

УДК 659.2(075.8)

Доцент Н.А. Серебрякова

(Воронеж. гос. ун-т инж. технол.) кафедра экономической теории и международного бизнеса, тел. 9473) 255-63-47

Методология формирования управленческого консультирования в организационной структуре

Выявлена методология формирования управленческого консультирования с помощью объединения множества методов, подходов, способов управленческих работ и инструментов, моделей и условий. Данная методология характеризуется большим разнообразием, отражая множественность, различную сложность и состав управленческих задач, решаемых менеджментом.

In this article the author tries to reveal the methodology of formation of management consulting in organizational structure combining a lot of methods, approaches, methods of management work and tools, patterns and conditions. This methodology is characterized by great diversity, reflecting the multiplicity of different complexity and composition of the managerial tasks, solved by the management.

Ключевые слова: методология, управленческое консультирование, организационная структура.

Методология в самом общем понимании представляет собой учение о принципах построения, основных закономерностях развития, формах и методах научного познания. При этом важно отметить, что именно выбор методологии исследования обуславливает объективность и достоверность полученного знания. Однако ограничивать понимание методологии только с процессом познания было бы ошибочным.

В современных философских исследованиях подчеркивается деятельностный характер методологии, отмечается, что методология – это не только орудие теоретического познания, но и преобразования действительности. Так, Э.Г. Юдин считает, что методология науки дает характеристику компонентов научного исследования, его объекта, предмета анализа, задач исследования, совокупности исследовательских средств, необходимых для их решения, а также формирует представление о последовательности действий ученого в процессе решения исследовательских задач [8].

В общенаучном понимании методология представляет собой систему принципов научного исследования, совокупность методов исследования и обработки данных; учение о принципах, формах и способах научно-исследовательской деятельности [1].

В широком смысле она трактуется как философская исходная позиция научного познания, общая для всех научных дисциплин [9]. В узком смысле методология рассматривается как теория научного познания в конкретной научной дисциплине [1].

Сходной позиции придерживаются и другие исследователи, рассматривающие методологию как «систему принципов и способов организации и построения теоретической и практической деятельности, а также учение об этой системе» [8] как «учение о методе научного познания и преобразования мира» [7].

И.В. Блауберг и Э.Г. Юдин выделяют следующие уровни методологии: высший уровень – философская методология, второй уровень – общенаучная методология, третий уровень – конкретно-научная методология и четвертый – методика и техника исследования (рисунок) [8].

