

**МИНИСТЕРСТВО НАУКИ И ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ**

**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ  
ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ОБРАЗОВАНИЯ  
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ  
ЭКОНОМИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

# **СОЦИАЛЬНАЯ ЭКСПЕРТИЗА И КОНСАЛТИНГ**

**Учебное пособие**

**ИЗДАТЕЛЬСТВО  
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО  
ЭКОНОМИЧЕСКОГО УНИВЕРСИТЕТА  
2021**

**ББК 60.8**  
**С69**

**С69**        **Социальная экспертиза и консалтинг** : учебное пособие / М.Д. Сущинская [и др.]. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2021. – 126 с.

ISBN 978-5-7310-5575-8

В учебном пособии изложены теоретические основы по курсу «Социальная экспертиза и консалтинг». В нем рассмотрены цели, задачи, прикладное назначение и методы социальной экспертизы, организационно-методические основы ее проведения, субъекты экспертных оценок, подготовка и использование полученных результатов. Материал четко систематизирован, отражает актуальные подходы к изучению предмета, написан в доступной для понимания форме.

Предназначено для студентов, аспирантов и преподавателей социологических дисциплин, для все тех, кто интересуется социальными проблемами управления.

The textbook sets out the theoretical foundations of the course "Social Expertise and Consulting". It examines the goals, objectives, applied purpose and methods of social expertise, organizational and methodological foundations of its implementation, subjects of expert assessments, preparation and use of the results obtained. The material is clearly systematized, reflects current approaches to the study of the subject, written in an accessible form for understanding.

The textbook is intended for students, graduate students and teachers of sociological disciplines, for all those who are interested in social management problems.

**ББК 60.8**

**Авторский коллектив:** Сущинская М.Д., Власова Т.В., Гильдингерш М.Г., Молодькова Э.Б., Попазова О.А.

**Рецензенты:** д-р экон. наук, проф. кафедры экономики труда СПбГЭУ  
**И.М. Алиев**  
канд. экон. наук, доцент кафедры менеджмента и инноваций СПбГЭУ  
**Д.С. Юдин**

ISBN 978-5-7310-5575-8

© Коллектив авторов, 2021  
© Изд-во СПбГЭУ, 2021

## Оглавление

Введение.....	4
Тема 1. Социальная экспертиза: основные понятия, цели и задачи.....	6
Тема 2. Прикладное назначение социальной экспертизы.....	13
Тема 3. Организационно-методические основы проведения социальной экспертизы.....	28
Тема 4. Субъекты экспертных оценок.....	45
Тема 5. Методы социальной экспертизы.....	48
Тема 6. Результаты социальной экспертизы и их использование.....	63
Тема 7. Консультирование как вид профессиональной деятельности.....	67
Тема 8. Диагностика как основа консалтинга.....	90
Тема 9. Решение практических задач управления с использованием консалтинговых услуг.....	103
Список рекомендуемой литературы.....	126

## ВВЕДЕНИЕ

Современная политика и управление испытывают потребность в широком спектре научно-технической, экономической, социальной, правовой и прочих видов специализированной экспертизы.

Целью проведения этих экспертиз является поиск оптимального решения той или иной задачи, соответствующей заданным приоритетам и критериям. На этой основе экспертиза сама становится значимым социальным и политическим институтом. Во всех развитых странах давно стало нормой проведение экспертизы на стадии подготовки документов проектов, предшествующей принятию официальных решений (государственных, муниципальных, внутриведомственных и р.). Как вид аналитической, оценочной, прогнозной деятельности экспертиза в настоящее время получает развитие в двух основных формах: элемента (стадии) процесса управления и вида консалтинговой деятельности. В первом случае речь идет о внутриведомственной (корпоративной) экспертизе (или внутренней экспертизе), во втором – заказной внешней экспертизе, которая проводится независимыми экспертами. В ряду прочих видов экспертиз особое место занимает социальная экспертиза. Связанная с социальными объектами и проблемами, она получает широкое применение ввиду широкого круга различных управленческих решений, имеющих явные и скрытые социальные последствия. Социальная экспертиза соответствует всему многообразию целей, объектов, методов и средств социальной политики, и поэтому она выходит за отраслевые рамки социальной сферы (образование, здравоохранение, культура, социальное обеспечение, социальное обслуживание, пенсионное обеспечение и пр.). К вопросам социальной политики кроме отраслей социальной сферы относятся уровень и качество жизни населения, гендерные и семейные отношения, занятость, природоохранная деятельность и пр. Все эти стороны жизни общества находятся под воздействием разного рода общественных оценок, изменений, преобразований вызванных с ними управленческих решений, принимаемых на разных уровнях, в том числе и за рамками социальной политики. Общая задача социальной экспертизы состоит в том, чтобы оценивать воздействие политических, технических, экономических,

социальных новаций на положение населения в целом или его отдельных социальных групп. Несмотря на широкое применение и востребованность социальной экспертизы, ее методологическое методическое оформление, а также нормативное и правовое обеспечение в нашей стране находятся все чаще стадии разработки. Многие вопросы носят дискуссионный характер или имеют весьма фрагментарную теоретическую/практическую проработку. Отчасти эти обстоятельства являются причиной отсутствия развернутой учебной литературы по социальной экспертизе. Между тем, становясь элементом процесса принятия управленческого решения, социальная экспертиза требует своего специального изучения с позиций как пользователя экспертной информации (органа/лица, принимающего решения), так и исполнителя работ по социальной экспертизе. Цель данного учебного пособия – восполнить существующий недостаток учебной информации по социальной экспертизе на основе обобщения накопленных теоретических, методических, нормативно-правовых материалов и практики их применения в России и за рубежом. Концепция учебного пособия построена на изучении студентами основ социальной экспертизы как инструмента совершенствования управления социальной сферой, а также на формировании определенных практических навыков в организации социальной экспертизы и использовании её результатов. Структура пособия включает в себя: методологические вопросы – понятие, цель, задачи, назначение, виды, уровни, функции социальной экспертизы, ее институционально-правовые основы и пр.; методические вопросы, такие как функции и взаимодействие основных участников экспертизы, методы отбора экспертов, проведения экспертизы, обработки ее результатов, порядок и формы подготовки экспертных заключений; и пр.

При подготовке пособия использованы материалы М.Д. Сущинской и Т.В. Власовой (темы 1-6)<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Сущинская М.Д. Социальная экспертиза : учеб. пособ. для академического бакалавриата / М.Д. Сущинская, Т.В. Власова.- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017.- 153с. – Серия : Бакалавр. Академический курс

## **Тема 1. Социальная экспертиза: основные понятия, цели и задачи.**

Современное управление испытывают потребность в широком спектре научно-технической, экономической, социальной, правовой и прочих видов специализированной экспертизы. Целью проведения этих экспертиз является поиск оптимального решения той или иной задачи, соответствующей заданным приоритетам и критериям. На этой основе экспертиза сама становится значимым социальным и политическим институтом.

В ряду прочих видов экспертиз особое место занимает социальная экспертиза. Связанная с социальными объектами и проблемами, она получает широкое применение ввиду широкого круга различных управленческих решений,

**Социальная экспертиза** – это исследование, основанное на экспертных оценках, трудно формализуемой задачи, касающейся хода реализации и социальных последствий деятельности людей и организаций, в том числе программ и проектов, а также конкретных социальных ситуаций с целью формирования исходных материалов для принятия, контроля реализации и корректировки управленческих решений, соотносясь с общественными интересами и приоритетами социальной политики.

### ***Подходы к пониманию задач социальной экспертизы:***

В отношении возможностей, функций и перспектив существует как минимум две точки зрения. Эта дилемма связана с вопросом стандартизации в социальной сфере и сложностей этой стандартизации. Одна т.з. сводится к тому, что должна быть создана система государственной социальной экспертизы, которая будет иметь обязательный характер и применять санкции к нарушителям. Процессы социальной трансформации, происходящие в современном российском обществе, актуализируют задачу научного обоснования и ведения социальной экспертизы нормативных решений, принимаемых административно-управленческими органами различных уровней: от федерального до местного. На федерально-государственном уровне у нас в стране накоплен определенный опыт проведения экспертизы.

Так, ряд исследователей (С.В. Дармодехин, Ю.И. Муратов и др.), подчеркивают, что назрела необходимость введения социальной экспертизы в структуру органов исполнительной государственной власти и местных муниципалитетов. В рамках такой системы можно было бы не только анализировать решения государственной власти и местного самоуправления в соответствии с их социальной обоснованностью, но и обеспечивать общественный контроль за реализацией таких экспертных рекомендаций. В экспертных заключениях, содержащих технологические решения по реализации приоритетов государственной социальной политики с учетом региональной специфики, заинтересованы и органы местной власти. Это значило бы перейти от экспертных задач к задачам инспекционным и правоохранительным. Трудности создание единой системы социальной экспертизы связана с проблемами стандартизации: необходимо построить систему социальных эталонов, по сравнению с которыми оцениваются та или иная ситуация, то или иное решение.

Но в социальной области такая однозначность недостижима, в связи с чем существует еще одна т.з., которая отражает позицию, что на социальную экспертизу недопустимо возлагать не свойственные ей функции, особенно те, которые обладают нормативным содержанием. Более реалистичен и полезен путь развития социальной экспертизы как оценочно-консультационной деятельности. Организационно это должно обеспечиваться невмешательством эксперта в принятие управленческого решения.

### ***Причины необходимости проведения социальной экспертизы.***

Специфику социальной экспертизы и границы ее применения определяет реальность человеческой жизни. Реальность человеческой жизни это как бы два мира: мир людей и вещей и мир ценностей и норм. Социальное пространство есть одновременно символическое пространство, в котором преобразуются естественные человеческие потребности. То, что человек живет в символизированном мире, воспринимает реальность посредством ценностно-нормативной системы, а точнее – ценностно-нормативных систем, как общепринятых, так и сложившихся в сообществах, где проходит его жизнь или на которые он ориентируется (референтные группы), определяет очень малую

возможность использования в экспертных оценках эталонов и нормативов.

