



МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ  
Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего  
образования  
«ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ ГУМАНИТАРНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ  
УНИВЕРСИТЕТ»  
(ФГБОУ ВО «ЮУрГГПУ»)  
ПРОФЕССИОНАЛЬНО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ  
КАФЕДРА ЭКОНОМИКИ, УПРАВЛЕНИЯ И ПРАВА

## КАДРОВЫЙ КОНСАЛТИНГ, КАК ИНСТРУМЕНТ ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ

Выпускная квалификационная работа по направлению  
38.03.02 Менеджмент  
Направленность программы бакалавриата  
«Управление человеческими ресурсами»  
Форма обучения заочная

Проверка на объем заимствований:

\_78\_ % авторского текста

Работа *рекомендована*

не рекомендована к защите

»\_16\_» июня, 2023 г.

И.о. зав. кафедрой Э, УиП

Выполнил:

студент группы ЗФ-509-114-5-1

Вагнер Виталий Викторович

Научный руководитель:

к.п.н., доцент

Корнеев Дмитрий Николаевич

Челябинск  
2023

## ОГЛАВЛЕНИЕ:

<b>ВВЕДЕНИЕ</b> .....	3
<b>ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА, КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ..</b>	7
1.1. Состояние процесса достижения организационных целей организации в существующей теории и практике менеджмента.....	7
1.2. Кадровый консалтинг, как инструмент достижения организационных целей.....	16
1.3. Основные направления реализации кадрового консалтинга в организации.....	23
Выводы по 1-ой главе.....	36
<b>ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ «ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ «ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» МИНИСТЕРСТВА ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» (ФГБОУ ВО ЮУГМУ МИНЗДРАВА РОССИИ)».....</b>	38
2.1. Анализ эффективности реализации кадрового консалтинга в ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России	38
2.2. Рекомендации по реализации кадрового консалтинга в ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России.....	51
Выводы по 2-ой главе.....	62
<b>ЗАКЛЮЧЕНИЕ</b> .....	65
<b>СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ</b> .....	70
<b>ПРИЛОЖЕНИЕ</b> .....	

## ВВЕДЕНИЕ

**Актуальность темы.** В начале XXI века усиливается процесс глобализации мировой экономики, который вносит серьёзные изменения в условия развития экономики России. Расширение пространства бизнеса на внутреннем и внешнем рынках выявляет жёсткую необходимость внедрения современных технологий и методов менеджмента организации. Важным аспектом в деятельности компаний становится повышение их конкурентоспособности, эффективное внедрение теории в практику.

Консалтинговая деятельность представляет собой важный источник теоретических и практических знаний о современных рынках, приёмах формирования стратегий, определении концепции бизнеса. Многообразие видов консалтинга помогает хозяйствующим субъектам решать вопросы стратегического, тактического и операционного уровней. Практически все ведущие компании в различных странах мира эффективно повышают свою конкурентоспособность, расширяют сферы деятельности, пользуясь услугами консалтинговых фирм. Факты доказывают возрастающий спрос на консалтинговые услуги, представленные на современном рынке консалтинга. Деловые отношения, реализуемые на рынке, обладают международным характером. Международные консалтинговые корпорации по средствам своего присутствия во многих странах мира, в том числе и России, оказывают серьёзное влияние на развитие мирового рынка консалтинга. Это приводит, во многом, к размыванию особенностей, которые присущи консалтинговой сфере различных стран. Международная стандартизация и унификация хозяйственных процессов формируют общие условия и требования к деятельности различных субъектов экономики, выполнение которых требует консалтинговой поддержки.

Углубляющаяся интеграция отечественной экономики в мировую – определяет специфику функционирования современного консалтингового рынка в России. Его развитие до нынешнего состояния, в условиях внедрения

рыночной системы хозяйствования в стране, сопровождалось активными экономическими преобразованиями, которые в мировой практике длились более века. Глобальный кризис, остро проявившийся в 2008 г., несколько ослабил темпы развития консалтинговой сферы, обострив в ней и без того немалую конкуренцию. Резкое изменение конъюнктуры рынка требует от консультантов поддержания и усиления конкурентоспособности услуг, что может быть достигнуто с учётом влияния различных факторов. При этом, в научно-практической литературе освещаются отдельные или некоторые факторы конкурентоспособности. Отсутствие разработанной классификации усложняет и вносит неопределённость в процесс исследования рыночного пространства консалтинговых услуг. Немаловажное значение для хозяйствующих субъектов имеет оценка эффективности результатов предоставления консалтинговых услуг. Подобная оценка должна позволить определить непосредственный вклад консультантов в достижение результатов консультирования. Развитие и адаптация способов оценки эффективности, к конкретным условиям хозяйствования заказчиков, обуславливаются необходимостью совершенствования процесса оказания услуг.

В этой связи, расширение и углубление исследования состояния и перспектив развития современного международного рынка консалтинговых услуг в России, выявление его особенностей остаются своевременными и актуальными.

**Степень разработанности проблемы.** Проблематика международного рынка консалтинговых услуг получила широкое освещение в научных трудах зарубежных и отечественных авторов, таких как: Е.Ф. Авдокушин, Г.А. Васильев и Е.М. Деева, М.И. Гончаров и Г.А. Лемзяков, И.В. Захаров, М.С. Иванов и М.В. Фербер, С.Б. Коваленко и З.Н. Козенко, И.С. Королёв, Г.И. Маринко, В.М. Попов и С.И. Ляпунов, А.А. Касаткин, А.И. Пригожин, С.В. Фомишин и Ю.В. Чернов, С. Бисвас (S. Biswas) и Д. Твитчелл (D. Twitchell), М. Киппинг (M. Kipping) и Л. Энгвелл (L. Engwall), М. Кубр (M. Kubr), К. Макхэм

(С. Markham), И.М. Расиел (E.M. Rasiel), Эдгар Х. Шейн (Edgar H. Schein), Эрик де Хаан (E. de Haan) и др.

Однако в работах представленных авторов целый ряд существенных аспектов не получил своего углублённого и всестороннего исследования, а некоторые вопросы вообще не рассматриваются. Так, например, классификация факторов, влияющих на конкурентоспособность консалтинговых услуг, оценка уровня концентрации на рынке консалтинга, оказание услуг в условиях финансово-экономической нестабильности остаются малоизученными и требуют проведения дальнейших исследований.

**Тема исследования: «Кадровый консалтинг, как инструмент достижения организационных целей».**

**Объект исследования:** процесс достижения организационных целей в ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России.

**Предмет исследования:** кадровый консалтинг, как инструмент достижения организационных целей в ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России.

**Цель исследования:** теоретическое обоснование и разработка рекомендаций по реализации кадрового консалтинга в ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России.

Достижение цели научного исследования обуславливает постановку и решение следующих **задач:**

1. Изучить состояние процесса достижения организационных целей организации в существующей теории и практике менеджмента.

2. Рассмотреть кадровый консалтинг, как инструмент достижения организационных целей.

3. Выявить основные направления реализации кадрового консалтинга в организации.

4. Разработать рекомендации по реализации кадрового консалтинга в ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России.

**Теоретическую и методологическую основы исследования составили**

положения, которые изложены в трудах зарубежных и отечественных учёных-экономистов, освещающих вопросы функционирования консалтингового рынка, маркетингового подхода оказания консалтинговых услуг, конкуренции и управления конкурентоспособностью услуг.

**Практическая значимость** результатов исследования состоит в том, что предложения соискателя могут быть использованы консультантами в качестве основы для совершенствования своей деятельности. Полученные результаты могут быть использованы при разработке учебных материалов и в преподавании учебных курсов: «Маркетинг», «Мировая экономика», «Международное предпринимательство», «Международные экономические отношения», «Основы внешнеэкономической деятельности». Полученные результаты также могут быть использованы всеми, кто заинтересован в исследовании дальнейшего направления развития международного рынка консалтинговых услуг в России, как одной из основ формирования конкурентоспособности различных хозяйствующих субъектов.

**Методы исследования:** анализ, синтез, изучение литературы.

**База исследования:** 454092, Российская Федерация, Челябинская область, г. Челябинск, ул. Воровского, 64.

**Полное наименование организации:** федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Южно-Уральский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации

**Сокращенное название:** ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России

**Структура и объём работы.** Особенности изучаемых проблем, цель и задачи исследования определили структуру работы, представленную введением, двумя главами, заключением, списком использованной литературы.

# ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА, КАК ИНСТРУМЕНТА ДОСТИЖЕНИЯ ОРГАНИЗАЦИОННЫХ ЦЕЛЕЙ

## 1.1. Состояние процесса достижения организационных целей организации в существующей теории и практике менеджмента

Организация создается собственником для достижения тех социально-экономических целей, которые он ставит при его создании.

При этом: «Цели (или задачи) определяют, какие результаты и когда должны быть достигнуты, однако практически ничего не говорят о том, как именно будут получены планируемые результаты» [1].

Цель – это предвидимый результат. Однако для достижения этой социально-экономической цели необходимо предвидение не высоких рейтингов и стопки денежных знаков, требуется конкретная продукция для конкретного потребителя, требуется соответствующая организация и управление по созданию и реализации потребителю этой продукции – по достижению планируемого социально-экономического результата.

### 1. Постановка и достижение цели организации

Известен только самый общий путь достижения социально-экономической цели организации (предвидимого результата): производство и реализация продукции удовлетворяющей потребности потребителя – потребитель оценивает, приобретает и оплачивает производителю его продукцию. Выручка от реализации продукции за вычетом издержек – это и есть результат (в данной параграфе для упрощения изложения в основном будем рассматривать только экономический результат). Сама же продукция предприятия – это еще не результат, продукция может дать результат (быть реализована с прибылью), а может и не дать, это решает только потребитель [4].

Для постановки и достижения цели, самое главное, производитель должен:

- иметь видение потребителя и продукции удовлетворяющей его

потребности, видение продукции, которую он будет производить, и результата от ее реализации;

- иметь видение организации способного производить и реализовывать эту продукцию потребителю с требуемым результатом, видение и в ближней, и в дальней перспективе [2].

И полный цикл постановки и достижения цели организации будет иметь следующий вид:

1) Цель организации – предвидимый максимальный социально-экономический результат.

2) Видение своей сферы деятельности, видение конкурентов. Видение внешней среды.

3) Видение потребителя.

4) Видение продукции потребителем, показателей оценки и ее потребительских свойств потребителем (включая стоимость).

5) Видение продукции производителем, показателей оценки, адекватным показателям потребителя.

6) Видение номенклатуры и объемов и сроков реализации продукции, видение результата.

7) Видение организации, способного производить и реализовывать требуемые объемы продукции потребителю с заданным результатом.

8) Видение требуемых для этого средств и ресурсов [5].

9) Разработка стратегии:

- постановка частных целей по развитию организации и организации деятельности, по разработке, производству и реализации продукции; определение принципов и средств их достижения;

- разработка программ и планов, требуемых ресурсов на всех уровнях иерархии по всему «дереву целей» (каждого руководителя, каждого сотрудника) и на всех временных горизонтах;

- уточнение достижимых социально-экономических целей



организации, постановка максимальной, но достижимой цели организации [3].

10) Реализация стратегии – управление процессами деятельности по достижению цели, получение требуемого социально-экономического результата.

Приведенный список включает три основных этапа:

Цель организации – это первый пункт списка, одновременно самый простой и самый сложный, ведь цель – это не то, что мы хотим, а то, что можем. А выяснить, что мы реально можем, поставить реально-достижимую цель организации, возможно только построив и рассмотрев организацию деятельности.

Система целей и ценностей организации рассматривается с разных позиций. Основные из них: Цель организации с точки зрения ее владельца. Она определяет тот результат, который владелец организации желает достичь. Цель, ради которой открылась данная организация. Чаще всего это финансовая цель, а именно — устойчивый и постоянный доход. Цель организации с точки зрения социума. Она определяет результат, который социум желает извлечь от этой организации. А именно – то, какие именно потребности желает удовлетворить общество с помощью организации [8].

Цель организации с точки зрения непосредственной организации. Она определяет то, какие результаты организация должна достичь для производства и реализации необходимой обществу продукции, для реализации собственной миссии. Первой и ключевой целью станет цель с точки зрения владельца предприятия. Однако эта цель никак не раскрывает то, каким образом необходимые результаты будут достигнуты. В целом система управления достижением целей организации — это комплекс мер, направленный на получение определенного результата, а также определение того, каким именно образом результат будет достигнут [1].

Классификация целей организации Система финансовых целей организации, менеджмент целей и иных задач классифицируется по нескольким признакам. Рассмотрим их подробнее. По уровням. Низший

уровень целей является независимой рациональностью. Высший уровень определяет направление структур деятельности, нацеленных на исполнение высших общественных целей организации. По источникам формирования. Цели, созданные вне предприятия, и цели, созданные внутри предприятия. По комплексности. Простые и сложные цели. Сложные цели также разделяются на различные подцели. По уровню важности. Стратегические и тактические цели организации. По времени, требуемому для исполнения целей. Долгосрочные цели – достигаются они больше, чем пять лет. Среднесрочные цели – достигаются они от 1 до 5 лет. Краткосрочные цели – для достижения необходимо менее одного года. По содержанию. Личные цели, которые касаются повседневной жизни сотрудников компании. Они определяются их демографическими и экономическими характеристиками. Также в понятие входят институциональные цели, представляющие собой задачи в сфере производственной и хозяйственной деятельности организации. Последний тип, в свою очередь делится на технологические, финансовые, управленческие, рекламные, общественные и другие цели [7].

По приоритетности. Классификация разделяет цели на важные, исполнение которых влияет на статус компании, отдела или отдельного сотрудника; желательные, достижение которых способно оптимизировать ситуацию и сформировать некоторые гарантии; возможные, достижение которых мало что поменяет в деятельности компании. По направленности. Цели ориентируются на конечный итог (производство конкретного объема продукта), на реализацию определенной задачи (оптимизация производства), на достижение конкретного состояния (изучение сотрудником новой квалификации). По способу выражения.