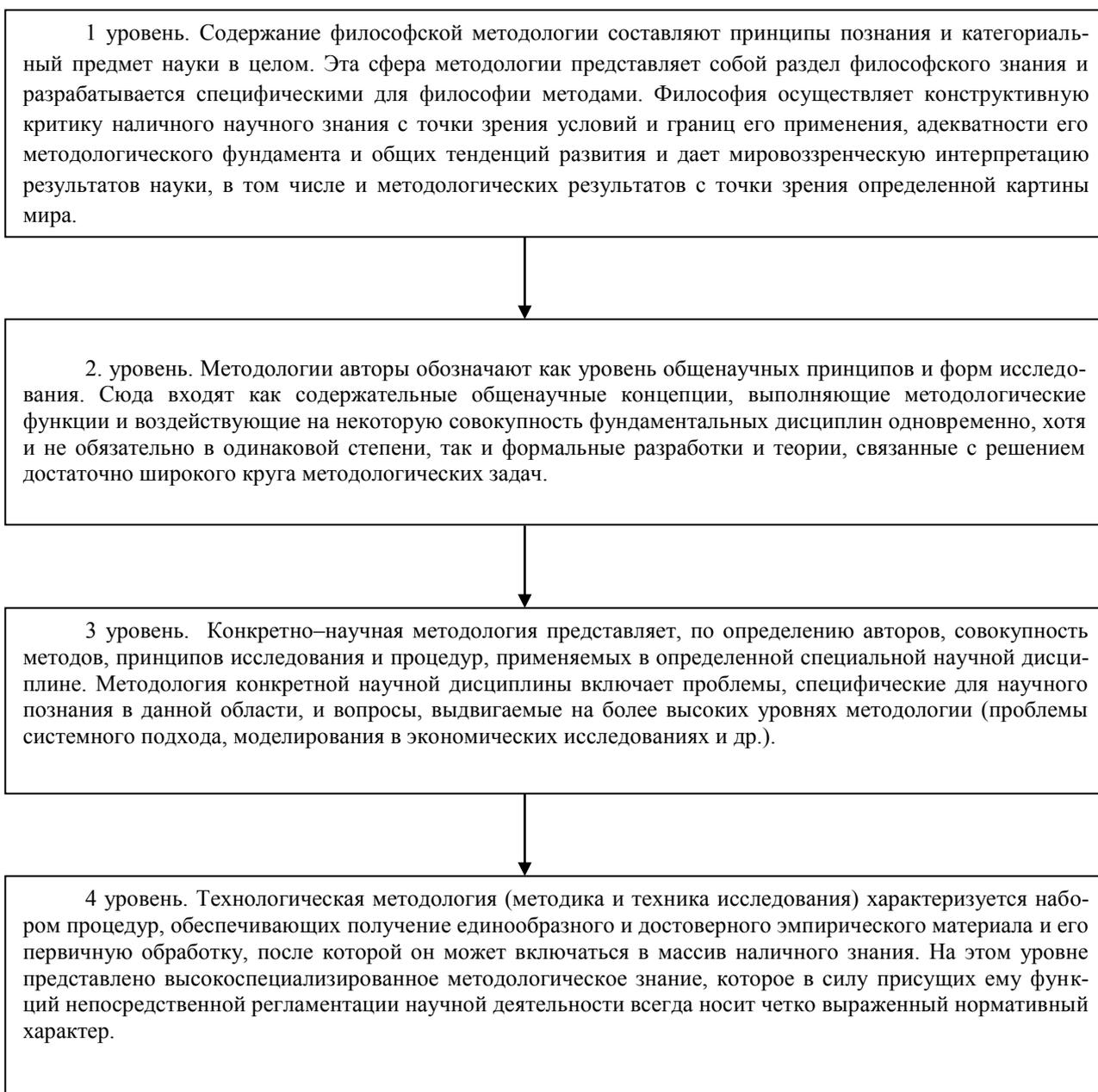


Рисунок. Уровни методологии

Все уровни методологии образуют сложную систему, в рамках которой между ними существует соподчинение. Философский уровень методологии выступает как содержательное основание всякого методологического знания, определяет мировоззренческие подходы к процессу познания и преобразования действительности.

Система взглядов и убеждений исследователя определяет его позицию по отношению к окружающей действительности, к миру и служит основой осуществления познания, выдвижения теоретических положений и в конечном итоге – деятельности по преобразованию окружающей действительности.

Общенаучный уровень методологии, включающий общенаучные концепции, вооружает исследователя знаниями, необходимыми для общего анализа изучаемого явления, формирует основу теоретической и практической деятельности [2].

Конкретно-научный уровень методологии позволяет конкретизировать проблему с точки зрения определенной науки, сформулировать принципы и выделить методы исследования, характерные для данной научной области. Технологический уровень методологии определяет, каким образом можно получить достоверный эмпирический материал, обеспечивает получение с помощью определенных процедур, свойственных данной науке [6].

Далее в работе будем придерживаться данного подхода к созданию методологии формирования управленческого консультирования в организационной структуре.

Сформулируем определение методологии формирования управленческого консультирования в организации, под которой мы будем понимать фундамент, на котором строится сложное здание арсенала методов, подходов, способов управленческих работ и инструментов, моделей и условий. Она характеризуется большим разнообразием, отражая множественность, различную сложность и состав управленческих задач, решаемых менеджментом.