При всех недостатках, обусловленных сложностями оценки социальной сферы, социальная экспертиза все же может предоставить важные результаты для принятия управленческих решений. Потребность в проведении социальной экспертизы возникает каждый раз, когда решение нормативного характера (принятое или подготовленное к принятию) может положительно или отрицательно сказаться на жизнедеятельности людей. Социальная экспертиза необходима, когда у принимающего решения органа:

**1) нет ясности:**

- относительно возможных масштабов влияния принимаемого решения на жизнедеятельность людей;

- в том, насколько будут различными последствия реализации решения для разных социальных групп, разных территорий, в разных социокультурных условиях;

- в том, какое ресурсное обеспечение необходимо;

- такая ясность не может возникнуть по причинам: отсутствия общего мнения в принимающем решении органе;

- недостатка аргументов «за» и «против» подготовленного решения;

- невозможности получить аргументы иным, кроме экспертного, путем;

**2) есть намерение:**

- прогнозировать последствия своих решений и социально-проектной деятельности; аргументированно противостоять внешнему давлению (решениям или проектам решений органов более высокого уровня, подведомственных органов, иных участников демократического управления обществом), - добиваясь признания этих аргументов и внесения соответствующих изменений в названные решения или действия; - использовать в своих действиях авторитет специалистов;

3) есть несколько противоречащих друг другу решений (проектов), требующих наличия внешнего арбитра, чтобы выбрать наилучший вариант.

**Цель социальной экспертизы** – установление соответствия деятельности органов государственной власти и других социальных институтов социальным интересам граждан и задачам социальной

политики, а также формирование предложений относительно достижения этого соответствия.

Цели и задачи социальной экспертизы не могут быть безграничными, иначе ее проведение потеряет практический смысл. Установление соответствия деятельности органов государственной власти и других социальных институтов социальным интересам граждан и задачам социальной политики должно быть социальным итогом экспертизы. Если бы эксперты рассматривали все возможные ситуации, в которых затрагиваются социальные интересы людей, то огромный объем деятельности и ее неопределенность поставили бы их в крайне затруднительное положение. Поэтому необходимо уточнить цель социальной экспертизы, сформулировав конкретные **задачи**, которые она призвана решать:

- дать аргументированное заключение о соответствии нормативных правовых актов и деятельности органов государственной власти, решений и деятельности органов местного самоуправления и т.д. положениям социальной политики;

- выявить положения документов или факты деятельности, которые могут иметь негативные социальные последствия, и оценить возможные масштабы таких последствий;

- оценить на предмет соответствия законным интересам граждан проекты нормативных правовых актов, социальные проекты и программы и представить вывод о целесообразности и допустимости их реализации;

- внести предложения по решению возникшей социальной проблемы.

Итак, социальная экспертиза проводится, прежде всего, в том случае, когда нужно оценить позитивные или негативные последствия принятия нормативных правовых актов и других управленческих решений, а также когда предстоит принимать такие акты и решения по подготовленным проектам.

В социальной сфере существует ещё одна область использования экспертизы, имеющая отношение к реализации тех или иных управленческих решений, но весьма специфическим образом. Различные экспертизы, такие как социально-медицинская, криминалистическая, судебно-медицинская, искусствоведческая и т.д., осуществляются для удостоверения соответствия объекта экспертизы некоторым заранее определённым критериям, которые являются предпосылками для применения к ним(объектам)

предусмотренных данным управленческим решением мер. Так, присвоение гражданину по результатам социально-медицинской экспертизы определённой группы инвалидности позволяет ему претендовать на получение льгот в социально-бытовой сфере жизнедеятельности, на непосредственное получение выгод от реализации соответствующих социальных программ. Данные экспертизы реализуют преимущественно диагностические функции, нацеленные на решение аттестационных, инспекторских задач. При этом заранее определены и процедуры, и показатели, и критерии оценивания исследуемых явлений.

Под социальными объектами подразумеваются люди, социальные общности, социальные институты и процессы, организации, социальные ценности, идеи, концепции, нормативные акты и т.п., прямо или косвенно предусматривающие социальные изменения. Перечень социальных объектов не может быть четко определен, поскольку социальная реальность многообразна и несводима к небольшому числу характеристик. Следует отметить, что в ходе экспертизы для уяснения специфики социального объекта нередко применяется диагностика ее состояния.

Потенциально к *объектам* социальной экспертизы можно отнести объекты различной природы, на различных географических уровнях и в различных областях деятельности, которые отражают причины и следствия, состояние и динамику социального развития. Поскольку социальные эффекты являются неотъемлемой частью реализации общественной деятельности во всех её областях, данному условию отвечает широкий круг объектов. Обобщая, к ним можно отнести формы, институты, процессы, проекты (различного масштаба и профиля) деятельности людей, прямо или косвенно подразумевающие социальные изменения (эффекты), а также самих людей в системе множества выполняемых ими социальных ролей, их различные общности, реализующие и воспринимающие социальные изменения.

Но такая широкая трактовка объектов социальной экспертизы приводит к закономерному выводу о том, что многие из названных объектов являются одновременно объектами иных экспертиз: технической, экологической, экономической, правовой и т.д. которые исследуют зачастую аналогичные объекты, но с точки зрения соответствия требованиям и ограничениям развития в иных сферах общественного развития. Отсюда особенности социальной экспертизы как отдельного вида экспертизы связаны не столько со

спецификой объектов исследования, сколько со спецификой его предметной области.

Таким образом, предметной областью социальной экспертизы являются *социальные эффекты* (социальное воздействие) развития текущих социальных процессов и реализации управленческих решений в их взаимосвязи, включая восприятие общественностью принятых управленческих решений.

Иначе говоря, **предметная область социальной экспертизы** связана с исследованием вопросов, предотвращающих или направленных на преодоление разрывов (несоответствий и противоречий, чреватых возникновением конфликтных ситуаций, социальной напряжённости) между нормативно-правовым и организационно-управленческим обеспечением управления в социальной сфере и реальностями жизни в контексте изучаемого объекта.

Например, экологическая экспертиза (хозяйственных проектов, градостроительных планов и т.д.) рассматривает проекты с точки зрения воздействия на природную (в т. ч. искусственную) среду. Правовая экспертиза оценивает нормативные акты, включая планы, программы развития, с точки зрения соответствия законодательству и нормам законодательной деятельности.

Исходя из функционального назначения социальной экспертизы в управленческом цикле, общей целью её проведения является оптимизация управленческих решений на основе сопоставления потенциального и реального социального эффекта управленческого решения, степени его соответствия социальным интересам граждан и приоритетам социальной политики (общественным интересам) и формирование предложений по установлению должного соответствия.

Но главная специфическая черта экспертизы состоит в том, что она представляет собой исследование задачи, плохо поддающейся количественному анализу и трудно формализуемой. Это исследование осуществляется путем формирования мнения (составления заключения) специалиста, способного, во-первых, восполнить недостаток информации по исследуемому вопросу, опираясь на свои знания, интуицию, опыт решения сходных задач и «здравый смысл», и, во-вторых, систематизировать эту информацию.

В социальной сфере насчитывается великое множество задач, которые с трудом поддаются точным расчетам (т.е. трудно

формализуемых задач), поэтому экспертные оценки здесь находят широкое применение. Чаще всего экспертные оценки или экспертиза имеют вид заключения по тому или иному нормативному документу или его проекту (закон и законопроект, программа социально-экономического развития, социальный проект, присылаемый на конкурс, и т.д.), а иногда экспертиза – это итоговый протокол совещания специалистов. В совокупности различные виды оценивания решений или проектов решений в социальной сфере представляют собой социальную экспертизу.

Социальная экспертиза имеет свою особенность. Под ней принято понимать профессиональное исследование состояния социального объекта и вынесение обоснованного заключения, содержащего достоверную информацию об объекте, конкретные предложения (рекомендации) для принятия решений и возможный прогноз.

Итак, социальная экспертиза является исследованием, проводимым специалистами (экспертами), включающим диагностику состояния социального объекта, установление достоверности информации о нем и окружающей его среде, прогнозирование его последующих изменений и влияния на другие социальные объекты, а также выработку рекомендаций для принятия управленческих решений и социального проектирования в условиях, когда исследовательская задача трудно формализуема.

**Традиционно выделяют четыре функции социальной экспертизы:**

- диагностическая функция – освидетельствование состояния социального объекта в момент исследования;

- информационно-контрольная функция – исследование информации о социальном объекте и его окружении с целью установить ее достоверность и внести соответствующие коррективы, если информация содержит искажения;

- прогностическая функция – выявление возможных состояний социального объекта в кратко-, средне- и долгосрочной перспективе и возможных сценариев достижения объектом этих состояний;

- проектировочная функция – выработка рекомендаций по тематике проектирования социального объекта для социального проектирования и принятия управленческих решений.

## Тема 2. Прикладное назначение социальной экспертизы

Социальная экспертиза не может быть безбрежной по целям и задачам, иначе ее проведение потеряет практический смысл. Когда мы говорим об установлении соответствия деятельности органов государственной власти и других социальных институтов интересам граждан и задачам социальной политики (или сужаем это представление в отношении социальных проектов), то обозначаем этим тот итог, к которому должна вести экспертиза. Но если эксперты учитывали бы все возможные ситуации, в которых затрагиваются интересы людей, то они оказались бы в крайне затруднительном положении из-за объема деятельности и ее неопределенности. Поэтому необходимо уточнить целеполагание социальной экспертизы через предмет экспертных оценок.

**Предмет социальной экспертизы.** Чаще всего социальная экспертиза ведется по трем направлениям, которые и отражают предмет оценки.