Цели характеризуются качественными и количественными особенностями. По способу взаимодействия. Индифферентные цели, конкурентные цели, комплекующие цели, антагонистические цели, аналогичные цели. По уровню обязательности. Цели-задачи, достижение которых выполняется с помощью настроек сотрудника при использовании

целей ориентиров, а также непосредственные цели-ориентиры. По масштабности. Глобальные, обычные и единичные цели. По уровню реальности. Действительные цели, а также мнимые цели. По иерархичности. Это миссия, основная цель, а также отдельные цели [9].

Разработка системы целей организации формирование системы целей и задач организации, а также ее стратегии, происходит в несколько этапов. Далее мы рассмотрим эту цепочку более подробно. Циклическая цепочка создания системы. Из перечисленных ранее тезисов можно сделать вывод, что составляющими системы целей организации станут ее миссия, видение и комплекс мер по исполнению видения. При этом каждая из составляющих достигается при помощи определенной стратегии. Основой системы целей и планов организации в области стратегического менеджмента является формирование политики и комплекса мер по ее созданию [10].

Прежде чем принять какое-либо решение, необходимо проанализировать все положительные и отрицательные стороны компании в комплексе с существующими ресурсами. Стратегия формирования системы целей. Как только определена цель создания предприятия с точки зрения владельца, разрабатывается стратегия актуального предприятия. Она обеспечивает исполнение поставленной цели владельцем компании. Для создания этой стратегии понадобится собственная стратегия. А это очередной шаг для цели формирования системы управления организацией. Однако важно учесть, что любые две группы, желающие сформировать стратегию организации, разработают абсолютно противоположные стратегии, соответствующие задачам, статусу и знаниям этих групп. Другими словами, стратегия, определяемая группами, в большинстве формируется индивидуальными характеристиками этих групп [11].

Правила формирования целей Формирование и изменение системы целей организации должно происходить в соответствии с некоторыми правилами. Рассмотрим их подробнее. Невозможно формировать цель, а также проводить анализ системы целей организации и системы управления без

необходимого объема актуальных сведений о том или ином объекте. Не рекомендуется использовать только один метод формирования целей. Особенно при формировании стратегической цели организации. Цель компании должна быть точно и понятно описана. После ее составления необходимо удостовериться, правильно ли ее понимают те, кто будет в дальнейшем ее исполнять. Цель необходимо создавать конкретной. Она должна быть измерима. Другими словами, желаемый результат цели должен представлять собой количественный показатель. Это может быть желаемый объем производства, конкретное количество новых потребителей, частота публикации сведений и т.д. Цель должна быть исполнимой в конкретный временной промежуток [11].

Исполнитель цели должен четко понимать то, что он сможет достичь результата к конкретному времени. Поэтому для достижения цели необходимо выделить управленческие, экономические и трудовые ресурсы. Кроме того, для исполнения той или иной цели необходимо устанавливать определенный временной промежуток. Это может быть день, неделя, полгода и т.д. Указать временной промежуток недостаточно. Цели формируются в соответствии с миссией компании. Долгосрочные цели должны совпадать с миссией компании, а краткосрочные цели с долгосрочными целями. Цели не должны друг другу противоречить. Это касается и построения стратегии, а также целей отдельных подразделений. Цели не должны противоречить экономическим, и также конкурентным задачам. Не должны друг другу противоречить и цели улучшения рыночной позиции компании, выхода организации на новые рынки, оптимизации мотивации сотрудников и т.д. Цели должны обладать определенной гибкостью. Они формируются такими образом, чтобы в любой момент их можно было изменить согласно внутренним изменениям компании, а также корректировкой внешней среды [12].

- **Организация** – это следующие восемь пунктов. Это разработка видения и, на его основе, целеполагание – разработка стратегии, конкретного жизненного плана: конкретизированная цель организации, конкретное дерево

целей, конкретные планы, мотивы и ресурсы по всем подразделениям и сотрудникам (по всем ветвям «дерева»), ... все, что требуется для ведения деятельности по достижению цели организации.

- **Управление** – это последний пункт списка – цел осуществление – управление процессом реализации стратегии и достижения цели организации.

Путь сложный и длительный, требующий перехода от общих социально-экономических целей к конкретным целям: частным целям развития организации, создания новой продукции, ее производства и реализации (организация). Достижения конкретных частных целей, достижения, в итоге, общей социально-экономической цели организации (управление).

Опускаясь вниз, мы их устанавливаем, поднимаясь вверх сверяем достигнутые показатели с требуемыми, и управляем нашим движением, как при производстве продукции, так и при ее реализации [8].

***Процесс достижения результата – это процесс управления.***

**Основные выводы:**

*Для того, чтобы от поставленной цели дойти до получения результата, необходимо преодолеть следующий путь:*

***Цель – Организация – Управление – Продукция – Результат.***

## **2. Социально-экономическая цель организации**

Каждая организация, как и человек, имеет свою фиктивную цель развития и превосходства. Эта цель не имеет реального существования, но эта фиктивная цель дает жизненный план, который всегда принимает конкретную форму [4]. Эта цель заставляет организацию развиваться и ставить, и достигать все более и более высокие социально-экономические цели. Максимальные цели, требуемые исходя из рыночной ситуации и наличных ресурсов социально-экономические цели организации (рейтинги, прибыль, и т.д.) – это уже конкретные цели, но еще не предметны, предмет их достижения еще следует определить. Определить продукцию и потребителя, требуемые и имеющиеся средства, ресурсы, и т.д., фактически определить всю организацию, требуемую для достижения поставленной цели. А когда она

будет определена – уточнить социально-экономические цели организации, обеспечив их достижимость, сделать их максимально-достижимыми, и только тогда можно приступить к их достижению.

### **Основные выводы:**

*Поставленная социально-экономическая цель организации – это основа организации, она порождает жизненный план ее развития, который, в свою очередь, уточняет саму цель.*

## **3. Организация**

### **3.1. Определение организации**

Организация, по определению, – это [5]:

1) Внутренняя упорядоченность, согласованность взаимодействия более или менее дифференцированных и автономных частей целого, обусловленная его строением.

2) Совокупность процессов или действий, ведущих к образованию и совершенствованию взаимосвязей между частями целого.

3) Объединение людей, совместно реализующих некоторую программу или цель и действующих на основе определенных процедур и правил [16].

Организация по данному определению имеет три значения: субъект (3), его внутреннее устройство (1), а также управляемый процесс деятельности по созданию этого внутреннего устройства (2), отметим, что создание такого внутреннего устройства – это внутренний проект организации. В данной параграфе организацию как субъект будем именовать как «организация». Организацию как внутреннее устройство и ее создание – как «организацию».

Любая Организация по приведенному определению имеет цель, организовано для достижения этой цели, и осуществляет управление деятельностью по достижению этой цели – по получению предвидимого результата. Первый вопрос организации – это вопрос о том, какая продукция и для кого должна быть произведена реализована. А далее, исходя из этого, определить, какие должны применяться организационные принципы, какая

должна быть организация, какие организационные изменения потребуются провести в предприятии, как после этого будет вестись управление производством и реализацией [17].

Элементом организации является и «система управления» – организационные подсистемы: мониторинга, проведения бизнес-процессов, управленческого учета, мотивации, контроля, подготовки принятия управленческих решений, корректирующих и предупреждающих действий и т.д. Сами эти подсистемы никем и ничем не управляют, не определяют, как идет деятельность, они только организованы в соответствии с *принятыми принципами управления*. А деятельность – это процесс управления с использованием этих подсистем, или просто «управление».

***Деятельность без управления невозможна, а управление без деятельности лишено смысла.*** Поэтому далее будем считать термины «управление деятельностью», «управление» и «деятельность» синонимами.

#### **Основные выводы:**

*Организация, по принятому в параграфе определению – это создание такого внутреннего устройства организации, которое позволяет успешно достигать поставленные цели организации.*

*Цель организации – предвидимый максимальный социально-экономический результат.*

*Цели характеризуются качественными и количественными особенностями. По способу взаимодействия. Индифферентные цели, конкурентные цели, комплекующие цели, антагонистические цели, аналогичные цели. По уровню обязательности. Цели-задачи, достижение которых выполняется с помощью настроя сотрудника при использовании целей ориентиров, а также непосредственные цели-ориентиры. По масштабности. Глобальные, обычные и единичные цели. По уровню реальности. Действительные цели, а также мнимые цели. По иерархичности. Это миссия, основная цель, а также отдельные цели.*

## 1.2. Кадровый консалтинг, как инструмент достижения организационных целей

В современных условиях, как показывает практика, все более востребованными становятся услуги кадрового консалтинга как оптимального выбора для многих организаций, рационально распоряжающихся собственными ресурсами и умеющих доверять профессионалам [4, С. 214].

По мнению Л. А. Котовой и Ю. Н. Арсеньева, предпосылками развития консалтинга в сфере управления персоналом в России послужили [3, С. 96]:

- необходимость решения проблем повышения эффективности производства, важнейшим активом которого становится интеллектуальный капитал;

- распространение концепции человеческого капитала, основные положения которой обосновывают кадровые инвестиции;

- повышение наукоемкости сферы управления персоналом, требующей от специалистов знания лучших мировых достижений, навыков научной деятельности, опыта реализации проектов в сфере управления человеческими ресурсами и др.;

- повышение управленческой компетентности руководителей различных уровней, понимание ими современных реалий и, как следствие, востребованность консалтинговых услуг в сфере управления персоналом.

На содержательном уровне кадровый консалтинг представляет собой особую процедуру, основной целью которой является объективная оценка эффективности применяемой системы управления персоналом, которая выступает результативным способом для решения множества вопросов в кадровой сфере и помогает оценить кадровый потенциал организации и его соответствие имеющейся стратегии развития [4, С. 214].

По мнению Т. Е. Цыцаровой, кадровое консультирование (кадровый консалтинг, HR-консалтинг) - это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса [6].



Согласно точке зрения Н. Арефьевой, кадровый консалтинг — это система организационно-психологических мероприятий по диагностике и, при необходимости, коррекции организационной структуры и/ или культуры организации с целью улучшения производственных показателей, оптимизации социально-психологического климата, усиления мотивации персонала [1].

Особо отметим, что в настоящее время кадровый консалтинг трактуется как технология управления персоналом. Данная точка зрения нам импонирует и находит свое подтверждение в научных трудах О. Г. Селивоненко. По мнению ученого, кадровый консалтинг как технология управления персоналом представляет собой любую помощь консультанта в анализе проблем, связанных с кадрами, которые организация не смогла самостоятельно решить. Для этого консультанту необходимо внедриться в организацию и подробно изучить имеющиеся видимые или скрытые проблемы [5].

Таким образом, рассмотрев точки зрения ученых в области кадрового консалтинга, становится очевидным, что его основная цель - достижение максимального эффекта от использования человеческих ресурсов, что представляется возможным посредством использования современных и эффективных способов управления.

*Кадровое консультирование (кадровый консалтинг) — это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса [18].*

В рамках кадрового консалтинга принято решать следующие задачи:

- Организация с нуля деятельности службы по работе с персоналом.
  - Повышение эффективности деятельности действующей службы управления персоналом.
  - Разработка и оптимизация отдельных процедур по управлению кадрами:
- документационное обеспечение управления персоналом;

- поиск, подбор и адаптация персонала;
- оценка персонала;
- система стимулирования и мотивации;
- обучение и развитие.

В ходе кадрового менеджмента могут быть проведены:

- Анализ текущего состояния и кадрового потенциала компании;
- Анализ должностных функций и организационно-кадровой структуры предприятия;
- Анализ существующей системы кадрового менеджмента, управления кадрами и его мотивации;
- Оптимизация технологии управления и деятельности персонала.

Кадровый аудит необходим прежде всего для того, чтобы решать управленческие задачи, а не любоваться на стелаж с папками инструкций и приказов.

В организации, может быть, множество локальных актов, но их ценность минимальна и не превышает стоимости макулатуры. Применить в нужный момент «состряпанные» на скорую руку либо скачанные в интернете трудовые договоры и иные локальные акты становится невозможным, поскольку они не содержат самой необходимой информации, либо противоречат друг другу, возлагают на работодателя дополнительные обязанности, либо не соответствуют требованиям Трудового Кодекса РФ [19].

Главное требование к кадровым документам — они должны работать именно в тех ситуациях, когда это действительно нужно!

Аналитики отмечают, что кадровый консалтинг занимает 2,5 % в общей структуре рынка консалтинга. Причем в настоящее время наблюдается устойчивая тенденция к его росту. В этой связи представим субъекты Российской Федерации, в которых кадровый консалтинг как технология управления персоналом наиболее востребована. Это отражено в таблице 1.

Структура 1 - Распределение консалтинговых организаций \_ по регионам России за 2023 год. Регион России Количество консалтинговых организаций [25].

- 1 Новосибирская область 269
- 2 Москва 236
- 3 Свердловская область 164
- 4 Челябинская область 128
- 5 Самарская область 116
- 6 Тюменская область 105
- 7 Кемеровская область 103
- 8 Красноярский край 103
- 9 Санкт-Петербург 100
- 10 Иркутская область 99
- 11 Нижегородская область 98
- 12 Республика Татарстан 91
- 13 Алтайский край 83
- 14 Краснодарский край 81
- 15 Пермский край 77
- 16 Ростовская область 70
- 17 Томская область 67
- 18 Республика Башкортостан 65
- 19 Омская область 62
- 20 Приморский край 58
- 21 Саратовская область 42
- 22 Республика Бурятия 41
- 23 Хабаровский край 40
- 24 Калининградская область 39
- 25 Пензенская область 35
- 26 Белгородская область 32
- 27 Ставропольский край 29

28 Воронежская область 27

29 Ярославская область 24

30 Рязанская область 23

Данные, представленные в таблице 1, свидетельствуют о том, что кадровый консалтинг активно развивается во многих субъектах нашей страны. Это свидетельствует о востребованности данной деловой услуги среди предприятий различных отраслей народного хозяйства. Их общее количество достигает 270 организаций.