Законы, принципы познания и категориальный предмет управленческого консультирования предполагают определение исходных мировоззренческих, научных принципов, формирующих основу исследовательской деятельности, что позволяет определить методологическую базу исследования, сформулировать концепцию, теорию.

Эта проблема может быть успешно решена при соблюдении ряда условий:

1) избираемые подходы должны быть адекватными, т.е. в полной мере соответствовать целям и задачам исследования;

2) для получения объективной и целостной картины исследуемого явления необходимо использовать не один, а несколько подходов, соответствующих одному или нескольким уровням методологии;

3) совокупность подходов, применяемых в исследовании, не должна включать взаимоисключающие подходы;

4) методологические подходы, применяемые в исследовании, должны дополнять друг друга, что позволяет изучить конкретный объект всесторонне и во всех его взаимосвязях.

Консультант по управлению в своей работе применяет много методов научного исследования, которые отражены в схеме методологии формирования и развития управленческого консультирования в организационной структуре. Данные методы присутствуют на всех этапах работы консультанта, но нужно учитывать еще одно важное условие, что «... нет универсального метода и в зависимости от конкретных условий (специфика организации, разнородность людей, традиции и т.д.) нужно применять разные методы» [9].

Еще один из элементов методологии – определение «проблемного поля» (в том числе «скрытых и теневых» проблем) организации для выявления «узких» мест в процессах и основных проблем в управлении [2]. «Проблемное поле» существует при трех условиях.

Во-первых, имеется устойчивое противоречие или разрыв между действительным и желаемым. В организациях подобные разрывы, свидетельствующие о наличии проблемы, возникают в оценках количественных и/или качественных показателей эффективности предприятия.

Во-вторых, экспертам и руководителям организации неизвестны способы преодоления этого противоречия. Это означает, что истинные причины проблемы им достоверно неизвестны и требуют специальной диагностики.

В-третьих, в организации существует лицо или группа лиц, обеспокоенных этим противоречием.

Таким образом, выявляются конкретные проблемы организации и ее подразделений, происходит группировка проблем с ранжированием по степени важности. При этом выявляются недостающие и неэффективно используемые ресурсы организации, непродуктивное дублирование, «лишние» функции, недостатки сквозных управленческих функций (целеполагание, планирование, контроль, управление информацией и др.), управляемости (границы управляемости, трудности исполнения, участие в решениях, показатели качества решений, надежность решений) и др.

Следующим моментом, для того чтобы выявить ключевые, системообразующие проблемы в организации, необходимо установить взаимосвязи между выявленными проблемами. Для этого эффективно используется метод графов, описанный А.И. Пригожиным [4]. По результатам установления таких взаимосвязей можно выделить 3 группы проблем.

1. Корневые проблемы – те, которые вызывают или обостряют другие. Это значит, что если решить данные проблемы, то снизится острота остальных или последующие будут решаться легче. Корневая проблема размещается внизу графа и от нее идет самое большое количество связей вверх.

2. Узловые проблемы – те, через которые проходит наибольшее число связей (как от них, так и к ним). Они размещаются в средней зоне.

3. Результирующие проблемы – те, которые вызываются или обостряются другими проблемами и указывают на те цели, которые будут достигнуты при условии решения «нижележащих» проблем.

Используя граф взаимовлияния проблем, вы получаете структурированную информацию о том, какие проблемы являются ключевыми и должны решаться в первую очередь [3].

Технология – совокупность методов, процессов и материалов, используемых в какой-либо отрасли деятельности, а также научное описание способов производства [5].

Любая технология включает в себя методику производства работ, модели и инструменты, обеспечивающие это производство. Для консалтинговых компаний методикой является совокупность документов, описывающих: жизненный цикл работ, начиная от предпродажной подготовки и заканчивая сопро-

вождением создаваемых систем; процедуры обеспечения качества работ; процедуры управления проектами; документацию, которая предоставляется клиентам в ходе работ.