1. Эксперты устанавливают социальные последствия для людей (группы, населения) принятых и подготовленных к принятию социальных проектов.

2. При помощи экспертизы может быть установлено соответствие реализованного проекта его первоначальному замыслу, а также принятому в отношении проекта управленческому решению.

3. Экспертиза может выявить адекватность восприятия в общественном сознании принятого или подготовленного проекта.

Прикладное назначение социальной экспертизы состоит в способности экспертных оценок и предложений влиять на управленческие решения в социальной сфере с точки зрения их оптимизации. В этом заинтересованы органы государственной власти, органы местного самоуправления, общественные организации, организаторы проекта – в общем, многообразные структуры и формирования, принимающие управленческие решения (ниже мы для всех таких структур и формирований используем обобщающий термин «принимающие решения органы»).

Потребность в проведении социальной экспертизы возникает всякий раз, когда решение нормативного характера (принятое или подготовленное к принятию) может сказаться положительно или отрицательно на жизнедеятельности людей; при этом у принимающего решения органа нет ясности относительно:

- возможных масштабов влияния принимаемого решения на жизнедеятельность людей;
- того, насколько будут различаться последствия реализации управленческого решения для разных социальных групп, разных территорий, как они проявятся в разных социокультурных условиях;
- того, какое ресурсное обеспечение необходимо.

Неясности такого рода могут быть порождены разными причинами. Источником неясности может быть сам факт отсутствия общего мнения в принимающем решении органе. В других случаях отмечается недостаток аргументов за и против подготовленного решения или невозможность получить аргументы иным, кроме экспертного, путем. Но в то же время у названного органа есть намерение прогнозировать последствия своих решений и социально-проектной деятельности. Или есть необходимость аргументированно противостоять внешнему давлению «сверху», «снизу», «сбоку» (решениям или проектам решений органов более высокого уровня, подведомственных органов, иных участников социального управления), добиваясь признания этих аргументов. Нередко у руководителей есть желание опереться в своих действиях на авторитет специалистов.

Наконец, встречается ситуация, когда есть несколько противоречащих друг другу решений (проектов), требующих внешнего арбитра, для того чтобы определиться с выбором наилучшего варианта.

Подход к социальной экспертизе как специфической аналитической процедуре, «вписанной» в управленческий процесс принятия и реализации проектов разного ранга, обуславливает несколько важных аспектов ее **характеристики**, в частности, она может быть представлена как:

А. Совокупность *приемов получения знаний* в условиях информационной недостаточности и связанной с ней неопределенности.

Б. *Технология*, реализующая применение экспертных оценок.

В. *Организационные структуры*, реализующие экспертные технологии.

Г. *Специальный институт*, регулирующий отношения организационных экспертных структур<sup>2</sup>.

Практическое включение социальной экспертизы в управленческую деятельность в общественном секторе базируется на системе ее *институционально-правовых основ*, которым относится совокупность правовых норм во взаимосвязи с определенной организационной структурой, посредством которых социальная экспертиза осуществляется как метод управления:

- регламент законодательной работы;
- различные нормативные акты;
- структуры исполнительной и законодательной власти;
- институт уполномоченных по правам человека;
- общественные организации;
- научные организации.

**Институционально-правовые основы социальной экспертизы** базируются на *организационно-правовом регламенте принятия управленческих решений*. Регламент законодательной работы, а также принятия решений в других сферах деятельности (научно-технической, инновационной, хозяйственной, градостроительной образовательной и т. д.) предусматривает (а подчас обязывает) проведение и устанавливает порядок социальной экспертизы соответствующих проектов. Это обеспечивается следующими элементами **организационно-правового механизма**.

1. Формирование *системы организационных структур*, уполномоченных и реализующих проведение экспертизы в системе органов законодательной и исполнительной власти. Например, специализированные экспертные государственные органы, государственные органы, уполномоченные проводить социальную экспертизу в рамках оценки проектов по подведомственным вопросам (например, государственную экологическую или государственную экспертизу условий труда), специальные (экспертные) подразделения органов, уполномоченные проводить экспертизу (экспертные советы и иные подразделения при министерствах, осуществляющие экспертизу по подведомственным проектам), консультационные органы (в том числе общественные при органах исполнительной и законодательной власти),

---

<sup>2</sup> Волков В.И., Трайнев В.А Информационно-аналитические методы экспертных оценок в системах управления и образования: Учебное пособие.- М.. 1996.

инкорпорированные в структуру государственной власти, наделенные функциями (компетенцией) осуществлять экспертизу в разных областях деятельности, в т. ч. выполнения государственных (отраслевых) программ.

Формирование системы организационных структур, функционально предназначенных для осуществления экспертизы, связано с решением важного вопроса о выборе принципа ее «внутренней» или «внешней» **организации**.

Когда специальные (экспертные) подразделения органов государственной власти, разрабатывающие и реализующие проект, либо само подразделение, реализующее проект, оценивают себя осуществляется *внутренняя* экспертиза. Здесь важно, что эксперты являются сотрудниками органов (организаций), одно из направлений деятельности, которых они оценивают.

Вероятные издержки наличия «собственного» экспертного органа заключаются в потенциальной зависимости результатов экспертизы от общих интересов сотрудников одной организации, опасности корпоративной солидарности.

*Внешнее* экспертирование может строиться по двум схемам. В первом случае внешняя экспертиза выполняется внешним по отношению к разработчику управленческого решения органом, компетенцию которого входит оценивание и/или контроль государственных и/или отраслевых программ, но входящим в структуру государственного управления.

Во втором случае экспертиза выполняется представителями независимой исследовательской или научной организации (в т. ч. аналитическое агентство, университетский исследовательский центр и т. п.) по контракту с органом, ответственным за реализацию программы. Практика привлечения внешних исследовательских структур также имеет свои проблемы. Заказной характер (будь то через конкурсный механизм, либо через прямой заказ) экспертиз, предусматривающий ограничение области задач, ставящихся и финансируемых заказчиком экспертизы, обуславливает зависимость ученых, заинтересованных в дальнейших заказах, их возможную тенденциозность, что усугубляется отсутствием широкой практики публикации результатов экспертиз для обсуждения их достоверности как в научном сообществе, так и более широко в общественных кругах.

Имея в виду проблемы внутренней и внешней организации экспертизы, следует формировать систему, позволяющую

обеспечить взаимную компенсацию их недостатков. Специфика области социального развития, расширяющая состав носителей экспертного знания, обуславливает потребность распространения практик внешней экспертизы. В частности, важным направлением обеспечения обоснованности результатов экспертизы может стать превращение управленческих экспертных органов в специализированные *агентства*, которые проводят оценку не сами (что не исключает участие отдельных сотрудников в экспертной работе), путем привлечения внешних специалистов в той или иной форме в т. ч. для решения отдельных задач (например, для формирования системы индикаторов мониторинга достижения запланированных социальных эффектов).

Расширению практики использования внешней социальной экспертизы способствует следующее направление его организационно-правового механизма.

2. Создание *нормативно-правовых актов*, регулирующих порядок проведения экспертизы и использования ее результатов определяющих субъектов экспертизы (инициаторы, заказчики, исполнители), их полномочия, ответственность и взаимоотношения:

- на федеральном уровне (например, Положение о проведении государственной экспертизы условий труда в Российской Федерации);
- на территориальном (региональном и муниципальном) уровне (например, Положение о порядке проведения социальной экспертизы разрабатываемых областных целевых и инвестиционных программ);
- на ведомственном уровне (например, Положение о порядке проведения экспертизы учебников).

Нормативно-правовая регламентация социальной экспертизы расширяет институциональные рамки ее проведения по нескольким направлениям.

Во-первых, привлечение *независимых исследовательских и научных организаций по контракту* с органом, ответственным за принятие того или иного управленческого решения.

Во-вторых, осуществление *общественной экспертизы*. Так, например, законодатель определяет, что экологическая экспертиза может быть двух видов: государственная и общественная, тем самым регламентирует права граждан и общественных организаций (объединений) в области общественной экологической экспертизы.

В настоящее время общественная экспертиза имеет несколько толкований в зависимости от способа выявления и отражения интересов той или иной социальной группы.

*Широкое толкование* рассматривает в качестве общественной экспертизы любое обсуждение общественностью текущей политики или конкретных решений.

*Расширительное толкование* рассматривает в этом качестве обсуждение в форме коллегиальной работы различных заинтересованных сторон с привлечением экспертов, обладающих глубокими знаниями или владеющих неизвестной широкому кругу ли информацией в области обсуждаемого вопроса. Это означает, что общественная экспертиза кроме привлечения мнений общественности (граждан и их представителей (депутатов), бизнес-сообществ и т. д.) имеет обязательным элементом использование экспертных оценок. По сути, данный подход к общественной экспертизе отождествляет ее с механизмом *общественных (публичных) слушаний* (обсуждений), получающий в нашей стране нормативно-правовую регламентацию и достаточно широкое распространение по вопросам принятия решений, которые могут сказаться на здоровье, образе жизни определенной социальной общности и оказать негативное воздействие на окружающую среду.

Однако общественные слушания – это, прежде всего, процедурно оформленный механизм выявления *общественного мнения* определенного социального сегмента по волнующей его проблеме<sup>3</sup> для его учета при выработке решений. При этом важным элементом данной процедуры становится не только обеспечение корректности постановки вопросов, но и в отличие от обычного социологического опроса проведение «обучения» общественности – ознакомление участников слушаний с различными точками зрения, в том числе подготовленными специалистами (экспертами) оценками социальных последствий различных вариантов решений управленческой проблемы. То есть важным условием повышения ценности общественного участия граждан в принятии управленческих решений становится сопровождение процесса выявления общественного мнения профессиональной общественной экспертизой, которая соответствует узкому (прикладному) пониманию общественной экспертизы. Здесь

---

<sup>3</sup> Сунгуров А. Экспертное сообщество: в поисках себя // Гражданский форум - Санкт-Петербург. • № 3 - С 190-198- <http://vtt.iKt.rii/nodc/80>

кроется «стык» общественных слушаний, направленных на учет в управлении мнения граждан по проблемам, непосредственно затрагивающих их интересы, с общественной профессиональной экспертизой как формы аналитического (оценочного) исследования, пригодного, в том числе, для информационного обеспечения реализации прав граждан, но не и отождествление.