Продолжая логику изложения материала, акцентируем внимание на лидирующих российских консалтинговых организациях, которые представлены в таблице 2.

В результате можно сделать вывод о том, что в основном организации - лидеры сферы кадрового консалтинга расположены в г. Москва и лишь одна успешно функционирует в г. Пермь. По нашему мнению, это связано с тем, что кадровый консалтинг

как деловая услуга зародился на Западе. Следовательно, изначально объективна его востребованность в столице нашей страны и далее планомерное развитие, в том числе в других ее регионах[35].

Структура 2 - Крупнейшие российские консалтинговые организации в 2023 году.

1 «ЛАНИТ» Москва 21 549 567 26,2 2 249

2 ЕУ Москва 10 335 980 5,8 3412

3 РwС Москва 10 173 235 17,5 3218

4 КПМГ Москва 8 408 616 39,6 1 281

5 КРОК Москва 6 936 867 27,9 1 525

6 «Ай-Теко» Москва 5 092 000 20,9 437

7 «Борлас» Москва 4 149 594 0,7 257

8 БДО Юникон Москва 3 885 592 13,3 1 190

9 «Аплана» Москва 2 866 000 9,9 515

10 «Консист Бизнес Групп» Москва 1 558 405 17,3 552

11 «Что делать Консалт» Москва 1 499 627 -3,9 594

12 ФОРС Москва 1 347 649 0,7 496

13 «Сбер Решения» Москва 1 243 862 6,6 545

14 ИТРС Пермь 1 164 209 н.д. 246

15 MOLGA Consulting Москва 962 987 1,9 231

Особо отметим, что в современных условиях кадровый консалтинг востребован при подборе персонала, в частности в процессе определения потребности в кадрах, источников их привлечения или реализации технологии отбора персонала. В процессе адаптации новых сотрудников организации значимость кадрового консалтинга выражается в определении последовательности действий при разработке программы адаптации и ориентации персонала.

Значимость кадрового консалтинга при оценке персонала сводится к разработке эффективных методов и критериев для оценки и аттестации сотрудников организации. В процессе обучения и развития персонала организации роль кадрового консалтинга сводится к определению потребности в обучении, разработке системы обучения персонала, организации и проведению учебных мероприятий. Кадровый консалтинг в сфере мотивации персонала, как вариант, предполагает создание моделей индивидуальной и групповой мотивации [33].

В области формирования и развития корпоративной культуры роль кадрового консалтинга сводится к определению типа культуры, формированию, развитию и поддержанию корпоративной культуры. В области выявления и предотвращения конфликтных ситуаций в организации — это оценка уровня конфликтности и стрессоустойчивости персонала, разработка рекомендаций по урегулированию конфликтов, проведение переговоров и т. д.

В результате в структуре 3 приведены сводные статистические данные по функциям управления персоналом в контексте их востребованности в сфере кадрового консалтинга.

Структура 3 - Функции управления персоналом, востребованные кадровым консалтингом в 2023 г. по России

1. Оптимизация управленческой структуры 91%
2. Подбор сотрудников 87%
3. Обучение и аттестация кадров 80%
4. Контроль уровня подготовки кадрового состава 75%
5. Разработка методов стимулирования и мотивации персонала 53%
6. Разработка и применение корпоративной культуры 52%
7. Разработка должностных инструкций 32%
8. Системы оплаты труда 26%
9. Урегулирование конфликтных ситуаций 17%

Руководствуясь данными таблицы 3, отметим, что консультанты сферы кадрового консалтинга, как правило, привлекаются для решения проблем, связанных с оптимизацией структуры управления, совершенствованием подбора и отбора персонала в организации, их обучением и аттестацией. В наименьшей степени популярны такие услуги, как разработка должностных инструкций, систем оплаты труда и урегулирование конфликтных ситуаций.

Резюмируя вышеизложенное, отметим следующее.

*Кадровый консалтинг — это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса.*

*Основная цель кадрового консалтинга - достижение максимального эффекта от использования человеческих ресурсов, что представляется возможным посредством использования современных и эффективных способов управления.*

*В настоящее время для кадрового консалтинга в России характерен этап развития. Причем наблюдается планомерное увеличение количества консалтинговых организаций в различных регионах нашей страны, следствием чего является рост конкуренция в сфере оказания данной деловой услуги. Консалтинговые организации способствуют решению проблем в*

*области управления персоналом относительно быстро и качественно. Благодаря кадровому консалтингу как технологии управления персоналом организации клиенты функционируют более эффективно, ориентированы на дальнейшее развитие и увеличение прибыли.*

### 1.3. Основные направления реализации кадрового консалтинга в организации

Управленческое консультирование зародилось в ходе промышленной революции, с появлением современных фабрик и связанных с этим институциональных и общественных преобразований. Условия для этого были созданы только во второй половине XIX в., когда зародилось движение научного управления.

Пионеры научного управления. У теории научного управления был ряд предшественников. Один из них — американский фабрикант Чарлз Т. Сэмпсон, в 1870 г. он так реорганизовал на своей обувной фабрике производственный процесс, что смог набрать персонал из числа неквалифицированных работников-китайцев.

Год спустя, выступая в роли консультанта, он передал свой опыт владельцу прачечной, который принял совет и использовал метод Сэмпсона.

Пионеры научного управления, включая Фредерика У. Тейлора, Фрэнка и Лиллиан Гилбрет, Генри Л. Гантта и Харрингтона Эмерсона, внесли большой вклад в развитие консультирования. Их технические и методологические подходы к упрощению рабочих процессов и поднятию эффективности труда и работы предприятия были разными и в ряде случаев даже противоречили друг другу. Однако все они верили в применение научного метода для решения проблем производства. Они также верили, что полезно сочетать несколько методов, чтобы их научный подход наверняка распространялся и использовался [34].

Позднее Тейлор стал профессиональным консультантом по вопросам управления, сделав это своим основным занятием.

Консультирование, которое возникло на основе движения научного управления, концентрировалось в основном на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда, изучения трудовых движений и затрат времени, устранения отходов и снижения издержек производства. Всей этой области дали название «организация производства».

Недостатки теорий организации производства и экспертов по эффективности привели к расширению интереса к другим аспектам организации бизнеса и к рождению новых областей консультирования. Одна из первых, возможно, даже первая консультантская фирма современного типа была основана в Чикаго в 1914 г. Эдвином Вузом под названием «Служба деловых исследований».

В 20-е годы Элтон Майо, проводивший хоторнский эксперимент, дал импульс исследованиям по консультированию в области взаимоотношений между членами коллектива. Начало важной консультативной работе по управлению людскими ресурсами и их мотивации положила Мэри Паркер Фоллет.

В 20-е и 30-е годы управленческое консультирование завоевало признание не только в США и Великобритании, но также во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными. Имелось лишь несколько фирм, престижных, но довольно небольших, и их услугами пользовались в основном крупные промышленные корпорации.

Консультант оставался неизвестен подавляющему большинству мелких и средних фирм. С другой стороны, заказы на выполнение заданий стали поступать от правительств: это стало началом консультирования для государственного сектора [35].



Золотые годы консультирования. Послевоенное строительство, быстрый рост деловой активности в сочетании с ускорением технологических изменений, быстрое развитие экономики некоторых стран, интернационализация промышленности, торговли и финансов в мире создали особенно благоприятные возможности и спрос на управленческое консультирование. Это период, когда было основано большинство консультантских организаций, существующих в настоящее время, когда консультантский бизнес приобрел власть и техническую репутацию, которой он пользуется сейчас. Например, «РА», крупнейшая консультантская фирма в Великобритании, имела лишь 6 консультантов в 1943 г., 370 — в 1963 г. и более 1300 в 22 странах — в 1984 г. В американской фирме «А.Т. Керни» их работало 49 в 1950 г. и 500 в 1980 г. В конце 70-х годов в США общее число таких штатных консультантов составило 50 тыс. чел. в три раза больше, чем в середине 60-х годов. В Великобритании имелось около 5000 консультантов по вопросам управления.

В этот период рост служб управленческого консультирования был внушительным по всем меркам. Однако произошли также значительные качественные изменения.

Внутреннее консультирование. Консультативные услуги, оказываемые под разными названиями внутренними подразделениями частных и государственных организаций, явление не новое, однако их объем и роль значительно возросли в 70-х и 80-х годах. Внутренний консультант стал постоянным действующим лицом на сцене управленческого консультирования.

Прогресс в методологии консультирования. Чтобы повысить долгосрочные выгоды, получаемые клиентами в результате выполнения заданий, было затрачено много усилий на совершенствование методологии всех этапов процесса консультирования. Больше внимания стало уделяться активному участию клиентов в выполнении заданий, развитию у них

собственных навыков решения проблем и необходимости получения общих знаний от выполнения любого консультативного задания [36].

Консалтинг (англ. consulting — консультирование) — вид услуг, предоставляемых корпоративным клиентам, заинтересованным в оптимизации своего бизнеса.

Кадровый консалтинг (кадровое консультирование) — вид деятельности, включающий в себя комплекс мероприятий по анализу персонала, диагностики юридической и делопроизводственной корректности оформления кадровых документов и предложений по устранению нарушений (кадровый аудит), оценке соответствия профессиональных и личностных компетенций выполняемым обязанностям, уровня лояльности сотрудников и др.

Аудит — это вид профессиональной деятельности, по независимой оценке, операций организации. Слово «аудит» возникло более двух тысяч лет тому назад и происходит от латинского «audio», что буквально значит «он слышит» или «слушатель».

Кадровый аудит — это комплексная оценка человеческих ресурсов и системы работы с ними на предмет их соответствия целям и стратегии компании, а также выявление причин (с оценкой их влияния и значимости) возникновения проблем в функционировании компании, с последующими рекомендациями по приведению системы управления человеческими ресурсами и/или человеческих ресурсов в соответствие с потребностями бизнеса.

Консалтинговая деятельность включает анализ существующих бизнес-процессов клиента, обоснование перспектив развития и использования научно-технических, организационных и экономических инноваций с учетом предметной области и особенностей бизнеса клиента. Консалтинговая компания (консалтер) берет на себя обязательства увеличить прибыль клиента на  $n\%$  за определенный период. Для этого консалтеру делегируются широкие

полномочия, вплоть до включения в руководство компании-клиента специалиста-консалтера с правом принятия стратегических решений [37].

Консалтинговая компания — компания, выполняющая услуги по исследованию и прогнозированию рынков, разработке маркетинговых программ, оценке эффективности проектов, созданию и преобразованию организационных структур, поиску путей выхода из кризисных ситуаций, оценке стоимости объектов, а также по многим другим проблемам. Специализация компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, может быть различной: от узкой, ограничивающейся каким-либо одним направлением, до самой широкой, охватывающей полный спектр услуг в этой области.

При проведении кадрового консалтинга оценивается текущее состояние системы кадров и ее потенциал, выявляются оптимальные пропорции между руководящим и исполнительным персоналом, анализируется эффективность системы управления человеческими ресурсами. Данный вид консалтинга помогает решить вопросы распределения полномочий и ответственности, подбора сотрудников на руководящие посты, построения перспектив развития каждого сотрудника и всего персонала в целом.

В предмет кадрового консалтинга могут входить все процессы, связанные с разработкой методик по мотивации персонала, систем зарплат в организации, должностных инструкций, кадровый документооборот и т.д.

Предмет аудита персонала — эффективность системы формирования, использования и развития трудового потенциала организации или эффективность системы управления персоналом [38].

В рамках кадрового консалтинга принято решать следующие задачи:

- организация с нуля деятельности службы по работе с персоналом;
- повышение эффективности деятельности действующей службы управления персоналом;
- разработка и оптимизация отдельных процедур по управлению кадрами: документационное обеспечение управления персоналом; поиск,

подбор и адаптация персонала; оценка персонала; система стимулирования и мотивации; обучение и развитие.

Кадровый консалтинг обеспечивает:

— повышение эффективности системы мотивации персонала путем ее оптимизации с учетом индивидуальных особенностей компании и потребностей сотрудников;

— формирование корпоративной культуры предприятия посредством анализа существующих на фирме традиций, правил, норм и приведения их в соответствие со стратегическими целями развития организации;

— оценка кадрового потенциала компании методом диагностики индивидуальных психологических характеристик работников и групп. На основе проведенной диагностики разрабатываются критерии и процедуры оценки результативности работы персонала;

— повышение эффективности системы управления персоналом через выявление проблемных зон и ценностей, а также посредством раскрытия потенциала отдельных работников и подразделений в целом.

На основе полученной информации разрабатываются мероприятия по развитию и совершенствованию системы управления организацией.

Задачи аудита персонала:

1) нахождение проблем в области управления персоналом;

2) обеспечение соответствия требуемых результатов, объема и направлений осуществляемых усилий по управлению персоналом системе внешних и внутренних ситуационных условий; обеспечение соответствия стратегии и политики управления персоналом стратегическим целям организации;

3) формирование эффективных, т.е. соответствующих системе ситуационных условий, методов управления персоналом; обеспечение эффективности их применения;

4) определение соответствия усилий на стратегическом, линейном и функциональном уровнях управления персоналом друг другу;

- 5) интегрированность элементов системы управления персоналом в целом в стратегию развития организации;
- 6) осуществление перспективного планирования системы управления персоналом организации;
- 7) установление соответствия кадровой политики требованиям законодательства;
- 8) оптимизация затрат на управление персоналом (посредством внедрения более эффективных методов и процедур);
- 9) поддержка и создание лучшей организационной среды для восприятия изменений в области управления персоналом;
- 10) определение вклада службы управления персоналом в эффективность организации в целом;
- 11) прояснение обязанностей и ответственности службы управления персоналом;
- 12) усиление профессионального имиджа службы управления персоналом;
- 13) поощрение большей ответственности и профессионализма среди сотрудников службы управления персоналом;
- 14) повышение эффективности информационной системы службы управления персоналом.