В качестве инструментов при управленческом консультировании используются [1-9]:

1. Процессно-ориентированное управление: отслеживает общие и косвенные издержки по всем процессам и привязывает их к конкретным продуктам и клиентам, позволяя более точно распределять издержки и принимать более верные решения.

2. Сбалансированная система показателей эффективности деятельности: переводит миссию и видение в количественные измерения и отслеживает, добивается ли менеджмент запланированных результатов.

3. Бенчмаркинг: сравнивает затраты и производительность с внутренними и внешними точками отсчета. Компании внедряют найденные лучшие практики для достижения поставленных целей.

4. Ключевая компетенция: выделяет и инвестирует в специальные навыки или технологии, создающие уникальную ценность для клиентов.

5. Венчурное финансирование: инвестирование в новые продукты или технологии через финансирование бизнеса внутри или вне компании.

6. Управление отношениями с клиентами: сбор информации для лучшего понимания клиентов, для того чтобы приобретать, удерживать и выращивать наиболее прибыльных из них.

7. Измерение уровня удовлетворенности клиентов: сбор информации от клиентов для того, чтобы измерять их удовлетворенность, выявлять основные потребности.

8. Сегментация клиентов: подразделяет рынки на группы клиентов, обладающих общими признаками, чтобы создать специальное предложение продукта или маркетинговую программу.

9. Сокращение затрат времени: уменьшает общее время от создания концепции до готовности продукта и процесса.

10. Стратегия роста: направляют ресурсы на возможности, обеспечивающие прибыльный рост.

11. Управление знаниями: развитие систем и процессов для идентификации и распространения интеллектуальных активов ком-

пании.

12. Анализ возможностей смены рыночных тенденций: выявляет ранние сигналы возможной смены рыночных тенденций и новые технологии, которые могут перевернуть рыночную ситуацию.

13. Команды слияния: группы высших руководителей из двух сливающихся компаний, нацеленные на нахождение синергии по продажам и производству.

14. Миссия и видение: кодифицированное определение бизнеса компании, целей, подходов и желательной позиции в будущем.

15. Персонализированный маркетинг: организация обширного и систематического общения с индивидуальным клиентом, чтобы персонализировать диалог с ним и предоставить индивидуализированные продукты и услуги.

16. Аутсорсинг: использование третьей стороны для выполнения не являющихся основными задач.

17. Оплата по результатам: привязывает компенсацию менеджеров к измеряемым и контролируемым целям.

18. Концепция реальных опционов: анализ и инвестиции в реальные активы (такие, как производство, люди и продукты) как в опционы, так же, как финансовые менеджеры анализируют и инвестируют в финансовые опционы на фондовом рынке.

19. Реинжиниринг бизнес-процессов: радикальные изменения в ключевых бизнес-процессах с целью достижения существенного повышения производительности и качества, сокращения затрат времени.

20. Сценарное планирование: определение нескольких вариантов будущего для подготовки стратегических решений.

21. Анализ акционерной стоимости: измерение способности компании или подразделения получать доходы выше, чем стоимость привлеченного капитала. Предоставляет рамки для оценки альтернатив по повышению акционерной стоимости.

22. Стратегические альянсы: соглашения между фирмами, по которым каждая из них выделяет ресурсы на достижение общего набора целей.

23. Стратегическое планирование: всеобъемлющий процесс определения того, чем должен стать бизнес, и как распределить ресурсы для достижения этой цели.

24. Интеграция цепочки поставок:

синхронизация усилий нескольких сторон / поставщиков, производителей, дистрибьюторов, дилеров и клиентов для достижения непрерывного обмена информацией, товарами и услугами через границы организаций.

25. Тотальное управление качеством: привязывает требования клиентов по характеристикам к продуктам и услугам, цель – нулевой уровень брака.

Описав достаточно большой инструментарий управленческого консультирования, следует рассмотреть модели управленческого консультирования [1, 4, 9].