Тем не менее, отметим, что в «сращивании» общественной профессиональной экспертизы и общественных слушаний многие сегодня видят залог роста влияния гражданского общества на принятия управленческих решений. Однако уже определились и некоторые рекомендации по использованию обоих механизмов общественного участия в управлении: для воздействия на принятие решений, находящихся в компетенции местных органов власти более эффективной является процедура общественных слушаний, а для воздействия на результаты государственной экспертизы – общественная экспертиза.

Узкое толкование общественной экспертизы отражает ее трактовку как профессиональной экспертизы, организованной негосударственными некоммерческими организациями, которая проводится на основе получения экспертных оценок специалистов-экспертов в интересах граждан и их отдельных групп. Основные признаки – это то, что она организуется НКО, финансируется из привлеченных источников.

*Значение общественной экспертизы* определяется несколькими факторами:

- Общественная экспертиза по своей сути носит социальный характер. Несмотря на то, что общественная экспертиза может проводиться по любым темам и проектам, она в первую очередь оценивает социальные факторы и последствия принимаемых решений, а также использует социальные механизмы участия граждан в общественном управлении.

- Она является инструментом лоббирования интересов отдельных общественных групп. Сегодня в России лобби общественных интересов чрезвычайно неразвиты. НКО берут на себя функции по агрегированию и выражению интересов отдельных социальных групп.

- Общественная экспертиза служит средством формирования гражданской активности. В результате, общественная экспертиза – это технология институционализации форм работы третьего

сектора по формированию и учету общественного мнения управленческой практике.

- Общественная экспертиза формирует внешнюю независимую оценку социальных результатов управленческих решений.

Отметим проблемы использования общественных экспертиз:

- Сегодня недостаточно отработан нормативно-правовой механизм «включения» общественной экспертизы процесс принятия управленческого решения.

- Наблюдается проблема заказчика, финансирующего общественную экспертизу. Суть проблемы состоит в том, что заказной характер экспертизы накладывает на ее результаты подозрение в тенденциозности. Если общественная экспертиза финансируется самим разработчиком управленческого проекта и/или, например, независимым зарубежным фондом, может возникнуть недоверие к ее результатам из-за подозрения отражения особых интересов заказчика. Если финансирует общественность (население), то результаты экспертизы могут отражать протестные настроения в большей степени, чем рациональные аргументы.

- Существует проблема «монополизации экспертного знания», связанная с ситуацией, когда квалифицированных специалистов не так много, а потому экспертизы разного общественного статуса, использующие ограниченный круг одних и тех же специалистов, не обеспечивают должной «стереоскопичности» анализа проблем и не предлагают реальных альтернативных путей их решения.

**В зависимости от характера социального объекта, на который нацелена экспертиза можно выделить следующие *виды социальной экспертизы*:**

- социальная экспертиза нормативных документов административно-управленческих органов (документов, проектов, программ и т. п.);

- социально-психологическая экспертиза;
- судебно-медицинская экспертиза;
- судебно-психиатрическая экспертиза;
- медико-социальная экспертиза и др.

*Социальная экспертиза нормативных документов административно-управленческих органов (документов, проектов, программ и т. п.)* – назрела необходимость введения социальной экспертизы в структуру органов исполнительной государственной

власти и местного самоуправления в соответствии с их социальной обоснованностью, но и обеспечивать общественный контроль за реализацией таких экспертных рекомендаций. *Пример: важнейшей задачей социальных служб федерального уровня является периодическое осуществление экспертизы проектов потребительской корзины различных территорий страны. Отсутствие утвержденной потребительской корзины существенно затрудняет принятие региональных нормативных правовых актов, устанавливающих величину прожиточного минимума, не позволяет в должной мере организовать работу по обеспечению адресной социальной поддержки малоимущих граждан и реализовать федеральные законы о государственной помощи.*

Отдельным направлением экспертной работы является *социально-психологическая экспертиза*. В практической социологии она применяется довольно часто. В такой экспертизе могут нуждаться лица, испытывающие затруднения в социальном общении. Экспертное заключение позволяет определить конкретные навыки и недостатки социального общения клиента. Экспертиза также является одним из важных методов анализа данных многочисленных исследований по социальной диагностике, широко используемых в практике социальной работы.

*Социально-психиатрическая экспертиза* нередко применяется и в отношении лиц, склонных к девиантному поведению, к правонарушениям. Этот вид экспертизы позволяет предотвратить опасное для общества деяние или же помочь следствию, когда преступление уже совершено. Так, в случае группового правонарушения перед следствием на его предварительной стадии возникает вопрос о групповых ролях обвиняемых. Для этого эксперты определяют индивидуально-психологические особенности личностей, находящихся под следствием. Затем выявляется лицо, которое с учетом своей психологической специфики могло занимать лидирующее положение в группе. Эксперты также определяют, кому из подследственных присущи такие личностные качества, как повышенная внушаемость, робость, повышенная агрессивность. В заключении эксперты определяют уровень организованности преступной группировки и наиболее вероятный сценарий поведения подследственных в ситуации совершения преступления. В данном случае социально-

психологическая экспертиза приобретает форму судебно-психиатрической экспертизы.

Особое место в практике социальной работы занимает *медико-социальная экспертиза*. Существовавшая ранее в нашей стране система врачебно-трудовой экспертизы (ВТЭК) была направлена преимущественно на оценку трудоспособности человека и не обеспечивала выявление ограничений других сфер жизнедеятельности, установление их социальных последствий и определение способов преодоления инвалидом нарушенных взаимоотношений с социальной средой. В соответствии с законом «О социальной защите инвалидов в РФ» было предусмотрено формирование новой государственной службы медико-социальной экспертизы, владеющей методологией оценки основных ограничений жизнедеятельности, выявления связанных с этим потребностей инвалида и определения мер его социальной защиты. В связи с этим со второй половины 90-х гг. врачебно-трудовая экспертиза стала трансформироваться в медико-социальную.

На территории субъектов РФ были созданы учреждения государственной службы МСЭ первичного уровня – бюро МСЭ (БМСЭ, а также учреждения высшего уровня – Главное БМСЭ субъекта РФ. БМСЭ создавались из расчета одно бюро на 70-90 тысяч человек при условии освидетельствования в год 1800-2000 человек.

В настоящее время в основном завершилось формирование государственной службы МСЭ. Хотя не во всех регионах имеются специализированные педиатрические БМСЭ.

По закону на *Государственную службу МСЭ возложены следующие задачи*: определение группы инвалидности, ее причин, сроков, времени наступления инвалидности, потребности инвалида в различных видах социальной защиты, разработка ИПР инвалидов, контроль за реализацией мер социальной защиты, включая меры реабилитации, и оценка их эффективности, оказание содействия инвалидам в получении необходимых мер социальной защиты, включая реабилитацию, изучение состояния динамики, динамики инвалидности населения и факторов, приводящих к инвалидности, участие в разработке комплексных программ по профилактике инвалидности, медико-социальной реабилитации и социальной защите инвалидов; определение причины смерти инвалида в случае, когда законодательством РФ предусматривается предоставление льгот семье умершего.

В штат бюро МСЭ входят: 3 врача-эксперта, специалист по реабилитации, психолог, специалист по социальной работе. При необходимости в состав БМСЭ могут войти педиатры, специалисты по функциональной диагностике, по профориентации, по правовым вопросам, по физиологии труда, по техническим средствам реабилитации и др. Направлять заявку на освидетельствование в БМСЭ могут не только ЛПУ, но и сами граждане, испытывающие затруднения в выполнении бытовой, общественной и профессиональной деятельности. Они сейчас вправе обращаться напрямую в БМСЭ. Граждане или их законные представители также могут привлекать для участия в проведении МСЭ любого другого специалиста за счет собственных средств.

Первый опыт функционирования службы МСЭ выявил определенные проблемы:

- Базовые помещения БМСЭ не удовлетворяют и не соответствуют нормативам

- Не хватает квалифицированных кадров

- Не разрабатываются программы реабилитации

- Нуждаются в корректировке отдельные нормативные положения, касающиеся деятельности учреждений МСЭ. В частности, следовало бы отказаться от практики обязательного ежегодного освидетельствования для некоторых категорий инвалидов, например с ампутацией рук, ног и др. Им нет необходимости каждый год подтверждать экспертным комиссиям наличие признаков инвалидности

- Рано говорить о должной эффективности работы служб МСЭ, т. к. в стране наблюдается увеличение количества числа инвалидов. Такая тенденция в связи с сохранением социально-экономического неблагополучия вряд ли изменится в ближайшее время к лучшему

- Отсутствует системный подход, последовательность, преемственность в организации и проведении реабилитации инвалидов, не определен порядок взаимодействия учреждений различной ведомственной принадлежности.

Медико-социальный характер носит и деятельность *клинико-экспертных комиссий (КЭК)*. Они призваны обеспечить рациональное трудоустройство больных с ограниченной трудоспособностью, не ставших инвалидами. Деятельность этих комиссий направлена на подготовку соответствующих трудовых рекомендаций. Больные могут быть временно (сроком до 2 месяцев) переведены на другую работу с выдачей доплатного или трудового

больничного листа. Такое трудовое устройство производится при туберкулезе различной локализации и профессиональных заболеваниях, когда больные не могут продолжать работу по своей профессии без ущерба для состояния здоровья, но, не нарушая нормального хода лечения, способны выполнять какую-либо другую работу; рекомендации на домашнее обучение школьников.

