенаправленная и профессиональная работа по дальнейшему совершенствованию данного процесса, направленного на повышение эффективности управления экономическими системами.

В настоящее время диагностика управления и управленческое консультирование, являясь действенными инструментами внедрения научных знаний и передового опыта в управление экономическими системами, получают все большее распространение в практике современного менеджмента. Так, например, в России свыше 10 тысяч специалистов заняты в сфере управленческого консультирования, что свидетельствует о потребности экономических систем в оказании им помощи в

решении производственных задач и совершенствовании систем управления [11, с.9].

Указанные обстоятельства повышают требования к профессиональному уровню специалистов-консультантов, которые, помимо профессиональных знаний и опыта в области управления [5,6], должны владеть навыками делового общения со сторонними людьми, знаниями психологии, мотивов поведения людей и др.

Одним из направлений повышения профессионального мастерства консультантов в сфере управления могло бы стать создание консультационных центров на базе крупных учебных заведений высшего образования с целью проведения на их основе практических занятий по овладению

обучающимися приемами диагностики управления и управленческого консультирования непосредственно в режиме действующих производственных объектов.

Привлечение студентов (бакалавров, магистров) высших учебных заведений к реальным процессам совершенствования процессов управления (под руководством опытных специалистов-консультантов на стадиях сбора информации, исследования и анализа состояния изучаемых процессов и явлений, прогноза их развития, участия в обсуждении вариантов решений проблем и т.д.) способствовало бы в целом решению задач подготовки профессиональных управленческих кадров, и в том числе - в сфере диагностики управления и управленческого консультирования.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

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. Лафта Д. К. Управленческие решения: учеб. пособие. М.: Благовест-В, 2004.
3. Лебедева Л. В. Организационное консультирование: учебное пособие. 2-е изд., исп. и доп. Тюмень: Издательство Тюменского государственного университета. 2004.
4. Литвак Б.Г. Разработка управленческих решений: учебник. 7-е изд., испр. и доп. М.: Дело, 2008.
5. 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.
6. 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. Слобожниковой, И.В. Сулова. 2019. С. 341-347.
7. 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.
8. Мельчекова О.Г. Управленческие решения: теория и практика принятия и реализация: учеб. Пособие/ О.Г. мельчекова; М-во образования и науки РФ, Урал. Гос. Экон. Ун-т. - Екатеринбург: [Изд-во Урал. Гос. Экон. Ун-та], 2017.
9. 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.
10. Рапорт В.Ш. Диагностика управления: (Практический опыт и рекомендации). – М.: Экономика, 1988.
11. Соколова М.М. Управленческое консультирование: учебное пособие/ Соколова М.М. - Москва: ИНФРА-М, 2019.
12. Управленческое консультирование: в 2-х т. Т.1: Пер. с англ.-М.: СП «Интерэксперт», 1992.

REFERENCES (TRANSLITERATED)

1. Vasil'ev G.A., Deeva E.M. Upravlencheskoe konsul'tirovanie: Ucheb. posobie dlja studentov vuzov, obuchajushhhsja po special'nosti 061100 (Menedzhment organizacii). - M.: JuNITI-DANA, 2004.
2. Lafta D. K. Upravlencheskie reshenija: ucheb. posobie. M.: Blagovest-V, 2004.
3. Lebedeva L. V. Organizacionnoe konsul'tirovanie: uchebnoe posobie. 2-e izd., isp. i dop. Tjumen': Izdatel'stvo Tjumenskogo gosudarstvennogo universiteta. 2004.
4. Litvak B.G. Razrabotka upravlencheskih reshenij: ucheb. posobie. 7-e izd., ispr. i dop. M.: Delo, 2008.
5. Mel'chekova O.G. Podgotovka upravlencheskih kadrov: znanija i opyt// O.G. Mel'chekova // HH Mezhdunarodnaja konferencija pamjati professora L.N. Kogana «Kul'tura, lichnost', obshhestvo v sovremennom mire: Metodologija, opyt jempiricheskogo issledovanija», 16-18 marta 2017g., Ekaterinburg. – Ekaterinburg: URFU, 2017. – S.1742-1747.
6. Mel'chekova O.G. Podgotovka upravlencheskih kadrov: realii i problemy obrazovatel'noj sredy// V sbornike: Rossijskaja obshhestvenno-gumanitarnaja nauka pered vyzovami sovremennosti. Sbornik statej po materialam Mezhdunarodnoj nauchno-prakticheskoj konferencii. Pod redakciej V.S. Slobozhnikovoj, I.V. Suslova. 2019. S. 341-347.
7. Mel'chekova O.G. Teorija i praktika menedzhmenta organizacii: ucheb. posobie /O.G. Mel'chekova; M-vo obrazovanija i nauki RF, Ural. gos. jekon.un-t.–Ekaterinburg:[Izd-voUral.gos.jekon.Un-ta],2016
8. Mel'chekova O.G. Upravlencheskie reshenija: teorija i praktika prinjatija i realizacmm: ucheb. Posobie/ O.G. mel'chekova; M-vo obrazovanija i nauki Rf, Ural. Gos. Jekon. Un-t. - Ekaterinburg: [Izd-vo Ural. Gos. Jekon. Un-ta], 2017.
9. Mel'chekova O.G., Kochergina T.V., Rjabcev A.Ju Diagnostika upravlenija i upravlencheskoe konsul'tirovanie: aktual'nost' i problemy realizacii / Upravlenie jekonomicheskimi sistemami: jelektronnyj nauchnyj zhurnal. 2019. № 4 (122) s. 10.
10. Rapoport V.Sh. Diagnostika upravlenija: (Prakticheskij opyt i rekomendacii). –M.:Jekonomika, 1988.
11. Sokolova M.M. Upravlencheskoe konsul'tirovanie: uchebnoe posobie/ Sokolova M.M. - Moskva: INFRA-M, 2019.
12. Upravlencheskoe konsul'tirovanie: v 2-h t. T.1: Per. s angl.-M.: SP «Interjeksper», 1992.

Поступила в редакцию 16.04.2021.

Принята к публикации 19.04.2021.

Для цитирования:

Мельчекова О.Г. Диагностика управления и управленческое консультирование: предпосылки эффективного менеджмента // Гуманитарный научный вестник. 2021. №4. С. 142-147
URL:<http://naukavestnik.ru/doc/2021/04/Melchekova.pdf>