1. Модель согласования горизонтов развития (краткосрочного, среднесрочного, долгосрочного).

2. Модель цепочек создания стоимости (каждый следующий передел продукции увеличивает норму прибыли).

3. Модель построения в системе информационного обмена компании достаточного числа контуров обратной связи, обеспечивающих адекватность компании условиям рынка и соответствие продукции заявленному уровню качества.

4. Модель обеспечения полноты и системности управленческой информации для принятия стратегических и тактических решений.

5. Модель гармоничного распределения функций, полномочий и ответственности внутри системы управления.

6. Модель конфигуратора социального мотивационного поля, в рамках которого сотрудники компании генерируют лично-профессиональные и групповые цели.

7. Модель интеллектуального менеджмента, представляющая собой управление на основе понимания смысла каждой ситуации и выбора оптимального варианта управленческого воздействия.

8. Модель формирования спроса методом управления сознанием потенциальных покупателей.

9. Модель многовариантного моделирования финансовых результатов будущего периода и составления бизнес-плана на основе наиболее оптимального варианта.

10. Модель многоуровневой карьеры сотрудников и многоуровневой иерархии стимулов как часть корпоративной культуры компании.

11. Модель нормативного кольца деятельности (анализ – цель – проект – решение –

программа – действие). Используется для построения непротиворечивой системы деятельности.

12. Модель уровней управления (предметный, социально–игровой, социально–технологический, методологический). Используется для построения системы интеллектуального менеджмента.

13. Амплитудно–фазовая модель управления нормативной деятельностью.

14. Модель эффективной деловой коммуникации, обеспечивающей своевременный обмен сведениями и выработку оптимальных управленческих решений.

Таким образом, роль управленческого консультирования чрезвычайно возросла в условиях современной России. Изменения, происходящие в экономике, поставили новые задачи перед руководителями предприятий, органов государственного и территориального управления. Мировой опыт показывает, что профессиональная консультационная помощь в решении проблем управления оказывает существенное влияние на их качество, способствует повышению квалификации управленческих кадров, улучшает информационное обеспечение управления, распространение и внедрение научно–практических знаний и управленческих инноваций.

Используя данную методологию формирования управленческого консультирования в организационной структуре с перечисленными методами, подходами, способами управленческих работ и инструментов, моделями и условиями руководителям организаций будет более доступным процесс выявления результативности управленческого консультирования.

ЛИТЕРАТУРА

1. Крючков, В.Н. Проблемы методологии управления и управленческого консультирования в инновационном развитии Омского региона [Текст] / В.Н. Крючков, К.Н. Полещенко, В.И. Разумов // Вестник Омского университета. Серия: Экономика. – 2008. – № 3. – С. 5-9.

2. Орлов, А.И. Методологические ошибки ведут к неправильным управленческим решениям [Текст] / А.И. Орлов // Управление большими системами. – 2009. – № 27. – С. 59-65.

3. Практика управления [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://consulting.1c.ru/praktika-upravleniya>

4. Пригожин, А.И. Методы развития организаций [Текст] / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003.

5. Свободная энциклопедия Википедия [Электронный ресурс] / Режим доступа: <http://ru.wikipedia.org/wiki/>

6. Усов, В.Н. Рефлексивный анализ современной методологии управленческих решений [Текст] / В.Н. Усов // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Социально-гуманитарные науки. – 2005. – № 7. – С. 250-255.

7. Хайруллин, И.Г. Методологические основы аналитического обоснования управленческих решений [Текст] / И.Г. Хайруллин // Вестник Оренбургского государственного университета. – 2006. – № 8. – С. 154-159.

8. Юдин, Э.Г. Системный подход и принцип деятельности [Текст] / Э.Г. Юдин, И.В. Блауберг. – М., 1978.

9. Юксвярав, Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика [Текст] / Р.К. Юксвярав, М.Я. Хабакук, Я.А. Лейманк. – М.: Экономика, 1988. – 111 с.