УДК 338
DOI 10.26118/2782-4586.2025.31.79.010

Исаев Руслан Исаевич
Государственный университет просвещения
Стаханов Дмитрий Викторович
Таганрогский институт имени А.П. Чехова

Анализ проблем управленческого консультирования в современных условиях хозяйственной деятельности

Аннотация. В статье рассмотрены основные подходы к выявлению проблем в процессе осуществления управленческого консультирования. Осуществлена классификация проблемных зон. Проведен анализ противоречий с которыми сталкивается современный российский управленческий консалтинг, выявленных при детальном рассмотрении экономической ситуации функционировании организаций. Изучена иерархическая структура целевых программ с применением метода построения дерева задач для эффективного решения управленческих вопросов. Практика осуществления управленческого консалтинга на российском рынке показывает повышенную сложность координации персонала, что создает дополнительные сложности в системе административного управления. Определены факторы конструктивного разрешения проблем в области управленческого консультирования на основе системного подхода и структурной диагностики.

Ключевые слова: анализ управленческих проблем, процесс принятия решений, управленческий консалтинг, дерево задач, консалтинговые проекты

Isaev Ruslan Isaevich
State University of Education
Stakhanov Dmitry Viktorovich
A.P. Chekhov Taganrog Institute

Analysis of the problems of management consulting in modern conditions of economic activity

Abstract. The article discusses the main approaches to identifying problems in the process of management consulting. The classification of problem areas has been carried out. The article analyzes the contradictions faced by modern Russian management consulting, identified by a detailed examination of the economic situation of the functioning of organizations. The hierarchical structure of target programs has been studied using the task tree construction method to effectively address management issues. The practice of management consulting in the Russian market shows an increased complexity of staff coordination, which creates additional difficulties in the administrative management system. The factors of constructive problem solving in the field of management consulting based on a systematic approach and structural diagnostics are determined.

Keywords: management problem analysis, decision-making process, management consulting, task tree, consulting projects

Введение. Анализ управленческих проблем требует комплексного рассмотрения процесса принятия решений. Консалтинговое исследование включает систематизацию решений по финансовому влиянию и практической реализуемости. Методология оценки охватывает механизмы согласования позиций, распределение зон ответственности и систему контроля исполнения. Глубинное изучение организационных процессов позволяет

выявить истинные причины неэффективности, коренящиеся в поведенческих паттернах высшего менеджмента. Стиль руководства и межличностные отношения управленцев нередко оказывают более существенное влияние на результативность компании, чем формальные структуры и процедуры планирования. В современных экономических реалиях организации сталкиваются с постоянной изменчивостью рыночных условий. Профессиональные консультанты разрабатывают комплексные решения для минимизации рисков, связанных с неопределенностью. Применение сценарного планирования позволяет создать набор действенных стратегий для различных вариантов развития событий. Методика включает детальную проработку возможных путей адаптации компании к меняющимся условиям рынка. Экономическая нестабильность значительно повышает востребованность экспертного сопровождения бизнеса.

Основной раздел. Современная экономическая реальность требует кардинального пересмотра подходов к управлению предприятиями. Процесс акционирования выявил неэффективность вертикальной системы менеджмента, основанной исключительно на директивном стиле руководства [1]. Успешное развитие организации возможно лишь при условии достижения баланса интересов всех участников производственного процесса. Авторитарный метод управления, характерный для руководителей старой формации, утрачивает действенность при взаимодействии с внешними акционерами, неподверженными административному давлению. Командно-административная модель постепенно уступает место коллегиальному принципу принятия стратегических решений.

Современные российские компании сталкиваются с серьезной проблемой урегулирования внутренних разногласий, решение которых требует привлечения квалифицированных управленческих консультантов. Руководству отечественных предприятий недостает навыков ведения конструктивного диалога, что существенно затрудняет поиск компромиссов в сложных ситуациях. Разработанная система классификации проблем позволяет определить приоритетность задач, оптимальные сроки их решения и необходимые временные ресурсы, что отражено в представленной таблице 1 [2].