Цель кадрового консалтинга и аудита персонала — повышение эффективности функционирования системы управления персоналом.

Также целями кадрового консалтинга является:

- снижение рисков нарушения трудового законодательства;
- оформление трудовых правоотношений в соответствии с требованием законодательства [39].

Результатом консультационных процедур является повышения эффективности работы персонала разного уровня путем выявления, оценки и развития деловых, личностных и профессиональных ресурсов, составляющих

нематериальный актив компании и установления соответствия кадровой политики и кадрового потенциала бизнес-стратегии компании.

Когда нужен кадровый консалтинг? Стремительно изменяющиеся условия внешней среды и усиление конкурентной борьбы в различных отраслях бизнеса предъявляют сегодня руководителям компаний высокие требования по управлению кадровыми ресурсами. Все чаще именно люди с их профессиональными навыками становятся основным конкурентным преимуществом компании на рынке.

Вам нужен кадровый консалтинг, когда Вы задаете себе вопросы:

— откуда и как привлечь профессионалов?

— как усилить мотивацию «старичков»?

— повысит ли обучение персонала эффективность работы?

— есть ощущение, что штат компании «раздут». Как оптимизировать численность персонала?

— компания быстро растет, необходимо формализовать процедуры, установить единые правила игры. Как с этим быть?

— стоит ли оценивать топ-менеджмент?

— как не ошибиться в выборе нового управляющего?

В поисках ответов на эти и другие вопросы, связанные с организацией эффективной работы службы управления персоналом, поможет осуществление процедур кадрового консалтинга.

Что входит в кадровый консалтинг? Технология управления персоналом в организации может находиться на разной стадии сформированности, соответственно и задачи консультирования могут быть разными. Оптимизация системы управления персоналом может затрагивать технологию в целом либо идти по пути реорганизации отдельных её подсистем. Комплекс консультационных услуг, условно может быть разделен на несколько взаимосвязанных направлений, ориентированных на решение интегрированной задачи повышения эффективности или реорганизации системы управления персоналом на предприятии:

- кадровый аудит;
- оценка персонала компании или подразделений;
- оптимизация технологии управления персоналом;
- оценка социально-психологического климата;
- разработка и реализация системы обучения персонала;
- оптимизация системы оплаты труда;
- диагностика кандидатов на вакансии [40].

Методы кадрового консалтинга и аудита. При анализе различного рода проблем, с которыми сталкивается консультант и аудитор, его сила и эффективность проявляются в знаниях и опыте решения аналогичных проблем в различных клиентских организациях. Основой конкурентного преимущества консультантов и аудиторов является разнообразие методического инструментария, обогащающегося от проблемы к проблеме, от проекта к проекту.

Широкое распространение в консультировании и аудите персонала нашли методы, разработанные в социологии, экономике, психологии, статистике, математике и других науках.

К этим методам относятся интервью, опросы, тестирование, наблюдения, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, мозговая атака, дерево целей и т.п.

Интервью (англ. interview) — разновидность разговора, беседы между двумя и более людьми, при которой интервьюер задаёт вопросы своим собеседникам и получает от них ответы.

Используется как метод исследования в целом ряде социальных и гуманитарных наук (психология, социология, коммуникация, PR, маркетинг и др.), а также в различных областях человеческой деятельности (например, в журналистике, в управлении персоналом (при приёме на работу) и т.д.). Интервью относят, как и к методу опроса, так и к методу беседы.

Метод опроса — психологический вербально-коммуникативный метод, заключающийся в осуществлении взаимодействия между интервьюером и

опрашиваемыми посредством получения от субъекта ответов на заранее сформулированные вопросы. Иными словами, опрос представляет собой общение интервьюера и респондента, в котором главным инструментом выступает заранее сформулированный вопрос [41].

Метод беседы — психологический вербально-коммуникативный метод, заключающийся в ведении тематически направленного диалога между психологом и респондентом с целью получения сведений от последнего.

Тестирование (англ. test — испытание, проверка) — экспериментальный метод психодиагностики, применяемый в эмпирических социологических исследованиях, а также метод измерения и оценки различных психологических качеств и состояний индивида.

Наблюдение — описательный психологический исследовательский метод, заключающийся в целенаправленном и организованном восприятии и регистрации поведения изучаемого объекта. Наблюдение — организованное, целенаправленное, фиксируемое восприятие психических явлений с целью их изучения в определённых условиях.

Методы групповой работы основываются на активности каждого субъекта процесса, возможности самостоятельно принимать решения и осуществлять выбор, а также на сосуществовании различных точек зрения и свободном их обсуждении.

Деловая игра — метод имитации принятия решений руководящих работников или специалистов в различных производственных ситуациях, осуществляемый по заданным правилам группой людей или человеком с ПК в диалоговом режиме, при наличии конфликтных ситуаций или информационной неопределённости.

Экспертное оценивание — процедура получения оценки проблемы на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия решения (выбора).

Метод мозгового штурма (мозговой штурм, мозговая атака, англ. brainstorming) — оперативный метод решения проблемы на основе



стимулирования творческой активности, при котором участникам обсуждения предлагают высказывать как можно большее количество вариантов решения, в том числе самых фантастичных. Затем из общего числа высказанных идей отбирают наиболее удачные, которые могут быть использованы на практике. Является методом экспертного оценивания.

Дерево целей — это структурированная, построенная по иерархическому принципу (распределенная по уровням, ранжированная) совокупность целей экономической системы, программы, плана, в которой выделены генеральная цель («вершина дерева»); подчиненные ей подцели первого, второго и последующего уровней («ветви дерева»). Название «дерево целей» связано с тем, что схематически представленная совокупность распределенных по уровням целей напоминает по виду перевернутое дерево.

Можно классифицировать методы также и по условиям применения. При этом их можно разделить:

— на специализированные, которые применяются для специфических условий, определенного типа клиентских организаций, отрасли деловой активности и т.д.;

— универсальные, которые применяются практически во всех типах клиентских организаций независимо от отрасли, форм собственности, масштабов деятельности.

Остановимся на некоторых из методов, которые возникли в самое последнее время, завоевали авторитет и получили широкое распространение: реинжиниринг бизнес-процессов; бенчмаркинг; аутсорсинг; всеобщее управление качеством; концепция «Шесть сигм»; коучинг.

Реинжиниринг бизнес-процессов (англ. Business process reengineering) — фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов для достижения максимального эффекта производственно-хозяйственной и финансово-экономической деятельности, оформленное соответствующими организационно-распорядительными и нормативными документами.

Бенчмаркинг (англ. benchmarking) — это процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров эффективного функционирования компании с целью улучшения собственной работы. Он в равной степени включает в себя два процесса: оценивание и сопоставление.

Обычно за образец принимают «лучшую» продукцию и маркетинговый процесс, используемые прямыми конкурентами и фирмами, работающими в других подобных областях, для выявления фирмой возможных способов совершенствования её собственных продуктов и методов работы.

Аутсорсинг — (англ. outsourcing) — передача традиционных не ключевых функций организации (таких, например, как бухгалтерский учет или рекламная деятельность для машиностроительной компании) внешним исполнителям — аутсорсерам, субподрядчикам, высококвалифицированным специалистам сторонней фирмы; отказ от собственного бизнес-процесса, например, изготовления отливки или составления баланса, и приобретение услуг по реализации этого бизнес-процесса у другой, специализированной организации.

Всеобщее управление качеством (англ. Total Quality Management, TQM) — общеорганизационный метод непрерывного повышения качества всех организационных процессов [42].

Шесть сигм (англ. six sigma) — концепция управления производством, разработанная в корпорации Motorola в 1980-е годы и популяризированная в середине 1990-х после того, как Джек Уэлч применил её как ключевую стратегию в General Electric. Суть концепции сводится к необходимости улучшения качества выходов каждого из процессов, минимизации дефектов и статистических отклонений в операционной деятельности.

Коучинг (англ. coaching — обучение, тренировки) — метод консультирования и тренинга, отличается от классического тренинга и классического консультирования тем, что коуч не дает советов и жестких рекомендаций, а ищет решения совместно с клиентом.

Таким образом, учитывая, что консалтинг и аудит для России понятия относительно новые, актуальность очевидна.

*Кадровый консалтинг обеспечивает:*

— *повышение эффективности системы мотивации персонала путем ее оптимизации с учетом индивидуальных особенностей компании и потребностей сотрудников;*

— *формирование корпоративной культуры предприятия посредством анализа существующих на фирме традиций, правил, норм и приведения их в соответствие со стратегическими целями развития организации;*

— *оценка кадрового потенциала компании методом диагностики индивидуальных психологических характеристик работников и групп. На основе проведенной диагностики разрабатываются критерии и процедуры оценки результативности работы персонала;*

— *повышение эффективности системы управления персоналом через выявление проблемных зон и ценностей, а также посредством раскрытия потенциала отдельных работников и подразделений в целом.*

*Широкое распространение в консультировании и аудите персонала нашли методы, разработанные в социологии, экономике, психологии, статистике, математике и других науках.*

*К этим методам относятся интервью, опросы, тестирование, наблюдения, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, мозговая атака, дерево целей и т.п.*

*Можно классифицировать методы также и по условиям применения.*

*При этом их можно разделить:*

— *на специализированные, которые применяются для специфических условий, определенного типа клиентских организаций, отрасли деловой активности и т.д.;*

— *универсальные, которые применяются практически во всех типах клиентских организаций независимо от отрасли, форм собственности, масштабов деятельности.*

## ВЫВОДЫ ПО 1-ОЙ ГЛАВЕ

Организация, по принятому в первом параграфе определению – это создание такого внутреннего устройства организации, которое позволяет успешно достигать поставленные цели организации.

Цель организации – предвидимый максимальный социально-экономический результат.

Цели характеризуются качественными и количественными особенностями. По способу взаимодействия. Индифферентные цели, конкурентные цели, комплекующие цели, антагонистические цели, аналогичные цели. По уровню обязательности. Цели-задачи, достижение которых выполняется с помощью настроем сотрудника при использовании целей ориентиров, а также непосредственные цели-ориентиры. По масштабности. Глобальные, обычные и единичные цели. По уровню реальности. Действительные цели, а также мнимые цели. По иерархичности. Это миссия, основная цель, а также отдельные цели.

Кадровый консалтинг — это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса.

Основная цель кадрового консалтинга - достижение максимального эффекта от использования человеческих ресурсов, что представляется возможным посредством использования современных и эффективных способов управления.

В настоящее время для кадрового консалтинга в России характерен этап развития. Причем наблюдается планомерное увеличение количества консалтинговых организаций в различных регионах нашей страны, следствием чего является рост конкуренция в сфере оказания данной деловой услуги. Консалтинговые организации способствуют решению проблем в области управления персоналом относительно быстро и качественно. Благодаря кадровому консалтингу как технологии управления персоналом

организации клиенты функционируют более эффективно, ориентированы на дальнейшее развитие и увеличение прибыли.

Кадровый консалтинг обеспечивает:

— повышение эффективности системы мотивации персонала путем ее оптимизации с учетом индивидуальных особенностей компании и потребностей сотрудников;

— формирование корпоративной культуры предприятия посредством анализа существующих на фирме традиций, правил, норм и приведения их в соответствие со стратегическими целями развития организации;

— оценка кадрового потенциала компании методом диагностики индивидуальных психологических характеристик работников и групп. На основе проведенной диагностики разрабатываются критерии и процедуры оценки результативности работы персонала;

— повышение эффективности системы управления персоналом через выявление проблемных зон и ценностей, а также посредством раскрытия потенциала отдельных работников и подразделений в целом.

Широкое распространение в консультировании и аудите персонала нашли методы, разработанные в социологии, экономике, психологии, статистике, математике и других науках.

К этим методам относятся интервью, опросы, тестирование, наблюдения, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, мозговая атака, дерево целей и т.п.

Можно классифицировать методы также и по условиям применения. При этом их можно разделить:

— на специализированные, которые применяются для специфических условий, определенного типа клиентских организаций, отрасли деловой активности и т.д.;

— универсальные, которые применяются практически во всех типах клиентских организаций независимо от отрасли, форм собственности, масштабов деятельности.

**ГЛАВА 2. ПРАКТИЧЕСКАЯ РАБОТА ПО РЕАЛИЗАЦИИ  
КАДРОВОГО КОНСАЛТИНГА В ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ  
ОРГАНИЗАЦИИ «ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ  
БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО  
ОБРАЗОВАНИЯ «ЮЖНО-УРАЛЬСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
МЕДИЦИНСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ» МИНИСТЕРСТВА  
ЗДРАВООХРАНЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ» (ФГБОУ ВО  
ЮУГМУ МИНЗДРАВА РОССИИ)»**

**2.1. Анализ эффективности реализации кадрового консалтинга в ФГБОУ ВО  
ЮУГМУ Минздрава России**

Полное наименование образовательной организации: федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Южно-Уральский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации (ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России) (далее – университет).

Почтовый адрес университета: 454092, Российская Федерация, Челябинская область, город Челябинск, ул. Воровского, 64.

Телефон: (351) 232-73-71; факс: (351) 232-74-82; официальный сайт [www.chelsma.ru](http://www.chelsma.ru); e-mail: [kanc@chelsma.ru](mailto:kanc@chelsma.ru).

Лицензия на осуществление образовательной деятельности № 2439 от 19 октября 2016 г., выданная Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки.