**Социальная экспертиза по своим объектам и инструментарию** – это система различных видов экспертной деятельности, которую объединяет их направленность на защиту интересов общества и его отдельных общностей, на предотвращение негативных социальных последствий. Здесь мы рассмотрим достаточно широкое видовое разнообразие социальной экспертизы относительно ее объектов. Мы можем дифференцировать социальную экспертизу по данному признаку в разрезе двух типологических критериев.

1. *По субъекту восприятия изменений.*

Дифференциация социальной экспертизы по этому признаку обусловлена потребностями формирования социальной политики учитывающей необходимость создания благоприятного режим социального воспроизводства, в котором на разных этапах развития могут получать приоритет «узловые» звенья, определяющие большой степени воспроизводственный режим в целом (в масштабе страны и/или отдельной территории), в том числе с расчетом на перспективу. В современной теории и практике сложились, «закрепились» терминологически и получили распространение следующие виды социальной экспертизы.

- *Гендерная экспертиза*, которая оценивает характер влияния изучаемых социальных условий и факторов, в том числе управленческих мер, и формирует рекомендации и оптимизации воздействия этих условий и факторов на мужчин и женщин, рассматриваемых как социальный пол, в разрезе экономического (например, сегодня в российской практике наблюдается два вида дискриминации женщин: по зарплате и по профессиональной карьере – неравный доступ к высоким и престижным должностям), бытового, социального неравенства полов. Гендерное неравенство в настоящее время является одним из наиболее острых проявлений социально-экономической дифференциации уровня и качества жизни российского населения, на устранение которого все активнее направляются разработанные управленческие меры.

- *Фамилистическая* экспертиза, которая обеспечивает реализацию задачи формирования социальной безопасности семьи и ее экономической, социальной, физической составляющих на основе изучения влияния социальных условий и факторов (в том числе возможных воздействий принимаемых федеральных, региональных, муниципальных программ на жизнедеятельность семьи, реализации ею своих функций (детородных, воспитательных, социальной поддержки) и оптимизации воздействий этих условий и факторов с целью стратегической и тактической корректировки семейной политики.

- *Ювенологическая* экспертиза, направленная на «взвешивание» воздействий исследуемых условий, факторов управленческих мер и их оптимизацию с позиции данной особой социально-демографической группы (молодежь 15-30 лет), которая, с одной стороны, попадает в число категорий населения, подвергающихся высоким социальным рискам, испытывающей значительную дискриминационную нагрузку в экономической, социальной и семейно-бытовой сфере, а с другой стороны, являющейся критически важным направлением формирования человеческого капитала для будущего развития.

- *Этнологическая* экспертиза, направленная на оценку возможных последствий реализации программ и проектов развития в части их влияния на изменения исконной среды обитания малочисленных народов и социально-культурной ситуации на развитие этноса, осуществляет исследование демографической, этнокультурной, социально-психологической и социально-экономической устойчивости этнических групп населения в контексте осуществления управленческих воздействий.

- *Потребительская экспертиза*, направленная на защиту интересов и прав населения в области потребления материальных благ и услуг, включающая оценку последних с точки зрения рисков непредвиденных и нерациональных затрат, потери здоровья и имущества. Обратной стороной потребительской экспертизы является защита прав производителей от недобросовестного поведения потребителей.

- 2. Экспертизы, определяемые по *типу анализируемых документов*:

- область законодательства;
- акт законодательства;

- концепции, программы, проекты и планы управленческих мер;
- конкурсные проекты;
- рейтинги организаций социальной сферы, территорий поселений (с точки зрения эффективности решения социальных проблем и достижения социальных целей);
- сообщения средств массовой информации

### **Экспертиза конкурсных проектов**

В некоторых случаях возникает необходимость вести экспертизу социальных проектов и программ, которые представлены на конкурс. Тогда появляется специфическая экспертная задача по сопоставлению разных текстов и предпочтению тех или иных из них. Основания для предпочтения устанавливаются в зависимости от целей конкурса.

Подобная задача была решена в 90-е годы Экспертно-консультативным советом по проектам и программам молодежных и детских объединений в области государственной молодежной политики (с 2001 г. Экспертно-консультативный совет действует в рамках соответствующего конкурса, проводимого Минобразования России). На основе более 350 рассмотренных проектов и программ Совет сформулировал свои рекомендации для экспертов.

Согласно рекомендациям, эксперт устанавливает:

- *социальную значимость проекта (программы)*: актуальность заявленной деятельности; ясность цели; оригинальность (новизну) замысла; правомерность, допустимость деятельности; социальные последствия; возможность развития проекта, его перспективность; возможность воспроизведения в иных условиях;

- *масштаб планируемой деятельности* расчетную длительность и ритм мероприятия; круг лиц, которому адресован проект; соотношение детей (молодежи) и взрослых; число занятых в активных формах деятельности; необходимость в специальной подготовке кадров; долю средств на обеспечение сути проекта в общих планируемых расходах по проекту;

- *реалистичность проекта (программы)*: способность молодежного, детского объединения реализовать конкурсный проект, подтвержденную предыдущей деятельностью; наличие подготовленных кадров или возможность по привлечению их со стороны; обоснованность места проведения мероприятий; обоснованность ожиданий от участников проекта; рациональность сметы расходов;

Особенность данного вида экспертизы состоит в том, что номинально или фактически эксперт становится членом жюри, он вынужден построить «лифт» проектов, не ограничиваясь предпочтением лучшего и отвержением всех остальных.

Технологические приемы работы с большим числом проектов выработаны многими экспертными советами. Один из вариантов – правила, принятые экспертными советами Института «Открытое общество».

Порядок работы экспертных советов обычно таков:

1. Эксперты готовят заключения отдельно по каждому из конкурсных проектов (объем заключения – от абзаца до 1,5 страницы; большие тексты заключений не вызывают одобрения, поскольку с ними труднее работать).

2. Когда по каждому проекту имеется несколько (не меньше двух, но обычно 4-5) заключений экспертов, собирается экспертный совет (5-7 авторитетных в данной области специалистов), рассматривающий все представленные проекты на основе полученных заключений. Участники заседания сами вели экспертизу проектов, по каждому проекту минимум двое из них выступали авторами заключений.

3. Проекты разделяются на три группы: а) проекты, получившие все положительные оценки; б) проекты, получившие все отрицательные оценки; в) проекты, оцененные одними экспертами положительно, а другими отрицательно.

По первой группе нет необходимости проводить обсуждения до того момента, когда станет вопрос о распределении призовых мест. Вторая группа исключается из обсуждения. Третья и составляет основу работы экспертного совета. Бывает, что оценки диаметрально расходятся (категорическое «за» или категорическое «против»). Общая оценка формируется (иногда после дополнительной экспертизы) в соответствии с установившимися в совете критериями, и проект попадает в первую или вторую группу.

## Тема 3. Организационно-методические основы проведения социальной экспертизы

Своеобразие социальной экспертизы и ее роли в управлении, как уже указывалось, обуславливают многоаспектное ее анализ и изучения. Рассмотрев в предыдущих разделах понятийный аппарат, функциональное назначение и институционально-организационные основы осуществления социальной экспертизы, мы переходим к изучению тем, посвященных организационно-методическим аспектам ее проведения, то есть характеристике социально экспертизы как технологии экспертной деятельности, обеспечивающей выполнение информационно-восполняющих, управленческих и легитимных функций.

**К субъектам социальной экспертизы** могут быть отнесены все непосредственные участники проведения социальной экспертизы, то есть все те, кто ставит цели и задачи, финансирует, организует, генерирует оценки и суждения, интерпретирует их, также использует ее результаты при принятии управленческих решений. Иначе говоря, к субъектам социальной экспертизы относятся органы и/или лица (физические и юридические), принимающие участие в процессах как организации проведения, так формирования ее результатов.

Рассмотрим основные категории субъектов социальной экспертизы и их функции.

**Заказчик.** В этом качестве может выступать лицо или орган, принимающие решения, способные влиять на жизнедеятельность людей, на общественные отношения. В частности, к ним относятся:

- Органы государственной власти.
- Органы муниципальной власти (местного самоуправления).
- Общественные организации, фонды.
- Средства массовой информации.
- Предприятия, учреждения, организации различных форм собственности.
- Граждане (собственники, предприниматели).

Именно Заказчик задает масштаб и уровень социальной экспертизы. В процессе организации экспертизы Заказчик выполняет следующие функции:

1. Формулирование целей и задач экспертного исследования.
2. Разработка задания и предоставление необходимо информационной поддержки.
3. Использование результатов экспертизы.

Качество выполнения названных функций в значительной мере влияет на эффективность проводимой социальной экспертизы и экспертной процедуры (собственно получения экспертных оценок) как ее составной части. В связи с этим отмечают следующие основные *проблемы*, обусловленные качеством выполнения Заказчиком своих функций в процессе организации экспертиз (табл. 1).

Таблица 1 - Проблематика реализации функций Заказчика в процессе осуществлении социальной экспертизы

Функция	Проблема	Фактор
Формулирование целей и задач	Слишком «жестко» или расплывчато сформулированная задача	Некомпетентность Заказчика
Разработка задания и предоставление информационно поддержки	Тенденциозность постановки проблемы	Превалирование мотивации использования функций экспертизы
Использование результатов экспертизы	Отказ от использования	Психологические механизмы: связаны с повышенной самооценкой компетентности и ожиданием благоприятного исхода

**Исполнитель.** В этом качестве может выступать *субъект экспертных оценок* – эксперт или группа экспертов, непосредственно формирующие суждения, выполняющие оценки и разрабатывающие рекомендации. Выделяют следующие категории субъектов экспертной оценки:

• ***Отдельный специалист или исследователь или исследовательский коллектив:***

- специалисты-исследователи различных аспектов социальных отношений: социологи, экономисты, юристы психологи, культурологи и т. д.;
- специалисты-практики - «носители» социальных услуг, категории которых относятся, например, семейные врачи, социальные педагоги, социальные работники, школьные психологи и т. д. Эта категория экспертов в ряде стран рассматривается как наиболее профессионально подготовленная группа в вопросах практического воплощения социальной политики.