Таблица 1.- Критерии классификации проблем

Критерии классификации	Группы проблем
1. Место возникновения	–внешние; – внутренние
2. Локализация	– организация в целом –несколько подразделений – одно подразделение
3. Важность	– организация в целом –несколько подразделений – одно подразделение
4. Вид затрачиваемых ресурсов	–технологические; –финансовые; –информационные; – человеческие
5. Периодические возникновения	–постоянно; – периодически
6. Степень влияния на решение других проблем	–сильное; –умеренное; – слабое – не влияет
7. Приоритетность	–приоритетные; – не приоритетные
8. Степень формализации проблемы	– прочие – стандартные

	–хорошо структурированные –слабо структурированные
9. Характер проблемы	– неструктурированные –исправление неблагоприятной ситуации –улучшение сложившейся ситуации –создание новой ситуации

Современный российский управленческий консалтинг сталкивается с множеством противоречий, выявленных при детальном анализе экономической ситуации. Существенную проблему представляет несоответствие между качеством консалтинговых продуктов и квалификацией специалистов, предоставляющих услуги. Высокая стоимость консультационных услуг делает их доступными преимущественно для крупного бизнеса, оставляя малые предприятия без профессиональной поддержки [3]. Накопившиеся проблемы рынка консалтинговых услуг существенно снижают доверие клиентов к отрасли. Распространенное мнение о консалтинге как исключительно прибыльном бизнесе, паразитирующем на трудностях предпринимателей, препятствует развитию профессионального диалога между консультантами и бизнес-сообществом [4] Практический опыт выполнения консалтинговых проектов выявляет закономерные сложности в идентификации первопричин организационных проблем руководителями компаний. Находясь внутри бизнес-системы, управленцы зачастую принимают последствия базовых затруднений за сами проблемы, создавая дополнительные препятствия для развития организации.

Профессиональный консультант помогает заказчику выявить корневые причины сбоев в работе компании, устанавливая логические взаимосвязи между наблюдаемыми явлениями и глубинными организационными дисфункциями. Отсутствие четкой формулировки управленческих задач со стороны заказчиков консалтинговых услуг существенно осложняет процесс диагностики организационных проблем. Руководители зачастую ограничиваются эмоциональными оценками ситуации, жалуясь на пассивность сотрудников и неэффективность рабочих процессов. Неспособность клиентов конкретизировать проблемные зоны бизнеса приводит к размытости целей консультирования и снижает результативность совместной работы. Профессиональная задача консультантов в такой ситуации заключается в помощи заказчику при переводе субъективных ощущений в плоскость измеримых показателей и конкретных управленческих решений [5].

Систематический анализ предприятия требует разделения существующих сложностей на процессуальные и статусные категории. Консультанты совместно с руководством компании распределяют полученные данные по соответствующим проблемным зонам. Негативные состояния бизнес-показателей возникают вследствие несовершенства рабочих процессов. Падение конверсии напрямую связано со сложностью оформления покупок на веб-ресурсе организации. Медленная работа службы логистики приводит к сокращению числа лояльных покупателей. Заказчики консалтинговых услуг обычно фиксируют конечный результат системных недоработок, тогда как специалисты-аналитики выявляют первопричины возникновения проблемных ситуаций и предлагают методы оптимизации рабочих процессов [6].

Системный анализ проблемных ситуаций требует применения иерархического структурирования через последовательное разделение глобальной задачи на составляющие компоненты. Методология построения целевых иерархий позволяет визуализировать результаты аналитического исследования сложных ситуаций. Иерархическая структура целевых программ требует применения метода построения дерева задач для эффективного решения управленческих вопросов (рис.1). Проблематика управленческой деятельности охватывает широкий спектр вопросов, затрагивая различные аспекты руководства организацией. Ключевым аспектом эффективного менеджмента выступает грамотное

распределение человеческих ресурсов.