Свидетельство о государственной аккредитации № 2886 от 01 августа 2018 г., выданное Федеральной службой по надзору в сфере образования и науки.

Исполняющий обязанности ректора: Мирошниченко Александр Геннадьевич, доктор медицинских наук, профессор.

**1.1 Система управления университетом**

Управление университетом осуществляется в соответствии с Конституцией Российской Федерации, федеральными законами, указами и

распоряжениями Президента Российской Федерации, постановлениями и распоряжениями Правительства Российской Федерации, нормативными правовыми актами федеральных органов исполнительной власти в установленной сфере и уставом университета на основе сочетания принципов единоначалия и коллегиальности.

Текущее руководство деятельностью университета осуществляет ректор университета.

Коллегиальными органами управления в университете являются конференция работников и обучающихся университета, ученый совет университета.

В университете по решению ученого совета учреждена должность президента университета. Президент университета участвует в деятельности органов управления университета, в разработке концепции развития университета, представляет университет в отношениях с государственными органами, органами местного самоуправления, общественными и иными организациями, участвует в решении вопросов совершенствования образовательной, научной, медицинской, финансово-хозяйственной, международной и иной деятельности университета.

Руководство отдельными видами и направлениями деятельности университета осуществляют проректоры, начальники управлений, которые подчиняются ректору университета или проректорам.

Организационная структура университета представлена на рисунке 1.

Деятельность всех структурных подразделений университета регламентируется положениями о структурных подразделениях.

Структурными подразделениями университета, которые обеспечивают реализацию образовательных программ высшего образования, являются факультеты, которые возглавляют деканы, и кафедры, руководство которыми осуществляют заведующие кафедрами. Реализацию программ дополнительного профессионального образования осуществляет Институт дополнительного профессионального образования университета (далее –

Институт ДПО, ИДПО), который возглавляет директор института. Реализацию программ среднего профессионального образования осуществляет медицинский колледж, руководство которым осуществляет директор.

Для осуществления общего руководства факультетами и Институтом ДПО университета избираются коллегиальные органы управления – ученые советы.

В университете внедрена и сертифицирована система менеджмента качества (далее – СМК), соответствующая требованиям ГОСТ Р ИСО 9001-2015, что подтверждается сертификатом, выданным органом по сертификации систем управления «ДЭКУЭС».

#### **Миссия университета:**

Подготовка высококвалифицированных специалистов в областях медицины, фармации, клинической психологии и социальной работы, востребованных обществом и готовых к постоянному самосовершенствованию и профессиональному росту.

#### **Политика в области качества**

Университет является одним из ведущих вузов в Уральском регионе и предоставляет лицензированные образовательные услуги высокого качества.

Коллектив ЮУГМУ нацелен на полное удовлетворение потребностей всех заинтересованных сторон посредством постоянного повышения качества образования и уровня научных исследований.

Основными направлениями политики в области качества являются:

- 1 Поддержание статуса университета и стремление к получению статуса «национальный научно-исследовательский университет» за счет постоянного соблюдения аккредитационных требований.

- 2 Гарантия качества образования на основе полного соответствия требованиям федеральных государственных образовательных стандартов высшего и среднего профессионального образования, развития внутривузовской системы менеджмента качества в соответствии с ИСО 9001



(ГОСТ Р ИСО 9001) с учетом рисков и возможностей.

3 Постоянное повышение качества знаний выпускников за счет внедрения инновационных образовательных технологий, развития материально-технической базы и обеспечения тесного научного и творческого взаимодействия преподавателей и обучающихся в процессе обучения.

4 Постоянное поощрение руководством инициативы работников на основе эффективной системы мотивации их деятельности.

5 Постоянное развитие научного потенциала обучающихся и работников университета.

6 Непрерывное совершенствование обучения по программам дополнительного профессионального образования.

Политика в области качества реализуется посредством разработки, внедрения и обеспечения результативного функционирования системы менеджмента качества на основе процессного подхода и риск-ориентированного мышления.

Руководство университета на всех уровнях управления принимает на себя ответственность за поддержание, функционирование и улучшение СМК и призывает всех сотрудников взять на себя ответственность в пределах своей компетенции.

Образовательный процесс в университете по всем образовательным программам опирается на требования законодательства в сфере образования Российской Федерации, указы президента Российской Федерации, постановления и распоряжения Правительства Российской Федерации, нормативно-правовые акты и нормативные документы федеральных органов исполнительной власти, федеральные государственные образовательные стандарты, локальные нормативные акты университета, решения ученого совета университета.

Все основные профессиональные образовательные программы высшего образования и среднего профессионального образования реализуются на основе федеральных государственных образовательных стандартов (далее –

ФГОС).

Организация и осуществление образовательной деятельности по образовательным программам осуществляется в соответствии со следующими нормативно-правовыми актами:

1) по основным профессиональным образовательным программам:

– по образовательным программам среднего профессионального образования в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 14.06.2013

№ 464 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам среднего профессионального образования»;

– по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета (далее – программы бакалавриата, программы специалитета) в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 05.04.2017

№ 301 «Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам бакалавриата, программам специалитета, программам магистратуры»;

– по образовательным программам высшего образования – программам ординатуры (далее

– программы ординатуры) в соответствии с приказом Минобрнауки России от 19.11.2013 № 1258

«Об утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам ординатуры».

– по образовательным программам высшего образования – программы подготовки научно- педагогических кадров в аспирантуре (далее – программы аспирантуры) в соответствии с требованиями приказа Министерства образования и науки Российской Федерации от 19.11.2013 № 1259 «Об

утверждении Порядка организации и осуществления образовательной деятельности по образовательным программам высшего образования – программам подготовки научно- педагогических кадров в аспирантуре (адъюнктуре)»).

2) по дополнительным образовательным программам:

– по дополнительным общеобразовательным программам в соответствии с приказом Министерства Просвещения Российской Федерации от 09.11.2018 № 196 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным общеобразовательным программам»;

– по дополнительным профессиональным программам в соответствии с приказом Министерства образования и науки Российской Федерации от 01.07.2013 №499 «Об утверждении порядка организации и осуществления образовательной деятельности по дополнительным профессиональным программам».

Все реализуемые образовательные программы обеспечены внешней оценкой рецензентов из числа работодателей и специалистов в соответствующей области. Все рабочие программы дисциплин, программы практик, государственной итоговой аттестации прошли процедуры рецензирования со стороны ведущих специалистов соответствующей профессиональной области.

Внутренняя оценка качества образовательной деятельности реализуется посредством различных форм:

- обеспечения реализации в полном объеме требований федеральных государственных образовательных стандартов по каждой реализуемой образовательной программе;
- отбора абитуриентов на этапе работы приемной комиссии;
- оценки освоения обучающимися образовательных программ в процессе текущей, промежуточной, государственной итоговой аттестации;
- обеспечения соответствия квалификационных характеристик и

компетентности профессорско-преподавательского состава университета требованиям профессиональных стандартов, федеральных государственных образовательных стандартов и квалификационным характеристикам должностей руководителей и специалистов среднего профессионального, высшего и дополнительного профессионального образования;

- анкетирования удовлетворенности;
- внутренних аудитов подразделений университета, организуемых в

соответствии с СМК П

9.2 положение «О порядке проведения внутреннего аудита»;

- рейтинговой оценки деятельности профессорско-преподавательского состава в соответствии с СМК П 14 положение «О рейтинговой системе оценки качества работы работников»;

- анализа системы менеджмента качества со стороны руководства.

С 2015 года университет совместно с ФГБОУ ВО «Уральский государственный медицинский университет» Минздрава России и ФГБОУ ВО «Тюменский государственный медицинский университет» Минздрава России входит в состав Уральского научно-образовательного медицинского кластера. Уральский научно-образовательный медицинский

кластер (далее – УНОМК) создан в соответствии с реализацией Стратегии развития медицинской науки в Российской Федерации на период до 2025 года на основании приказа Министерства здравоохранения Российской Федерации №844 от 26.11.2015. УНОМК сформирован в целях реализации современной эффективной отраслевой подготовки квалифицированных специалистов для здравоохранения, создания эффективной системы непрерывного профессионального образования (подготовка кадров высшей квалификации и дополнительное профессиональное образование), реализации инновационных проектов на основе интеграции научного и образовательного потенциала участников кластера.

## **2 ОБРАЗОВАТЕЛЬНАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ**

В университете реализуется многоуровневая непрерывная система

подготовки высококвалифицированных кадров. В структуру университета входят: центр довузовской подготовки, медицинский колледж, факультеты: лечебный, педиатрический, стоматологический, медико-профилактический, фармацевтический, клинической психологии и социальной работы, Институт ДПО.

## **2.1 Довузовская подготовка**

В Центре довузовской подготовки реализуются дополнительные общеобразовательные общеразвивающие программы (6 программ для детей – учащихся школ, лицеев, колледжей, училищ; 6 программ – для взрослых).

Дополнительные общеразвивающие программы для детей:

1. Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа по учебной дисциплине «Химия» для обучающихся подготовительных курсов. Возрастная группа: 16-18 лет. Срок реализации образовательной программы: углубленная подготовка продолжительностью 1 год.

2. Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа по учебной дисциплине «Химия» для обучающихся подготовительных курсов. Возрастная группа: 16-18 лет. Срок реализации образовательной программы: углубленная подготовка продолжительностью 2 года.

3. Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа по учебной дисциплине «Биология» для обучающихся подготовительных курсов. Возрастная группа: 16-18 лет. Срок реализации образовательной программы: углубленная подготовка продолжительностью 1 год.

4. Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа по учебной дисциплине «Биология» для обучающихся подготовительных курсов. Возрастная группа: 16-18 лет. Срок реализации образовательной программы: углубленная подготовка продолжительностью 2 года.

5. Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа по учебной дисциплине «Русский язык» для обучающихся подготовительных курсов. Возрастная группа: 16-

18 лет. Срок реализации образовательной программы: углубленная подготовка продолжительностью 1 год.

6. Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа по учебной дисциплине «Русский язык» для обучающихся подготовительных курсов. Возрастная группа: 16-

18 лет. Срок реализации образовательной программы: углубленная подготовка продолжительностью 2 года.

Дополнительные общеразвивающие программы для взрослых:

1. Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа по учебной дисциплине «Биология» для обучающихся подготовительных курсов. Возрастная группа: старше 18 лет. Срок реализации программы: краткосрочная подготовка продолжительностью 2 недели.

2. Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа по учебной дисциплине «Химия» для обучающихся подготовительных курсов. Возрастная группа: старше 18 лет. Срок реализации программы: краткосрочная подготовка продолжительностью 2 недели.

3. Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа по учебной дисциплине «Русский язык» для обучающихся подготовительных курсов. Возрастная группа: старше 18 лет. Срок реализации программы: краткосрочная подготовка продолжительностью 2 недели.

4. Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа «Английский язык: основы профессиональной коммуникации (уровень А2)». Возрастная группа: старше 18 лет. Срок реализации образовательной программы: 180 академических часов.

5. Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая

программа «Английский язык: основы профессиональной коммуникации: Уровень В1». Возрастная группа: старше 18 лет. Срок реализации образовательной программы: 180 академических часов.

6. Дополнительная общеобразовательная общеразвивающая программа «Интегрированное обучение специальным дисциплинам на английском языке». Возрастная группа: старше 18 лет. Срок реализации образовательной программы: 120 академических часов.

Задачами дополнительных общеобразовательных общеразвивающих программ, реализуемых на этапе довузовской подготовки, является подготовка потенциальных абитуриентов к успешной сдаче ЕГЭ по предметам, входящим в перечень вступительных испытаний, и к вступительным испытаниям, проводимым университетом самостоятельно, а также осуществление профессиональной ориентации будущих врачей.

Задачами дополнительных программ по английскому языку являются поэтапное формирование языковой и межкультурной коммуникативной компетенции профессорско-преподавательского состава университета, получение новых и совершенствование имеющихся знаний, умений, практических навыков, необходимых для планирования, организации и проведения лекционных и практических занятий для иностранных студентов с использованием языка-посредника (английский язык) по программам специалитета.

За отчетный период в центре довузовской подготовки прошли обучение 133 человека, из них 90 детей и 43 взрослых. Педагогический штат центра довузовской подготовки: 13 преподавателей, среди которых 4 преподавателя химии, 3 преподавателя биологии, 3 преподавателя русского языка, 2 преподавателя английского языка. Ученые степени педагогов: 1 доктор педагогических наук, 1 кандидат педагогических наук, 3 кандидата филологических наук, 3 кандидата биологических наук.

Профориентационные мероприятия, проведенные центром довузовской подготовки за отчетный период, были реализованы совместно с

образовательными организациями среднего общего образования и среднего профессионального образования, работодателями. Кроме того, центр довузовской подготовки осуществляет координацию профориентационной деятельности факультетов и кафедр ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России.

За отчетный период центром довузовской подготовки было запланировано и проведено 23 мероприятия профориентационной направленности для обучающихся общеобразовательных организаций города Челябинска, Челябинской области и республик Казахстан, Узбекистан, Таджикистан и Армения. Программа большинства профориентационных мероприятий включала знакомство потенциальных абитуриентов с ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России, факультетами, специальностями, правилами приема.