• ***Носители интересов:***

- практики из системы Заказчика – должностные лица, ведущие соответствующее тематике социальной экспертизы направление работы;
- практики из партнерских и/или конкурирующих систем, обладающих выраженным интересом в поддержке/противодействии проектам Заказчика.

Практики-носители интересов, обладая большим объемом знаний и опыта подготовки и реализации решений в данной области, могут выступать в качестве экспертов, более того, эта деятельность будет способствовать использованию невостребованных по их месту службы знаний. Однако в этом случае опасность возможного проявления их ведомственной и корпоративной заинтересованности, обуславливают формирование системы специальных требований к организации получения их экспертных оценок.

• ***Репрезентативная референтная группа,*** в качестве которой выступают типичные представители исследуемой социальной группы.

В процессе получения объективных оценок на основе субъективных суждений Исполнителя также возникает ряд проблем:

- 1) Недостаточность информации для производства оценочных суждений.
- 2) Плохая организация получения экспертных оценок, в неполной мере учитывающая специфику различных категорий субъектов экспертных оценок.
- 3) Внутренние свойства экспертов:

- субъективность;
- следование за лидером, авторитетом, большинством (конформизм);
- непоследовательность;
- «транзитивные издержки» перевода интуитивного (качественного) знания в количественные оценки и вербальные формулировки (искажение знания);
- страх нести ответственность за суждения и оценки;
- предубеждение против мнения других экспертов и «работ на публику» и т. д.

Простейшая *схема организации социальной экспертизы* включает организационное оформление взаимоотношений непосредственно между Заказчиком (чаще всего, органом, принимающим решение) и Исполнителем. Эта схема достаточно широко распространена и в настоящее время. Однако усложняющийся характер проблем, повышение ответственности за принятие решений и как следствие рост требований к обоснованности результатов социальной экспертизы приводит к появлению еще одного субъекта экспертизы – Организатора и трёхзвенного варианта организации экспертизы.

**Организатор.** В этом качестве могут выступать специальный орган, должностное лицо, ведомственное учреждение, его подразделение, фирма, оказывающая соответствующие услуги, обладающие компетентностью и специальными ресурсами (например, банком данных по потенциальным экспертам) для выполнения следующих функций по обеспечению экспертизы:

- ✓ Методическое обеспечение.
- ✓ Организационное обеспечение.
- ✓ Кадровое обеспечение.
- ✓ Информационное обеспечение.

Организатор в силу своей специализации решает важнейшие задачи, которые воздействуют практически на единственные параметры, способствующие росту достоверности и надежности экспертных оценок. Реализуя названные функции, он способен обеспечить нейтрализацию основных проблемных областей социальной экспертизы за счет:

- подбора экспертов, обеспечивающих независимость исследования проблемы;

- выбора адекватного метода исследования, соответствующего характеру исследовательской задачи и специфике категорий субъектов экспертной оценки;
- организационного и информационного обеспечения процесса экспертизы;
- интерпретации результатов экспертизы в форме, понятно для Заказчика и пригодной для использования в процесс принятия управленческого решения.

Трехзвенный вариант организации экспертизы считается более предпочтительным, а во многих случаях обязательным, что фиксируется в соответствующих нормативных документах. В значительной степени это связано с решением критически важной для экспертизы проблемы независимости суждений и оценок.

Для того чтобы экспертиза могла дать обоснованные результаты, отражающие объективную картину развития объекта экспертизы в его взаимосвязях с развитием иных объектов и процессов, тем самым действительно снизить неопределенность при принятии управленческого решения и, соответственно, повысить вероятность того, что предпринимаемые управленческие действия приведут к достижению приемлемого (желаемого) социального результата, необходимо нейтрализовать основной недостаток экспертизы как метода получения информации - ее *субъективный* характер. Субъективизм служит «питательной средой», потенциальным источником возникновения главной опасности в проведении экспертизы - ее предвзятости, зависимости от оценок, суждений и воли заинтересованных и/или некомпетентных лиц.

Таким образом, **организационно-методические основы экспертизы** должны обеспечивать разрешение противоречия между субъективным характером экспертных оценок и потребностями в объективной информации, которая может снизить неопределенности всякого рода. Для решения названной проблемы формулируются основные требования (принципы) организации экспертизы.

Несмотря на то, что зачастую принцип независимости экспертизы формулируется наряду с иными принципами, остальные принципы, по существу, создают условия (например, путем установления некоторых ограничений) для реализации данного принципа. При этом мы исходим из того, что проблема

обеспечения независимости имеет два аспекта, связанные с различными видами взаимодействий:

- взаимодействие субъектов экспертизы;
- взаимодействие экспертов в процессе экспертной работы.

Такой подход позволяет систематизировать принципы обеспечения независимости экспертизы.

***Принципы, регулирующие взаимодействие субъектов экспертизы:***

1. *Независимость процедур подготовки экспертного заключения от процедур его заказа и использования заказчиком.* Наиболее благоприятные условия для этого создаются, когда заказчик выступает организатором или, во всяком случае, исполнителем социальной экспертизы. То есть заказчик не должен выступать в роли исполнителя или организатора; выполнение этих ролей может служить источником конфликта общественных, с одной стороны и ведомственных и персональных интересов заказчика, с другой стороны.

2. *Участие заказчика в экспертной работе (в качестве экспертов) должно быть ограничено:*

- представители заказчика (носители интереса) могут участвовать в коллективных экспертизах, одной из целей которых является выявление интересов и их конфликта;
- работники заказчика или иных организаций (партнеров или конкурентов), имеющих общность или конфликт интересов с заказчиком (например, конкурируют за ресурс по аналогичным проектам), как носители опыта и знания могут участвовать в экспертизах только в ограниченном числе (часто с ограничениями участия в оценках по вопросам, по которым потенциально есть заинтересованность).

3. *Правовое обеспечение независимости экспертов от иных субъектов экспертизы:*

- установление прав, обязанностей и ответственности субъектов экспертизы, в частности, в том числе: право эксперта требовать представления дополнительно информации и сведений в случае неполноты или противоречивости исходных данных, а также право эксперта отказаться от дачи заключения в предусмотренных законом случаях (давление заказчика, например); обязанность эксперта дать письменное заключение по существу экспертного задания с подробным изложением хода и результатов экспертизы;

ответственность эксперта за недобросовестное отношение к порученной экспертизе;

- право заказчика экспертизы оценить результаты заключения экспертизы по существу;
- правом заказчика экспертизы назначить в предусмотренных законом случаях дополнительную или повторную экспертизу;
- предусмотренное законом право лиц, имеющих в результатах экспертизы охраняемый законом интерес, требовать назначения дополнительной или повторной экспертизы, ходатайствовать об отводе экспертов;
- предварительная разработка правил отбора и вывода экспертов из состава экспертной группы.

4. *Гласность экспертизы*, обеспечиваемая публикацией:

- списков экспертов, государственных органов, принимающих решение;
- документов, регламентирующих деятельность всех субъектов экспертизы;
- условий конкурсов;
- результатов и материалов социально значимых экспертиз (за исключением конфиденциальной информации, которая предусмотрена законом или оговорена договором на исполнение экспертизы в соответствии с нормами гражданского права).

5. *Конфиденциальность экспертизы*:

- неразглашение, какому из экспертов принадлежит та или иная оценка;
- неразглашение авторов конкретных материалов, представленных на экспертизу, и организаций, из которых они поступили.

6. *Отсутствие зависимости между вознаграждением экспертов и признанием заказчиком выводов экспертизы, выполненной в соответствии с договором.*

***Принципы, связанные с взаимодействием экспертов в процессе экспертной работы.***

1. Нейтрализация психологических факторов, обуславливающих особенности групповой работы (в частности, конформизм).
2. Предпочтение коллективным экспертным процедурам, создающим условия для погашения крайних позиций экспертов,

взаимного обучения экспертов и на этой основе формирование предпосылок для роста коллективного знания.

3. Максимальное использование «не экспертных» материалов (результатов иных исследований), позволяющих расширить объективную базу субъективных оценок.

**Организационная схема проведения социальной экспертизы.** Проведение социальной экспертизы можно разбить на несколько основных этапов, включающих реализацию определенных процедур:

1. **Назначение** – включает принятие решения о назначении социальной экспертизы.

2. **Формирование соответствующего заказа** (при внешнем экспертировании) на организацию производства экспертного заключения по одному или нескольким взаимосвязанным объектам и/или целям.

3. **Организация** – включает отбор и организацию совместной деятельности участников экспертизы для выполнения заказа.

4. **Производство** – получение экспертных оценок, которая завершается представлением итогов экспертизы социальных объектов в виде заключений.

5. **Использование итогов** экспертизы (экспертного заключения) в процессе принятия и реализации управленческих решений Заказчиком.

Исходным моментом организации экспертизы является ее **назначение**, которое может реализовываться:

- установленный нормативно-правовой порядок, предусматривающий проведение экспертизы как обязательный элемент процедуры обоснования управленческого решения;

- принятое соответствующее решение полномочного органа, руководствующегося правом собственной ответственности за эффективность предпринимаемых регулирующих мер, в результате процедуры признания целесообразности экспертного исследования.

Орган (или лицо), принимающий управленческое решение может прийти к осознанию необходимости проведения социальной экспертизы под влиянием следующих факторов и аргументов<sup>4</sup> (рис. 1).