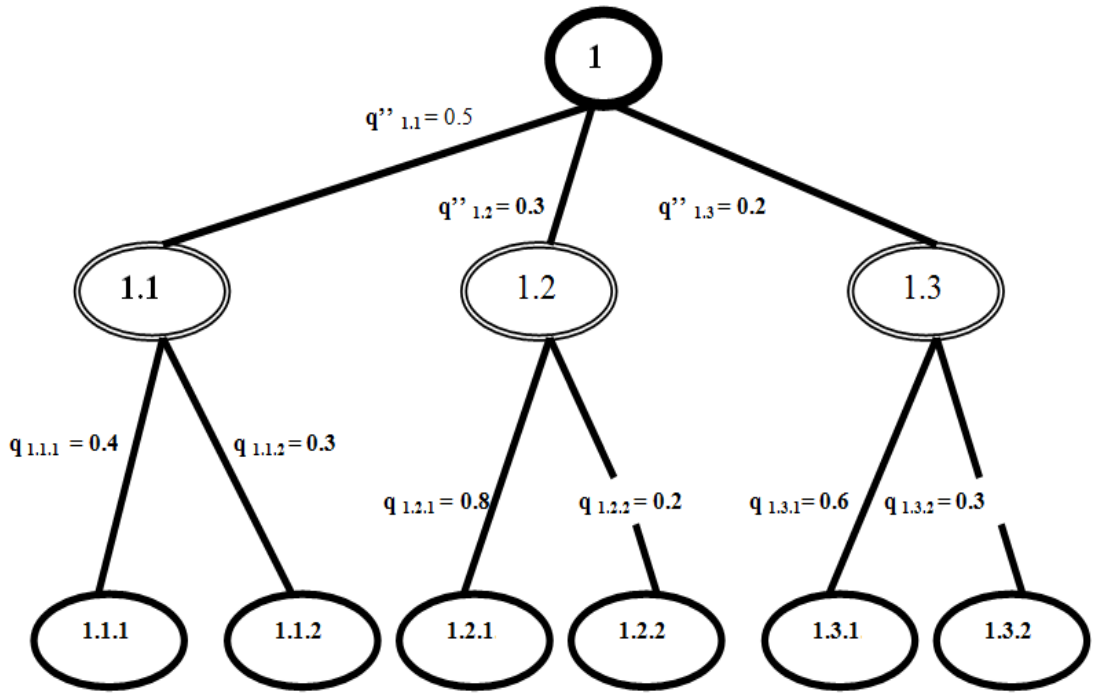

Рисунок 1.- Определение коэффициентов значимости целей [7]:
q – коэффициент значимости цели по отношению к вышележащей;
q”- коэффициент значимости цели по отношению к главной цели.

Многолетняя практика показывает повышенную сложность координации персонала, что создает дополнительные сложности в системе административного управления. Уязвимость кадрового направления требует особого внимания со стороны руководящего состава при построении организационной структуры. Конструктивное разрешение организационных проблем зависит от множества взаимосвязанных элементов, наглядно отображенных схематически. Первостепенное значение приобретает корректная формулировка сути затруднений на начальном этапе взаимодействия между заказчиком и специалистом-консультантом. Руководителю организации требуется предварительно провести детальный анализ ситуации, сформулировать четкое видение проблематики и определить ключевые аспекты, требующие внешней экспертизы (рис.2). Различия в восприятии организационных сложностей между специалистом-консультантом и руководством компании возникают вследствие множества факторов. Управленцы зачастую фокусируются на внешних проявлениях проблематики, упуская из виду первопричины возникающих затруднений. Неэффективные управленческие решения нередко становятся источником дополнительных сложностей, а искаженное восприятие ситуации приводит к поиску несуществующих препятствий в рабочих процессах.