В соответствии планом работы центра довузовской подготовки проведены следующие мероприятия:

- сотрудничество с 7 образовательными организациями области в рамках заключенных соглашений по профилю «Медицина» по профориентационной деятельности и проведение методических совещаний с представителями школ, ответственными за профориентацию обучающихся;

- заключение договоров о сотрудничестве в области образования с Муниципальным автономным общеобразовательным учреждением «Многопрофильный лицей № 148 г. Челябинска», Муниципальным автономным общеобразовательным учреждением «Средняя общеобразовательная школа №138 г. Челябинска» и Муниципальным бюджетным общеобразовательным учреждением «Специальная (коррекционная) общеобразовательная школа - интернат для обучающихся с ограниченными возможностями здоровья (нарушение слуха) №12 г. Челябинска»;

- участие в Международной выставке «Образование через всю жизнь» в рамках образовательного проекта Представительства Россотрудничества в Казахстане «Учись в России» с представлением онлайн-



презентации Университета для граждан Казахстана, Кыргызстана, Таджикистана и Армении;

- участие в родительском лектории «Проориентация с акцентом на здоровье»;
- экскурсии в анатомический, эмбриологический музеи университета;
- экскурсии на кафедры и факультеты университета;
- VIII междисциплинарная научно-практическая конференция проориентационной направленности «Юный медик»;
- областная медицинская конференция «На страже здоровья» для школьников;
- «День открытых дверей» ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России;
- «День открытых дверей» факультетов и медицинского колледжа университета;
- совместные мероприятия центра довузовской подготовки с обучающимися университета из числа волонтеров Челябинского регионального отделения Всероссийского общественного движения «Волонтеры-медики» в рамках реализации направления работы «Проориентация школьников в медицину» с обучающимися школ г. Челябинска;
- сотрудничество центра довузовской подготовки с управлением внеучебной, воспитательной и социальной работы с целью информирования абитуриентов о реализуемых мероприятиях «Доступная среда» и проведения экскурсии «Доступная среда в ЮУГМУ» (по территории университета) для обучающихся школ;
- фотоконкурс «Будущее медицины в каждом из нас» для школьников и студентов университета с целью популяризации профессий сферы здравоохранения – врача, фармацевта, медицинских сестер и других специалистов.

Информационное сопровождение проориентационной работы, информирование учащихся через средства массовой информации (далее –

СМИ):

- размещение на официальном сайте, информационных стендах университета и в социальной сети ВКонтакте материалов по тематике профориентации и профессионального самоопределения;

- совместно с главным редактором газеты «За народное здоровье» подготовлены и распространены рекламные информационные материалы для профориентации будущих абитуриентов: рекламные листовки, полноцветный выпуск газеты «За народное здоровье», специально разработанный ко Дню открытых дверей;

- работа со средствами массовой информации: публикация профориентационного материала в номере журнала «Антенна-Телесемь-Челябинск-Магнитогорск».

- запись цикла телепередач «Наше утро на ОТВ» в рубрике «Пусть меня научат» с участием сотрудников центра довузовской подготовки, деканатов факультетов педиатрического, лечебного, фармацевтического и клинической психологии и социальной работы.

Информирование абитуриентов осуществляется через социальную сеть «ВКонтакте», на которой активно функционирует специальное общедоступное сообщество (Приёмная комиссия ЮУГМУ) для ответов на вопросы абитуриентов, и на едином портале «Поступай правильно».

В течение всего учебного года ведется личный прием абитуриентов, их родителей, даются ответы на телефонные звонки и электронные обращения абитуриентов по вопросам организации приема в ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России, о специальностях, внеучебной деятельности, социальных программах и др. Проводится информационно-разъяснительная работа центра довузовской подготовки университета и управления кадрового и правового обеспечения Минздрава Челябинской области по вопросам целевого обучения;

Важным сегментом профориентационной деятельности является работа на официальном сайте ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России, на котором

активно функционирует специальный раздел (Форум) для ответов на вопросы абитуриентов в тестовом режиме. Данный раздел сайта вызывает интерес у граждан, особенно в период приемной кампании.

## 2.2. Рекомендации по реализации кадрового консалтинга в ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России

Наблюдаемое на большинстве экономических рынков усиление конкурентной борьбы обуславливает рост неопределенности будущего и рисков, связанных с тем, что затраты на получение информации для принятия решений несоизмеримы как с возможными потерями, так и с выигрышами. В таких условиях, как отдельный человек, так и организация ищут способы адаптации к постоянно меняющимся условиям внешней среды, и роль профессионального консалтинга становится весьма значительной.

Выделяют несколько тенденций, обуславливающих в настоящее время развитие консалтинговых услуг:

- технический прогресс, приводящий к усложнению разрешения проблем взаимозависимости, благосостояния, медицинского образования, лидерства, принятия решений и, как следствие, повышению потребности в сотрудничестве между отдельными людьми и группами;

- кризис человеческих ресурсов, проявляющийся в их нерациональном использовании, в частности, недостаточном учете особенностей этнических меньшинств, женщин, молодежи, людей с ограниченными способностями, пожилых граждан, людей без медицинского образования;

- наличие консалтинговых возможностей работников различного ранга, проявляющееся в том, что многие из этих работников имеют потенциальные навыки консультантов, тренеров, преподавателей, инструкторов, советников и при соответствующем обучении могут выполнять функции внутренних консультантов в своих организациях и

группах [23].

- В результате, с одной стороны, потребность в интеллектуальной помощи растет быстрее, чем происходит подготовка профессиональных помощников - консультантов, инструкторов, преподавателей, с другой - овладение консультативными навыками как дополнительными к своей основной специальности является крайне перспективным для профессиональной реализации специалистов и руководителей.

Указанные тенденции затрагивают и сферу медицинского образования, где консалтинг в настоящее время занимает особое место. Это обусловлено тем, что система российского медицинского образования переживает период широкомасштабных реформ и изменений, связанных с продолжением перехода к рыночным отношениям, свертыванием государственной поддержки медицинского образования, появлением новых возможностей для развития образовательных услуг и повышением соответствующих рисков образовательных учреждений и обучающихся.

Консалтинг в медицинском образовании имеет свои особенности, обусловленные спецификой рассматриваемой области.

С одной стороны, сами медицинские образовательные структуры оказывают услуги консалтингового характера различным организациям и группам населения, с другой - эти структуры и отдельные работники образовательной сферы могут быть потенциальными потребителями консалтинга в сферах профессионального роста и личностного развития, ресурсного обеспечения учебного процесса и научных исследований, позиционирования на рынке образовательных услуг и пр. Как показывает анализ практики консалтинговой деятельности, к числу образовательных структур, занимающихся консалтингом, можно отнести высшие учебные заведения, научно-образовательные центры, агентства. Они предоставляют следующие виды консалтинговых услуг:

- помощь в разработке программ развития медицинских организаций,

колледжей, вузов посредством корпоративного, группового и индивидуального консультирования и обучения;

- осуществление инновационных разработок в области медицинского образования обучающихся и взрослых в рамках государственного заказа и по контрактам с различными фирмами;

- проведение различных видов диагностики и локальных социально-медицинских исследований для научно-методических центров, медицинских учреждений инновационного типа и экспериментальных площадок с целью обобщения опыта работы и определения перспективных направлений развития;

- содействие в обобщении и представлении результатов опытной и экспериментальной работы в области медицинского образования, в том числе корпоративного обучения и дистанционных технологий;

- психолого-педагогический аудит и независимая гуманитарная экспертиза технологий и средств обучения;

- информационная поддержка в оформлении заявок на гранты в сфере медицинского образования и различных областях наук;

- помощь обучающимся различного возраста (и при необходимости - их родителям и другим членам семьи) в выборе образовательных маршрутов и решении проблем, связанных с трудностями в обучении;

- реализация различных программ повышения квалификации для сотрудников, в том числе организация индивидуальных и групповых стажировок и подготовка тьюторов;

- услуги по научно-методическому сопровождению исследований в различных областях наук;

- помощь в разработке издательских проектов, создании и предиздательской подготовке научных и научно-методических текстов;

- разработка информационных ресурсов, в том числе Интернет-сайтов, по вопросам медицинского образования и просвещения;

- научная, методическая и организационная помощь в проведении

конференций по проблемам медицинского образования;

- консультации в области образовательного и трудового законодательства;

- помощь представителям национальных диаспор в адаптации к условиям российского (зарубежного) обучения.

Быстрыми темпами в настоящее время развивается и потребление образовательными структурами консалтинговых услуг, предлагаемых специализированными консалтинговыми компаниями, а также консалтинговыми центрами учреждений и организаций других отраслей экономики.

*Обобщая результаты проведенных исследований, можно выделить следующие перспективные области сотрудничества и рекомендации:*

**Рекомендация 1. Проведение различного рода исследований (социологических, маркетинговых и т.п.) в сфере медицинского образования.**

**Рекомендация 2. Правовое обеспечение образовательной деятельности в учреждениях и организациях различного типа и уровня.**

**Рекомендация 3. Научно-методическое сопровождение образовательного процесса, в том числе процедур лицензирования, аттестации и аккредитации деятельности.**

**Рекомендация 4. Управленческий консалтинг, включая применение средств информатизации систем управления учебным заведением и дистанционное обучение.**

Примером первого из указанных направлений - проведения независимых исследований - может служить социологическое исследование, посвященное изучению качественного состава выпускников медицинских вузов, которое провела в 2022 г. компания «ИМА-консалтинг» (холдинг «Группа ИМА») [24].

Правовое обеспечение образовательного процесса в настоящее время реализуется в следующих направлениях работы:

- правовая экспертиза документов, регулирующих процессы в образовательной организации или системе;
- подготовка пакета учредительных документов учебного заведения и их правовая экспертиза;
- оказание услуг по формированию нормативной базы образовательной структуры, в том числе разработка локальных нормативных актов, положений, инструкций и пр.;
- составление гражданско-правовых договоров в сфере медицинского образования, в том числе на оказание образовательных услуг, трудовых договоров с научно-педагогическими и административными работниками;
- подборка пакета нормативно-правовых актов по вопросам, интересующим клиента, и комментарии к ним;
- консультации по вопросам налогообложения и организации делопроизводства в образовательных организациях, регулирования трудовых отношений в сфере медицинского образования, а также отношений с потребителями образовательных услуг.

Методическое сопровождение образовательного процесса посредством консалтинга осуществляется посредством:

- разработки образовательных программ, учебных планов и учебных программ, а также учебно-методических материалов по реализации этих программ;
- проведения консультаций по вопросам организации образовательной деятельности, например, в условиях нелинейного расписания;
- формирования данных ежегодной отчетности по деятельности вуза, в том числе для модуля «Рейтинг вузов и специальностей»;
- сопровождения процедур лицензирования, аттестации и государственной аккредитации направлений, специальностей обучения, включая проведение консультаций по

действующим лицензионно- нормативным требованиям к образовательным организациям и оказание услуг по подготовке пакета документов по лицензированию.

Управленческий консалтинг в сфере медицинского образования в настоящее время направлен на решение следующих задач:

- разработка стратегии образовательного учреждения, консультации по созданию попечительского совета учебной организации, переходу в статус автономной организации, формированию фонда целевого капитала и пр.;
- формирование более адекватной организационной структуры, оптимизация процессов на основе применения автоматизированных и информационных систем;
- совершенствование системы аттестации и стимулирования сотрудников и преподавателей;
- помощь в урегулировании конфликтных и нестандартных ситуаций в образовательной системе или организации.

Помимо собственно образовательных организаций и консалтинговых компаний, обслуживающих широкий спектр экономических отраслей, сегодня формируется еще один тип консалтинговых фирм, специализирующихся на консалтинговых услугах, связанных с образованием. Они ориентированы на работу с персоналом и создание корпоративных обучающих ресурсов, а также тренинги для различных групп населения. Такие фирмы интегрируют образовательные и консалтинговые услуги, образуя специфический сектор в сфере консалтинга и в сфере медицинского образования.

Можно выделить следующие основные направления обучения населения в таких образовательно-консалтинговых организациях:

- сплочение управленческой команды;
- техника решения проблемных ситуаций;
- диагностика и управление корпоративной культурой учебного заведения;
- базовая и расширенная подготовка в области информационно-



компьютерных технологий (с последующей сертификацией по международному стандарту ECDL-старт);

- построение и администрирование локальных сетей учреждения (на основе MS Server);
- проектная деятельность в учебно-воспитательном процессе образовательного учреждения;
- нормативно-правовое обеспечение образовательного процесса;
- дидактика высшей школы;
- дифференциальная диагностика уровня интеллектуального развития ребенка;
- эффективные способы влияния на поведение ребенка, решение проблемы детской дисциплины;
- игровые технологии в образовании, психологическом консультировании и бизнесе;
- коррекция эмоциональных состояний.

Консалтинг в образовании в настоящее время развивается в рамках нескольких содержательных направлений:

- педагогический консалтинг;
- социально-педагогический консалтинг;
- психологический консалтинг;
- управленческий консалтинг.

Педагогическое консультирование представляет собой профессиональную помощь в организации и осуществлении процесса обучения и включает в себя:

- сопровождение обучающихся, подростков и взрослых в образовательном процессе и оказание консультационной помощи им и членам их семей в выборе способов удовлетворения образовательных потребностей и разрешении проблем, связанных с учебно-познавательной деятельностью;
- научно-методическое сопровождение профессиональной деятельности педагогического персонала.

Социально-педагогический консалтинг затрагивает вопросы социализации и социальной адаптации учащихся, включая работу с трудными детьми, социально-реабилитационные мероприятия с обучаемыми, имеющими ограничения в здоровье, поддержку обучающихся и подростков, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.

Здесь же рассматриваются семейные проблемы, осуществляется консультирование членов семьи по поводу особенностей общения и выстраивания, развития и коррекции отношений, а также по проблемам обучения, воспитания, просвещения и формирования личности в семье. Социально-педагогическая помощь содействует повышению педагогического потенциала семьи, способствует проявлению заботы семьи о детях, гармонизирует влияние на ребенка педагогов, родителей, сверстников. Консультационная деятельность в рамках данного направления имеет следующие задачи:

- соединение усилий учителей, родителей, специалистов по охране прав обучающихся, опеке и попечительству;
- включение обучающихся и подростков в школьную и общественную жизнь;
- повышение адаптивных возможностей ребенка в преодолении проблем, имеющих в семье.