---

<sup>4</sup> Луков В.А. Социальное проектирование: Учебное пособие.- М.: Флинта, 2010,— С. 175-176.

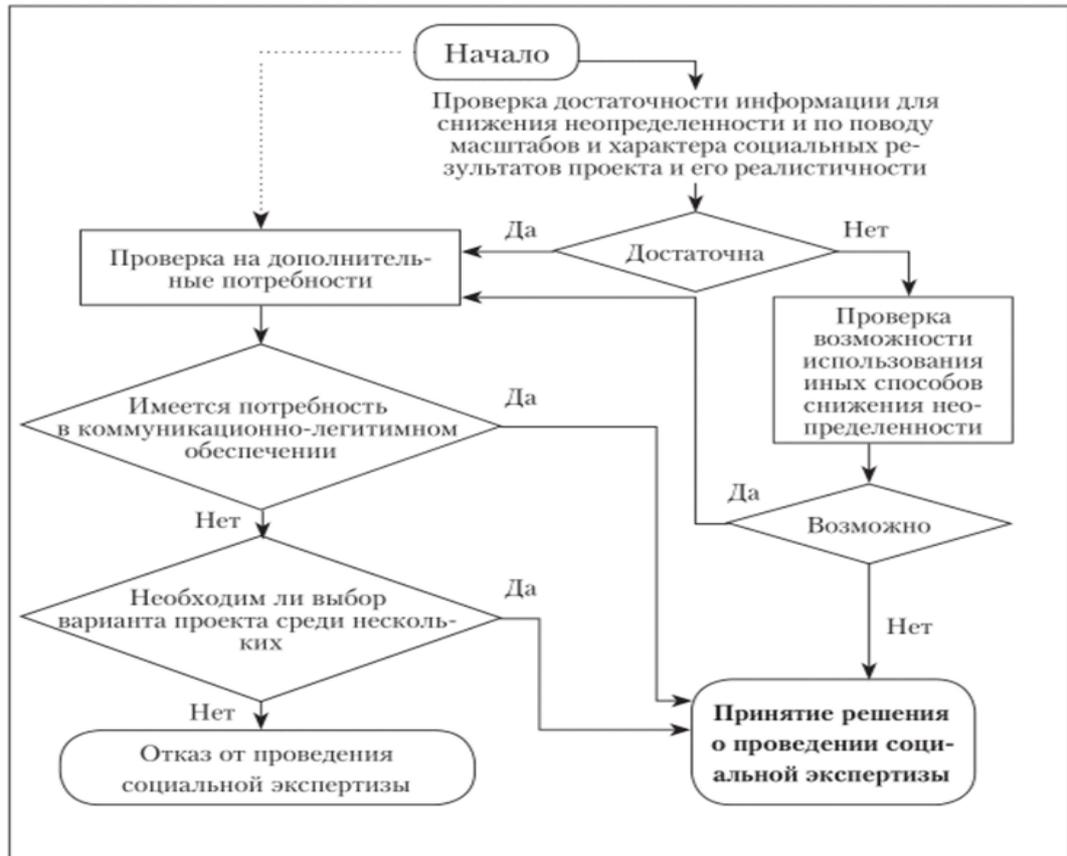


Рис. 1. Алгоритм принятия решения о назначении социальной экспертизы

1) Наличие недостатка информации, в т. ч. вызванной дефицитом времени на ее получение:

- в масштабах влияния на жизнедеятельность людей;
- в оценке различий этого влияния для различных социальных групп в различных социокультурных и территориальных условиях;
- в масштабах влияния на результат управленческих действий изменений окружающей (внешней) среды, к которой относится совокупность активных субъектов и сил, действующих за пределами компетенции органа, принимающего решение, формирующих имеющиеся или ожидаемые обстоятельства, которые способны оказывать влияние на ход и результат решения проблемы.

- в оценке реалистичности предполагаемых (осуществляемых или завершённых) управленческих действий в связи с трудностями оценки необходимых и наличных ресурсов, не поддающихся прямому количественному учету и/или не подвластных органу, принимающему решение.

2) Наличие мотивации в использовании потенциала

социальной экспертизы для реализации следующих задач:

- активизации работы над разработкой или реализацией проекта;
- привлечения внимания общественности (для повышения статуса проекта, очередности реализации и финансирования и т. д.);
- аргументированного противостояния внешнему давлению различных групп интересов;
- защиты проекта от критики за счет опоры на авторитет специалистов;
- учета ошибок и недостатков проекта при разработке последующих управленческих решений.

3) Наличие нескольких альтернативных вариантов решения проблемы выбора лучшего из них.

**Формирование заказа** представляет собой интерактивную процедуру согласования целей и задач, условий, прав и обязанностей участников экспертизы в отношении выполнения исследовательской работы определенного объема и качества и его должного ресурсного обеспечения. Таким образом, субъектами процедуры формирования заказа становятся Заказчик и Организатор (Исполнитель).

Типовая схема формирования заказа социальной экспертизы представлена на рисунке 2 и отражает последовательность выполнения и содержание функций Заказчика и Организатора социальной экспертизы на этапе выполнения данной процедуры.

1. **Заказчик** (его уполномоченный представитель) разрабатывает:

1) «Техническое задание» на проведение экспертного исследования, которое содержит:

- формулировку **проблемы**, подлежащей разрешению, системе представлений Заказчика, отражающих её масштаб, носителей, ресурсные ограничения и желаемые результаты и т. д., (объект и предмет экспертизы);
- набор рассматриваемых **альтернатив** решения;
- **цели** проведения, т. е. определение главной области неопределенности в принятии управленческого решения;
- главный **критерий** (или минимально необходимый набор критериев) для выбора наилучшего решения (с учетом интересов Заказчика);
- **форму представления** результатов экспертизы

(заключения), включая промежуточные результаты.

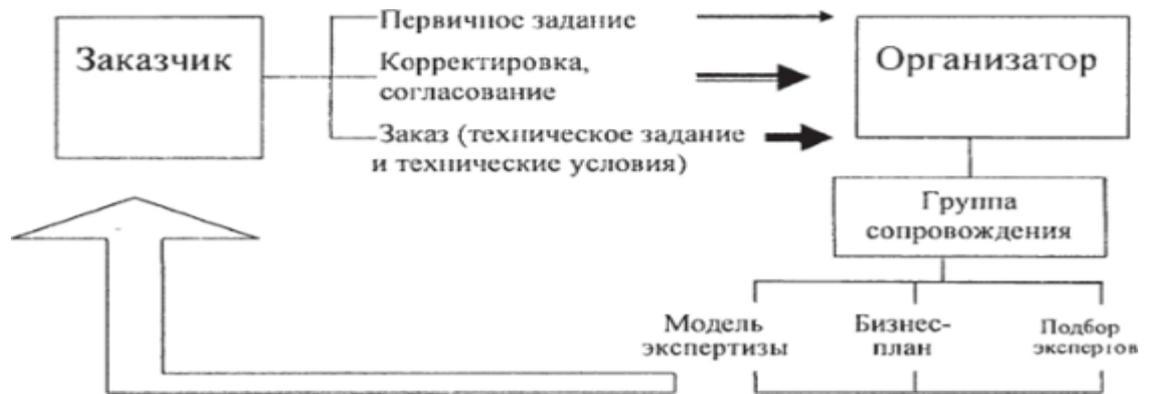


Рис. 2. Типовая схема заказа социальной экспертизы

Определяемая совокупностью опыта и знаний в той или иной области, способность и готовность органа, принимающего решение, сформулировать задание на экспертизу (а в дальнейшем и использовать ее результаты) характеризует его *компетентность*.

2) «Технические условия» заказа, включающие:

- требования к компетентности потенциального Организатора в области проведения социальной экспертизы, в т. ч по формальным параметрам (опыт осуществления данного вида работ, статус учреждения (например, статус академического научно-исследовательского института), специализация и т. д.);
- указание сроков выполнения работ и его отдельных этапов;
- установление лимитов финансирования и объёмов материально-технической и информационной поддержки проведения экспертизы.

3) Объявление сведений о наличии заказа и его требованиях.

4) Осуществление предварительного выбора претендента и роль организатора – организации или пула организаций (из которых будет проводиться отбор, в т. ч. по конкурсу) и передача им технического задания.

2. **Организатор**, получив техническое задание, формирует группу сопровождения, которая включает, как правило, аналитиков по методологии и методам экспертизы и менеджеров, ответственных за сбор данных и их обработку, возможно, с привлечением специалистов по профилю проблемы. Эта группа сопровождает экспертизу на всем ее протяжении, меняясь по численности и составу в зависимости от объема и характера задач,

присущих каждому этапу социальной экспертизы.

3. Заказчик осуществляет процедуру согласования предложений Организатора с собственными представлениями об объеме и качестве исследовательских работ, необходимых и достаточных для достижения целей Заказчика, возлагаемых на социальную экспертизу, и приемлемой цене.

1) Если согласие не достигнуто, Заказчик меняет организатора или отказывается от экспертизы (например, по финансовым соображениям).

2) Если согласие по содержательным и организационным вопросам, включая порядок и гарантии финансового, материально-технического и информационного обеспечения достигнуто, Заказчик оформляет свое решение о проведении экспертизы путем заключения договора, регламентирующего взаимную ответственность сторон – Заказчика Организатора

После заключения соглашения Организатор приступает к реализации задач, согласованных с Заказчиком в установленных временных и финансовых ограничениях, т. е. переходит к организации, проведению и анализу итогов экспертной деятельности (собственно экспертизы в технологическом смысле).