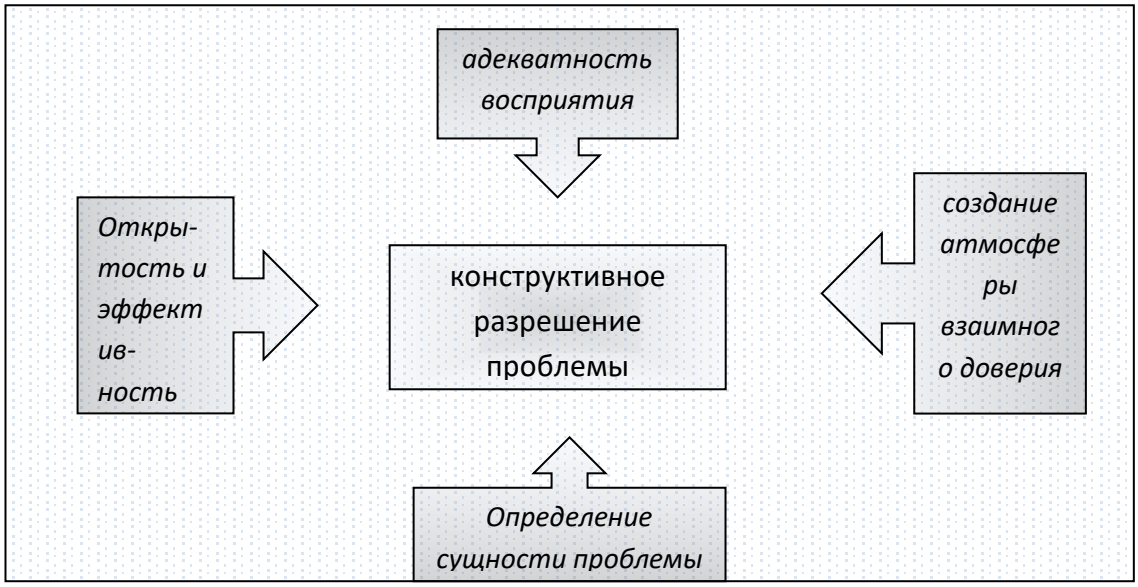

Рисунок 2. Факторы конструктивного разрешения проблем в области управленческого консультирования [8]

Процесс консультирования требует взаимного согласования определения проблемы между участниками. Профессиональный диалог предполагает гибкость позиций и готовность пересматривать изначальные формулировки для достижения единого понимания. Углубленная диагностика в ходе работы нередко приводит к обнаружению дополнительных аспектов, что естественным образом корректирует первоначально выработанные договоренности [9].

Заключение. Определение целевых показателей и параметров успешности совместной работы становится важнейшей задачей для консультационного процесса между специалистом и заказчиком услуг. Успешному консультированию предшествует детальное согласование ожидаемых результатов между участниками процесса. Профессиональный консультант стремится включить в зону ответственности практическую реализацию выработанных рекомендаций. Заказчик зачастую ориентирован на получение аналитического отчета с предложениями, планируя самостоятельное внедрение после завершения работы эксперта. Формат участия консультанта в реализации проекта варьируется от полного погружения до периодических контрольных встреч, учитывая финансовые возможности и пожелания клиента [10] .

Распределение функциональных обязанностей между консультантом и клиентом становится ключевым аспектом успешного сотрудничества. Четкое понимание взаимных обязательств позволяет определить границы ответственности каждой стороны при выполнении поставленных задач. Предварительное обсуждение степени вовлеченности клиента и готовности к интенсивной работе формирует основу для выбора оптимальной стратегии взаимодействия. Консультант должен заранее выяснить предпочтения клиента относительно получения готового решения или совместной разработки проекта. Определение зон автономной работы каждой стороны помогает структурировать процесс консультирования и выбрать максимально результативный подход к реализации поставленных целей.