Психологическое консультирование включает в себя оказание помощи обучающимся, их родителям, педагогическим работникам и другим участникам образовательного процесса по проблемам личностного развития, жизненного самоопределения, взаимоотношений со взрослыми и сверстниками и рассматривается как одно из направлений работы психологической службы образовательных учреждений.

Поводом для обращения взрослых к психологу являются обычно взаимоотношения с детьми, беспокойство взрослых об их состоянии,

поведении, проблемы обучаемости/не обучаемости обучающихся, конфликты и связанные с этим переживания родителей и учителей.

Консультативная работа с родителями предполагает индивидуальное или групповое консультирование родителей по проблемам их обучающихся, среди которых можно выделить: предоставление психологической информации о различных аспектах развития обучающихся; развитие навыков успешного родителя; работа с группой родителей, имеющих схожие проблемы с детьми; индивидуальное консультирование родителя по проблемам ребенка. Работа с педагогами подразумевает индивидуальное или групповое консультирование, целью которого может являться: предоставление необходимой информации по вопросам детской и подростковой психологии; работа с конкретной проблематикой, связанной с поведением одного или нескольких учащихся; обучение, выработка успешной и эффективной стратегии работы с обучаемыми.

Маленькие дети не являются клиентами, потому что клиентом психолога-консультанта может быть лишь тот, кто осознанно ищет помощи в решении затруднений. Поводом для подростковых запросов, связанных с проблемами адаптации, самопознания, саморазвития и трансформации, обычно являются межличностные и внутриличностные конфликты.

Особым видом психологического консультирования считается профориентационное консультирование. Е.А. Климов различает две самостоятельные задачи профконсультации: помощь человеку, вступающему в трудовую жизнь, правильно решить вопрос о выборе профессии; обеспечить наилучшую адаптацию человека к профессии, помочь ему найти себя в данной области, выработать свой стиль, свой почерк в работе [25].

В настоящее время профессиональное консультирование направлено на решение следующих задач:

- совершенствование профессионального просвещения, включающего профессиональную пропаганду и профессиональную агитацию;
- реализация профессиональной диагностики,

профессиональной ориентации, профессионального подбора и профессионального отбора;

- выбор профессии и оценка профессиональной пригодности;
- обоснованная смена профессиональной деятельности в случае необходимости.

В практической деятельности образовательных учреждений периодически возникают ситуации, требующие привлечения консультантов по управлению. К таким ситуациям относятся:

- осуществление крупного инновационного проекта, например, в рамках НП «Образование», имеющего разноплановые цели и охватывающего различные аспекты деятельности школы,

- разработка концепций и программ развития учебного заведения, а также отдельных сторон или направлений его деятельности, например, воспитательной работы и пр.;

- подготовка и проведение лицензирования образовательных программ, аккредитации или аттестации образовательного учреждения;

- возникновение кризисных явлений, связанных со снижением спроса на образовательные услуги, недостатком финансирования, изменениями в законодательстве и пр. и требующих быстрого и квалифицированного реагирования.

В таких ситуациях актуальными направлениями консультационной деятельности в образовательной системе становятся:

- помощь в совершенствовании организации образовательного процесса учебных заведений в целом и отдельных его составных частей;

- правовое и научно-методическое обеспечение международных образовательных проектов с участием образовательных учреждений и органов управления образованием;

- разработка и обновление технологий сопровождения профессионального роста научно-медицинских работников и руководителей учебных заведений; осуществление повышения квалификации учителей;

- помощь в поиске и рациональном использовании финансовых и информационных ресурсов для осуществления образовательной деятельности.

Смыслом деятельности консультантов по вопросам управления является достижение существенных изменений в различных сторонах жизнедеятельности образовательной системы или организации, иными словами, осуществление процесса ее инновационного развития.

## ВЫВОДЫ ПО 2-ОЙ ГЛАВЕ

Вторая глава нашего исследования посвящена практической работе по реализации кадрового консалтинга в образовательной организации «Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Южно-Уральский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации».

Как уже отмечалось ранее, консультирование это деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития. Управленческое консультирование - один из видов консультационных услуг. Практика показывает, что копирование и адаптация нововведений и стратегий соперников не создают компаниям конкурентных преимуществ. Потребность в новых идеях, знаниях и открытиях - основной мотив, побуждающий компании пользоваться услугами консультанта.

В последнее десятилетие рынок консалтинговых услуг является одним из самых быстро развивающихся рынков в мире. Его рост составляет 15—20% в год, что в 2—3 раза выше, чем темпы развития рынков наукоёмкой продукции и потребительских услуг.

Наиболее значимые для мировой экономики тенденции последних двух десятилетий, буквально на глазах меняющие ее структурные параметры - глобализация, дерегулирование, периодические волны гигантских транснациональных слияний и поглощений, повсеместное внедрение и скачкообразные смены поколений информационных технологий, наконец, бурный рост электронного бизнеса - внесли и продолжают вносить решающий вклад в ускоренное развитие индустрии управленческого консалтинга.

Несмотря на то, что консалтинговой деятельности в России не более 15 лет, отечественный рынок консалтинговых услуг начинает приобретать черты зрелости и приближается по своим характеристикам к мировому рынку

управленческого консультирования. Российские предприятия, исчерпав возможности решения проблем повышения конкурентоспособности своими собственными силами, все чаще обращаются к консультантам в попытках решения этих проблем. При этом происходит трансформация задач и функций консультантов, от которых требуют существенных улучшений, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса. К консультантам все чаще обращаются не только организации, находящиеся в кризисном состоянии, но и успешные организации, стремящиеся стать еще более конкурентоспособными и эффективными.

В значительной мере, эффективность экономики в современном обществе определяется, прежде всего, эффективностью управления. Понимание российскими менеджерами современных концепций управления, умение использовать их в реальной практике, выработка нового общего языка для руководителей - основа для формирования управленческой культуры XXI века. Управленческое консультирование, выступая в качестве транслятора новейших управленческих технологий, инициатора нововведений в современных организациях, направлено на оптимизацию управленческой деятельности, рост её эффективности.

Консалтинг в образовании имеет свои особенности, обусловленные спецификой рассматриваемой области. с одной стороны, сами образовательные структуры оказывают услуги консалтингового характера различным организациям и группам населения, с другой - эти структуры и отдельные работники образовательной сферы могут быть потенциальными потребителями консалтинга в сферах профессионального роста и личностного развития, ресурсного обеспечения учебного процесса и научных исследований, позиционирования на рынке образовательных услуг и пр. Как показывает анализ практики консалтинговой деятельности, к числу образовательных структур, занимающихся консалтингом, можно отнести высшие учебные заведения, научно-образовательные центры, агентства.

Консалтинг в образовании в настоящее время развивается в рамках нескольких содержательных направлений:

- педагогический консалтинг;
- социально-педагогический консалтинг; психологический консалтинг;
- управленческий консалтинг.

На основе анализа кадрового консалтинга в медицинском образовании, которые имеет свои особенности они изложены в параграфе 2.2., на основе изученной литературы нами были разработаны рекомендации по реализации кадрового консалтинга в ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России:

**Рекомендация 1. Проведение различного рода исследований (социологических, маркетинговых и т.п.) в сфере медицинского образования.**

**Рекомендация 2. Правовое обеспечение образовательной деятельности в учреждениях и организациях различного типа и уровня.**

**Рекомендация 3. Научно-методическое сопровождение образовательного процесса, в том числе процедур лицензирования, аттестации и аккредитации деятельности.**

**Рекомендация 4. Управленческий консалтинг, включая применение средств информатизации систем управления учебным заведением и дистанционное обучение.**

Таким образом, кадровый консалтинг в медицинском образовании представляет собой перспективное направление развития рынка консультационных услуг. Основными направлениями совершенствования данного вида консалтинга должно стать помощь в формировании репутационного имиджа и управление эффективностью функционирования образовательной организации. Только это может являться фундаментом дальнейшего успешного развития всей системы образования.



## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Организация, по принятому в первом параграфе определению – это создание такого внутреннего устройства организации, которое позволяет успешно достигать поставленные цели организации.

Цель организации – предвидимый максимальный социально-экономический результат.

Цели характеризуются качественными и количественными особенностями. По способу взаимодействия. Индифферентные цели, конкурентные цели, комплекующие цели, антагонистические цели, аналогичные цели. По уровню обязательности. Цели-задачи, достижение которых выполняется с помощью настроем сотрудника при использовании целей ориентиров, а также непосредственные цели-ориентиры. По масштабности. Глобальные, обычные и единичные цели. По уровню реальности. Действительные цели, а также мнимые цели. По иерархичности. Это миссия, основная цель, а также отдельные цели.

Кадровый консалтинг — это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса.

Основная цель кадрового консалтинга - достижение максимального эффекта от использования человеческих ресурсов, что представляется возможным посредством использования современных и эффективных способов управления.

В настоящее время для кадрового консалтинга в России характерен этап развития. Причем наблюдается планомерное увеличение количества консалтинговых организаций в различных регионах нашей страны, следствием чего является рост конкуренция в сфере оказания данной деловой услуги. Консалтинговые организации способствуют решению проблем в области управления персоналом относительно быстро и качественно. Благодаря кадровому консалтингу как технологии управления персоналом

организации клиенты функционируют более эффективно, ориентированы на дальнейшее развитие и увеличение прибыли.

Кадровый консалтинг обеспечивает:

— повышение эффективности системы мотивации персонала путем ее оптимизации с учетом индивидуальных особенностей компании и потребностей сотрудников;

— формирование корпоративной культуры предприятия посредством анализа существующих на фирме традиций, правил, норм и приведения их в соответствие со стратегическими целями развития организации;

— оценка кадрового потенциала компании методом диагностики индивидуальных психологических характеристик работников и групп. На основе проведенной диагностики разрабатываются критерии и процедуры оценки результативности работы персонала;

— повышение эффективности системы управления персоналом через выявление проблемных зон и ценностей, а также посредством раскрытия потенциала отдельных работников и подразделений в целом.

Широкое распространение в консультировании и аудите персонала нашли методы, разработанные в социологии, экономике, психологии, статистике, математике и других науках.

К этим методам относятся интервью, опросы, тестирование, наблюдения, групповая работа, деловые игры, экспертные оценки, мозговая атака, дерево целей и т.п.

Можно классифицировать методы также и по условиям применения. При этом их можно разделить:

— на специализированные, которые применяются для специфических условий, определенного типа клиентских организаций, отрасли деловой активности и т.д.;

— универсальные, которые применяются практически во всех типах клиентских организаций независимо от отрасли, форм собственности, масштабов деятельности.

Вторая глава нашего исследования посвящена практической работе по реализации кадрового консалтинга в образовательной организации «Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования «Южно-Уральский государственный медицинский университет» Министерства здравоохранения Российской Федерации».

Как уже отмечалось ранее, консультирование это деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей коммерческих и некоммерческих организаций в консультациях, обучении, исследовательских работах по проблемам их функционирования и развития. Управленческое консультирование - один из видов консультационных услуг. Практика показывает, что копирование и адаптация нововведений и стратегий соперников не создают компаниям конкурентных преимуществ. Потребность в новых идеях, знаниях и открытиях - основной мотив, побуждающий компании пользоваться услугами консультанта.

В последнее десятилетие рынок консалтинговых услуг является одним из самых быстро развивающихся рынков в мире. Его рост составляет 15—20% в год, что в 2—3 раза выше, чем темпы развития рынков наукоёмкой продукции и потребительских услуг.

Наиболее значимые для мировой экономики тенденции последних двух десятилетий, буквально на глазах меняющие ее структурные параметры - глобализация, дерегулирование, периодические волны гигантских транснациональных слияний и поглощений, повсеместное внедрение и скачкообразные смены поколений информационных технологий, наконец, бурный рост электронного бизнеса - внесли и продолжают вносить решающий вклад в ускоренное развитие индустрии управленческого консалтинга.

Несмотря на то, что консалтинговой деятельности в России не более 15 лет, отечественный рынок консалтинговых услуг начинает приобретать черты зрелости и приближается по своим характеристикам к мировому рынку управленческого консультирования. Российские предприятия, исчерпав

возможности решения проблем повышения конкурентоспособности своими собственными силами, все чаще обращаются к консультантам в попытках решения этих проблем. При этом происходит трансформация задач и функций консультантов, от которых требуют существенных улучшений, направленных на повышение эффективности и конкурентоспособности бизнеса. К консультантам все чаще обращаются не только организации, находящиеся в кризисном состоянии, но и успешные организации, стремящиеся стать еще более конкурентоспособными и эффективными.

В значительной мере, эффективность экономики в современном обществе определяется, прежде всего, эффективностью управления. Понимание российскими менеджерами современных концепций управления, умение использовать их в реальной практике, выработка нового общего языка для руководителей - основа для формирования управленческой культуры XXI века. Управленческое консультирование, выступая в качестве транслятора новейших управленческих технологий, инициатора нововведений в современных организациях, направлено на оптимизацию управленческой деятельности, рост её эффективности.

Консалтинг в образовании имеет свои особенности, обусловленные спецификой рассматриваемой области. с одной стороны, сами образовательные структуры оказывают услуги консалтингового характера различным организациям и группам населения, с другой - эти структуры и отдельные работники образовательной сферы могут быть потенциальными потребителями консалтинга в сферах профессионального роста и личностного развития, ресурсного обеспечения учебного процесса и научных исследований, позиционирования на рынке образовательных услуг и пр. Как показывает анализ практики консалтинговой деятельности, к числу образовательных структур, занимающихся консалтингом, можно отнести высшие учебные заведения, научно-образовательные центры, агентства.

Консалтинг в образовании в настоящее время развивается в рамках

нескольких содержательных направлений:

- педагогический консалтинг;
- социально-педагогический консалтинг; психологический консалтинг;
- управленческий консалтинг.