Список источников

1. Андрющенко Г. И. Факторы конкурентоспособности российского рынка консалтинговых услуг / Г. И. Андрющенко // Социальная политика и социология. – 2019. – № 3. – С. 5–15.
2. Бородулин Е. В. Проблемы формирования рынка консалтинговых услуг: отечественный и зарубежный опыт / Е. В. Бородулин // Управление экономическими системами. – 2024. – № 4. – С. 41–47.

3. Генкин В.Е. Многопрофильный инновационно-технологический консалтинг для цифровой трансформации бизнеса / В.Е. Генкин, И.Л. Туккель. – Текст : непосредственный. – DOI 10.26310/2071-3010.2021.272.6.002. – EDN ВРМЕМХ // Инновации. – 2021. – № 6 (272). – С. 9–15.
4. Грабоздин Ю.П. Анализ развития рынка консультационных услуг на современном этапе развития национальной экономики / Ю.П. Грабоздин, Е.Г. Гуреева, А.Н. Кадиленко, Е.А. Мазная. – EDN YAETFJ. – Текст : непосредственный // Экономика и предпринимательство. – 2025. – № 10 (99). – С. 836–840.
5. Завьялова Н.Б. Современный консалтинг как инструмент развития малого и среднего бизнеса / Н.Б. Завьялова, А.В. Сорокин. – Текст : непосредственный. – DOI 10.18334/epp.12.3.114310. – EDN RFIKSB // Экономика, предпринимательство и право. – 2024. – Т. 12, № 3. – С. 1077–1092.
6. Закриева З.М. Консалтинг в бизнесе: концептуальный подход / З.М. Закриева. – Текст : непосредственный. – DOI 10.36684/chesu-2020-38-2-83-88. – EDN IMTTOE. // Вестник Чеченского государственного университета им. А.А. Кадырова. – 2020. – Т. 38, № 2. – С. 120–125.
7. Иванова О.Э. Менеджмент-консалтинг как метод решения управленческих и бизнес-проблем / О.Э. Иванова. – Текст : непосредственный. – EDN AGJXKP // Актуальные проблемы экономики и менеджмента. – 2021. – № 4 (32). – С. 67–76.
8. Мелякова Е.В. Консалтинг в сфере управления проектами в малом и среднем бизнесе: проблемы и методологические подходы / Е.В. Мелякова. – Текст : непосредственный. – EDN UNABSR // Инновационная наука. – 2015. – № 10-2. – С. 92–93.
9. Мурзина О.Е. Применение проектно-процессного подхода к управлению организацией / О.Е. Мурзина, Е.В. Волкодавова. – Текст : непосредственный. – DOI 10.34925/EIP.2022.142.5.207. – EDN KEEVOD // Экономика и предпринимательство. – 2022. – № 5 (142). – С. 1085–1088.
10. Федоров М.Ф. Управленческий консалтинг как инструмент повышения эффективности предприятия / М.Ф. Федоров, С.В. Петров. – Текст : непосредственный. – DOI 10.34925/EIP.2020.118.5.218. – EDN QLCTVE // Экономика и предпринимательство. – 2020. – № 5 (118). – С. 1052–1055.

Сведения об авторах

Исаев Руслан Исаевич, аспирант, Государственный университет просвещения, кафедра государственных закупок, менеджмента и государственного управления, г. Москва, Россия
Стаханов Дмитрий Викторович, доктор экономических наук, доцент, профессор кафедры экономики и гуманитарно-правовых дисциплин, Таганрогский институт имени А.П. Чехова, г. Таганрог, Россия

Information about the authors

Isaev Ruslan Isaevich, PhD Student, State University of Education, Department of Public Procurement, Management and Public Administration, Moscow, Russia
Stakhanov Dmitry Viktorovich, Doctor of Economics, Associate Professor, Professor of the Department of Economics and Humanitarian and Legal Disciplines, A.P. Chekhov Taganrog Institute, Taganrog, Russia