На основе анализа кадрового консалтинга в медицинском образовании, которые имеет свои особенности они изложены в параграфе 2.2., на основе изученной литературы нами были разработаны рекомендации по реализации кадрового консалтинга в ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России:

**Рекомендация 1. Проведение различного рода исследований (социологических, маркетинговых и т.п.) в сфере медицинского образования.**

**Рекомендация 2. Правовое обеспечение образовательной деятельности в учреждениях и организациях различного типа и уровня.**

**Рекомендация 3. Научно-методическое сопровождение образовательного процесса, в том числе процедур лицензирования, аттестации и аккредитации деятельности.**

**Рекомендация 4. Управленческий консалтинг, включая применение средств информатизации систем управления учебным заведением и дистанционное обучение.**

Таким образом, кадровый консалтинг в медицинском образовании представляет собой перспективное направление развития рынка консультационных услуг. Основными направлениями совершенствования данного вида консалтинга должно стать помощь в формировании репутационного имиджа и управление эффективностью функционирования образовательной организации. Только это может являться фундаментом дальнейшего успешного развития всей системы образования.

## СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ

1. Mark Ritson Marketing Magazine The House of Brands December 13, 2007. – Режим доступа: <http://www.brandingstrategyinsider.com/2007/12/the-house-of-br.html>, (дата обращения 24.01.2014).
2. Александров Ю.Л., Терещенко Н.Н., Суслова Ю.Ю. Особенности спроса на рынке легковых автомобилей (на примере г. Красноярск). Маркетинг в России и за рубежом. №4, 2022.- с.45.
3. Алексей Молотков. Финансы. От идеи к полке // Консультант. – 2023. -№19. – С. 56-69.
4. Ассэль Г. Маркетинг: принципы и стратегия: учебник для вузов / Г. Ассэль. – М.: ИНФРА-М, 2023.
5. Багиев Г.Л., Тарасевич В.М., Анн Х. Маркетинг: Учебник для ВУЗов- М: ОАО Изд-во “Экономика”. 2022.- с. 281.
6. Бемовски К. 101 хорошая идея как создать совершенный бизнес (Серия: «Практический менеджмент»): учебное пособие / К. Бемовски, Б. Стрэттон. – М.: Стандарты и качество, – 2023.
7. Бурдей Кирилл, Троян Наталья. Выведение нового продукта на рынок. Этапы и информационная поддержка. Журнал YES! №1 2022 г.
8. Виханский О.С. Стратегическое управление: Учебник Издательство: Гардарика, 2022
9. Ворст И. Экономика фирмы. Учебное пособие - М.: Высшая школа, 2022. – 433 с.
10. Гаврилов Б. Г. Инвестиции. – М.: МСТР, 2007.– 540 с. Гибсон Дж.Л., Иванцевич Д.М., Доннелли Д.Х.-мл. Организации: по-ведение, структура, процессы: Пер. с англ. 12-е изд. - М.: ИНФРА-М, 2023. – 662 с.
11. Голубков Г.Л. Маркетинговые исследования: теория, практика, методология.- М.: “Финпресс”, 2009. - 416 с.
12. Голубков Е.П. Основы маркетинга: Учебник. - М.: «Финпресс», 2004 г.

13. Голубцов Л. Н. Инвестиционная деятельность. – М.: Наука, 2009. – 559 с.
14. Гурова И.В, Никишкин В.В. Роль маркетинговых исследований в разработке стратегии выведения нового продукта на рынок. Маркетинг в России и за рубежом. №4, 2022.- с.79.
15. Гуськова И.В., Темнова Н.К., Пирогов К.М. Основы организации бизнеса. – М.: Кнорус, 2007. – 432 с.
16. Дамодаран А. Стратегический риск-менеджмент: принципы и методики. – М.: Вильямс, 2023. – 496 с.
17. Дафт Р. Менеджмент. МВА Классика. – М.: Эксмо, 2009. – 863 с.
18. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми, системами и процессами. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2009. – 561 с.
19. Донцова Л.В., Никифорова Н.А. Анализ финансовой отчетности. – М.: Дело и Сервис, 2009. – 139 с.
20. Дорошев В.И. Введение в теорию маркетинга: учебное пособие / В.И. Дорошев. – М.: ИНФРА – М, 2009.
21. Дробозина Л. А. Инвестиции. – М.: Юнити 2009.– 450 с.
22. Журнал «Компания». Доверяй, но проверяй. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/marketing/section\\_22/article\\_2180/](http://www.iteam.ru/publications/marketing/section_22/article_2180/)
23. Завлин П.Н., Ипатов А.А. Инновационная деятельность в условиях рынка. - Спб.: Ковус, 2023. -142 с.
24. Зайцев Л.Г., Соколова М.И. Стратегический менеджмент. – М.: Экономистъ, 2007. – 487 с.
25. Карпов А. А. Стратегическое управление и эффективное развитие бизнеса. – М.: Рик, 2009. – 278 с.
26. Кеворков В.В. Стратегический маркетинг. Разработка нового товара или услуги: как избежать ошибок и рисков. –М.: Юнити, 2011. -49 с.
27. Кельчевская Н.Р. Сироткин С.А. Экономическая оценка инвестиционных проектов.- М.: Волтерс Клувер, 2009. – 821 с.

28. Ковалев В. В. Методы оценки инвестиционных проектов. – М.: Финансы и статистика, 2009. – 555 с.
29. Колтынюк Б.А. Инвестиции. – М.: Проспект, 2022. – 210 с.
30. Коммерческая оценка инвестиций: учебник / Под ред. Есипова В.Е. – СПб: Питер, 2023. – 690 с.
31. Королев Г.Н. Инвестиции. – СПб: Нева, 2009. – 345 с.
32. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент. СПб: ПитерКом, 2022.- с.387.
33. Котлер Ф. Основы маркетинга. - М.: Прогресс, 2003.
34. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ.- М, СПб, К: Издат. Дом “Вильямс”, 2005. -1056 с.
35. Котлер Ф., Армстронг Г., Сондерс Д., Вонг В. Основы маркетинга: Пер. с англ.- М, СПб, К: Издат. Дом “Вильямс”, 2022.- с. 678.
36. Котлер Ф., Келлер К. Л. Маркетинг. Менеджмент: экспресс – курс.: Питер, 2023. -269 с.
37. Кретов Н.Н. Маркетинг на предприятии. - М.: 2007. -25 с.
38. Кудрявцев А. А. Интегрированный риск-менеджмент. – М.: Экономика, 2023. – 656 с.
39. Куракина Ю.Г. Оценка риска в инвестиционном анализе // Вестник Финансовой Академии. -2022. - №1. - С. 75-82
40. Ламбен Ж.Ж., Чумпитас Р., Шулинг И. Менеджмент, ориентированный на рынок: изд. 2-е – СПб: Питер, 2023. – 720 с.
41. Маркетинг в России: современное состояние и перспективы развития [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.rae.ru/forum2011/147/1702>.
42. Маркетинг: Учебник/ Под ред. А. Н. Романова. – М: Банки и биржи, Юнити, 2022. -367 с.
43. Никишкин В.В., Гурова И.В. Роль маркетинговых исследований в разработке стратегии выведения нового продукта на рынок. Маркетинг в России и за рубежом. – 2023. - №4. - С.78-91



44. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк навсегда. Капитализм в удовольствии. – М.: Изд «Манн, Иванов и Фербер», 2023. -256 с.
45. Объем рынка маркетинговых коммуникаций России по итогам 2012 года [Электронный ресурс]. – Режим доступа: [http://www.akarussia.ru/knowledge/market\\_size/id2990](http://www.akarussia.ru/knowledge/market_size/id2990).
46. Организация маркетинга. Определение емкости рынка. – Режим доступа: <http://b2blogger.com/articles/manage/46.html>, (дата обращения 2.02. 2014).
47. Островская Э. Риск инвестиционных проектов. – М.: Экономика, 2023. – 268 с.
48. Попов Е.В. Продвижение товара.: Екатеринбург, Наука, 2023. -245 с.
49. Попов Е.В. Разработка нового товара. Маркетинг в России и за рубежом.: М.,2009. -189 с.
50. Принципы выведения нового товара на рынок. Н. В. Маслов – Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/article/a43.htm>, (дата обращения 23.03.2014).
51. Романова А.Н. Маркетинг. -М.: Юнити, 2009. -150 с.
52. Саак А.Э., Пшеничных Ю.А. Маркетинг в социально-культурном сервисе и туризме. – СПб.: Питер, 2007. – 480 с.
53. Стратегический маркетинг. Маркетинг услуг. Управление брендами. Разработка нового товара или услуги: как избежать ошибок и рисков. –М.: Юнити, 2023. -56 с.
54. Стратегический маркетинг. Разработка нового товара или услуги: как избежать ошибок и рисков. Кеворков В.В. 10 декабря 2023. – Режим доступа: [http://www.elitarium.ru/2023/12/10/razrabotka\\_tovara\\_uslugi.html](http://www.elitarium.ru/2023/12/10/razrabotka_tovara_uslugi.html), (дата обращения 3.11.2013)
55. Токарев Б.Е. Маркетинговые исследования: учебник / Б.Е. Токарев. – М.: Экономистъ, 2023.

56. Томсон А. А., Стрэнд А. Дж. Стратегический менеджмент. Искусство разработки и реализации стратегии: Учебник для вузов/ Пер. с англ. - М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2022
57. Топ-20 агентств в рубрике «Маркетинговые исследования» РРАР [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.alladvertising.ru/top/research/>
58. Уткин Э.А. Маркетинг: учебное пособие / Э.А. Уткин. – М.: 2012.
59. Фатхутдинов Р.А. Стратегический маркетинг: учебник. – М.: ЗАО Бизнес – школа «Интел-синтез», 2005.
60. Черенков В.И. Международный маркетинг. -Спб.: Знание, 2023. - 85 с.
61. Эванс Д.В., Берган Б. Маркетинг.: М, Экономика, 2023. -49 с.

# ПРИЛОЖЕНИЯ

Организационная структура ФГБОУ ВО ЮУГМУ Минздрава России

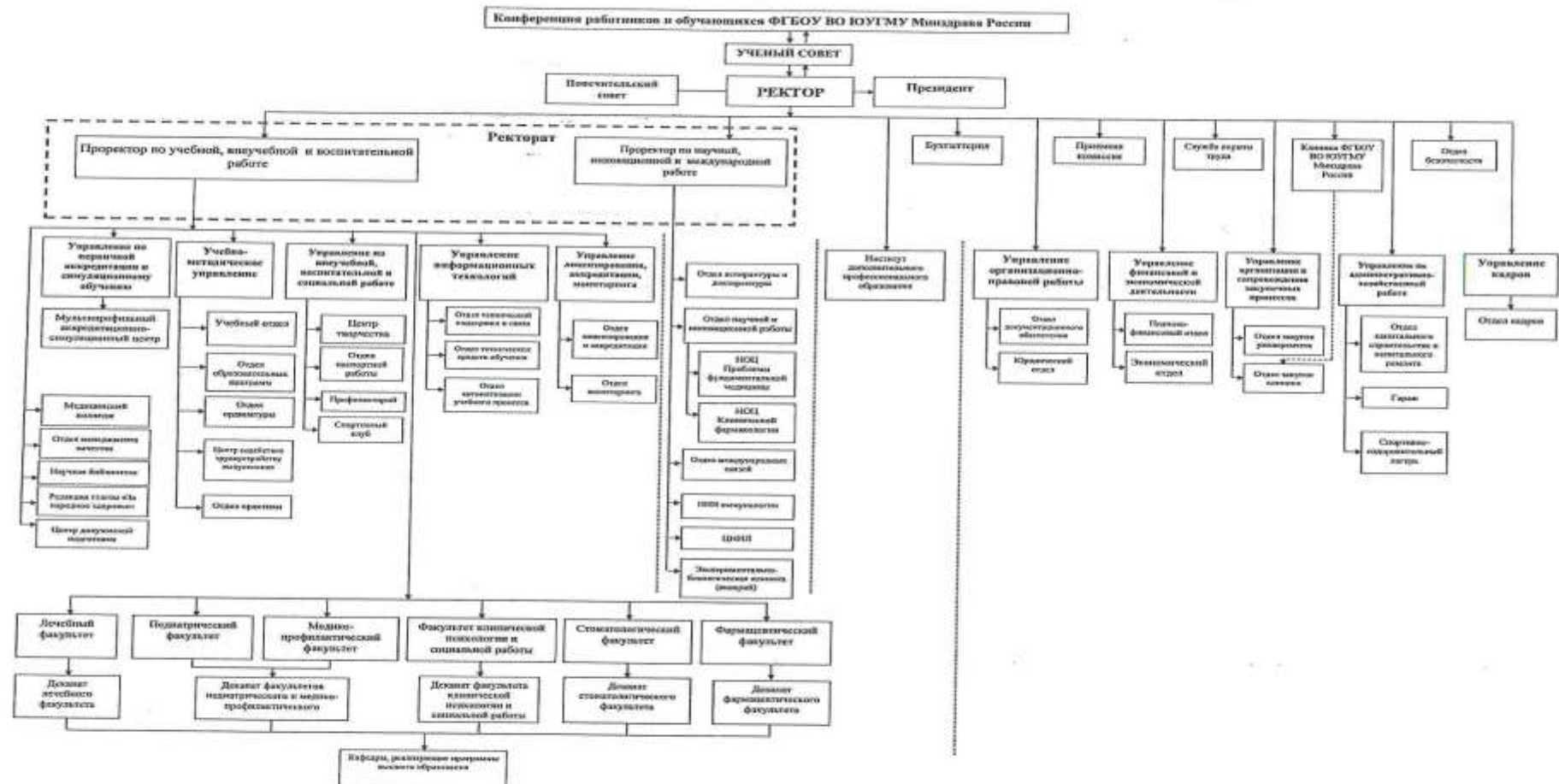


Рисунок 1 – Организационная структура университета