**Задачи и содержание работ по организации экспертной деятельности.** Организация экспертизы как технологии получения экспертного заключения включает три функциональных направления деятельности, входящих в *область ответственности Организатора*

1. *Работа с Заказчиком* по согласованию технического задания и формы представления результатов экспертизы, завершающиеся заключением договора, получением аванса на предварительной стадии организации экспертизы, и актом приёмки-сдачи договорных работ и полным расчетом на ее заключительном этапе.

2. *Работа с экспертами:*

- Формирование экспертной группы и оформление договорных отношений с экспертами (индивидуальный трудовой договор или договор с временным трудовым коллективом).

- Реализация всех процедур экспертной работы: получении и согласования экспертных оценок.

- Формирование «системы поддержки» эксперта.

3. *Работа с материалами экспертного исследования:*

- Обоснование состава и методики подбора экспертов.

Определение состава экспертов является результатом приемлемого согласования действия двух основных факторов, от которых зависит количество и «качество» экспертов и виды экспертных процедур:

- 1) Достоверности результатов экспертизы.
- 2) Стоимости экспертизы.

**Финансирование социальной экспертизы. Разработка Бизнес-плана.** Порядок финансирования социальной экспертизы определяется общими принципами и подходами финансирования социальной сферы. Особенности финансирования в основном определяются тем, к какому сектору экономики относится Заказчик социальной экспертизы, – государственному, коммерческому, некоммерческому (табл. 2).

Государственная/муниципальная социальная экспертиза основана на заказах, исходящих от *органов государственной власти, местного самоуправления, а также государственных и муниципальных учреждений и предприятий*. Такая экспертиза финансируются из бюджетов соответствующего уровня.

В настоящее время научно-исследовательские работы, к которым можно отнести и социальную экспертизу, заказываются и финансируются государственными/муниципальными органами управления в рамках контрастной системы в сфере закупок товаров, работ услуг для обеспечения государственных/муниципальных нужд.

Таблица 2 - Источники и способы финансировании социальной экспертизы

Заказчик социальной экспертизы	Источники финансирования	Способы финансирования Исполнители
Органы государственного/ муниципального управления	Государственный/ муниципальный бюджет, государственные внебюджетные фонды	Проведение конкурса
Коммерческие организации	Собственные средства	Заключение договора, в том числе на конкурсной основе
Некоммерческие организации	Собственные средства, средства российских и зарубежных грантовых программ, спонсорство	

Для оценки заявок могут быть использованы следующие критерии, которые указываются в конкурсной документации:

- цена контракта;
- расходы на эксплуатацию и ремонт товаров, использование результатов работ;
- качественные, функциональные и экологические характеристики объекта закупки;
- квалификация участников закупки, в том числе наличие у них финансовых ресурсов, оборудования и других материальных ресурсов, опыта работы, связанного с предметом контракта, и деловой репутации, а также специалистов и иных работников определенного уровня квалификации.

С победителем конкурса заключается контракт на проведение социальной экспертизы с объемом финансирования, указанным и в своем конкурсном предложении.

Если заказчиком экспертизы выступает *коммерческое или некоммерческое предприятие, общественная организация*, то источником финансирования будут их собственные, а не бюджетные средства. Некоммерческими и общественными организациям для этой цели могут быть привлечены спонсорские средства, средства грантовых фондов и пр.

Указанные субъекты тоже могут осуществлять заказ на проведение социальной экспертизы на конкурсной основе. Конкурсное предложение организаций-участников конкурса должно содержать следующую информацию:

- сведения об организации, готовой провести экспертизу;
- описание опыта ее работы (проекты, заказчики, результаты);
- методологию и методику экспертного исследования;
- организационную схему проведения экспертизы;
- общий штат сотрудников, включая экспертов;
- смету затрат на проведение экспертизы.

В ряде случаев при внебюджетном финансировании, когда экспертизу заказывают коммерческие и некоммерческие организации, Организатору в ходе разработки своих предложений целесообразно разработать **бизнес-план**. Этот документ может стать средством более ясной аргументации при принятии решения о экспертизе и ее финансировании, способом осознания как Заказчиком, так и Организатором всей полноты задач экспертизы и содержания. Одновременно бизнес-план способен поднять на новую, более качественную ступень организацию экспертизы.

В общем понимании **бизнес-план** - это план, программа осуществления бизнес-операций, целенаправленных действий фирмы. Он разрабатывается для получения представления об этапах и путях проведения предпринимательской операции, ее выгоды, а также для использования в качестве инструмента убеждения заказчиков/кредиторов в целесообразности финансирования сделки или проекта.

Целью **бизнес-планирования** является уточнение целей и задач работы (проекта) с учетом более глубокого исследования внешней среды и собственных возможностей компании. Бизнес-планирование включает такие этапы, как выбор и обоснование вида деятельности, выявление наиболее реальных путей ее осуществления, экономическую оценку затрат и результатов, разработку детализированного бизнес-плана, обеспечение выполнения запланированных мероприятий, корректировку плановых показателей и уточнение фактической эффективности использования бизнес-проекта.

Правильно составленный бизнес-план должен давать убедительные ответы на основные вопросы:

- Что делать?
- Для кого делать?
- Как делать?
- Сколько делать?
- Каков минимальный объем продукции (услуг)?
- Сколько необходимо привлечь и каких ресурсов?
- Когда наступит окупаемость (срок окупаемости проекта)?
- Какова рентабельность проекта?
- Какова чистая текущая стоимость проекта?

Применительно к социальной экспертизе бизнес-план, **во-первых**, позволяет сформулировать стратегию и тактику реализации экспертной работы. **Во-вторых**, он предназначен для более детального ознакомления потенциальных партнеров (Заказчика и Организатора) с целями и возможностями экспертизы конкретного объекта, ожидаемыми результатами и направлениями их использованием в управленческой деятельности.

Бизнес-план, разработанный для целей экспертизы, выполняет целый ряд функций, которые можно разделить на внешние и внутренние.

**Внешние функции:**

- ✓ стандартизирует процесс представления организацией проекта;
- ✓ определяет условия привлечения средств для выполнения работы (партнерство, спонсорство, кредитование), в дальнейшем преобразуется в заявку на финансирование;
- ✓ придает работе дополнительную обоснованность, солидность.

***Внутренние функции:***

- ✓ процесс планирования заставляет адекватно оценивать работу (проект) в целом и с разных позиций (социальная группа, население определенной территории; организация, управление, окружение, ресурсы и пр.);
- ✓ позволяет обнаружить неявные (латентные) проблемы;
- ✓ придает работе (проекту) дополнительную целенаправленность;
- ✓ является инструментом контроля и управления, средство самоорганизации;
- ✓ является инструментом накопления и обобщения опыт экспертной работы.

Применительно к социальной экспертизе могут быть использованы ***два типа бизнес-планов:***

1. Бизнес-план проекта, который обосновывает стратегию и тактику проведения экспертизы, определяет необходимые для этого ресурсы (кадровые, информационные, материальные, финансовые) и ожидаемые результаты.

2. Бизнес-план заявки на получение гранта из бюджетов различных уровней, российских и зарубежных фондов с целью решения социально-экономических проблем.

Традиционно при разработке бизнес-плана основное внимание уделяется четырем вопросам:

- Сколько требуется средств?
- На что они будут использованы?
- Как будут использованы результаты?
- Как будут возвращены деньги инвестора?

Учитывая особенности социальной экспертизы, ***бизнес-план ее проведения может иметь следующую структуру:***

1. Предшествующий опыт организации (виды и объект проведенных экспертиз, заказчики).

2. Привлекаемые эксперты (или предполагаемые методы критерии отбора экспертов, предъявляемые требования):

- объективная информация, опыт работы;
- опыт экспертной деятельности.

### 3. Сфера экспертной разработки:

- субъекты данной проблемы, их взаимоотношения;
- внешние факторы, способные оказать влияние на успешность экспертизы.

### 4. Методика выполнения работы и ожидаемый результат:

- методика и технология получения экспертных оценок;
- технология получения экспертного заключения;
- ожидаемые свойства, характеристики экспертного заключения.

5. Маркетинг - возможное использование экспертного продукта, клиенты, конкуренты и пр.

### 6. Материальная база:

- имеющиеся имущество, оборудование, информация пр.;
- дополнительное необходимое имущество, оборудование, информация и пр.

### 7. Управление:

- основное руководство, специалисты;
- организация работы и контроль.

### 8. Финансирование:

- обоснование необходимого объема финансирования;
- форма финансирования и источники (контракт на основе конкурса, договор, кредит, инвестиции, ссуды пр.);
- порядок расчета с заказчиком (авансирование работ оплата работ по принятию результатов и пр.).

Такая адаптированная модель бизнес-плана соответствует характеру социальной экспертизы и будет способствовать повышению общего уровня экспертизы, обоснования ее целей и задач.

## Тема 4. Субъекты экспертных оценок

Проведение экспертизы поручается экспертам. Эксперт (от лат. *expertus* - опытный) – это специалист в определенной области, приглашаемый для исследования вопросов, решение которых требует специальных знаний.

При проведении экспертизы эксперты должны соблюдать принципы объективности, компетентности, независимости, системного подхода, эффективности, безопасности для потребителей и окружающей среды. Ведущую роль в проведении экспертизы играет группа субъектов – эксперты и экспертные организации.

Эксперт – независимый субъект, обладающий профессиональной компетентностью, практическим опытом и личными качествами, которые необходимы для проведения экспертных исследований и оценки по поставленным перед ним проблемам и вопросам. От специалистов эксперты отличаются правами, обязанностями и ответственностью. Кроме того, аккредитованные в определенной системе эксперты должны иметь сертификаты или свидетельства такой аккредитации и периодически проходить повышение квалификации и перееаттестацию в специальной системе (например, в системе сертификации ГОСТ Р – через четыре года). Внеочередная аттестация экспертов проводится в случаях, если они допускают грубые нарушения требований нормативных документов, проявляют некомпетентность, необъективность и несамостоятельность. Результатом такой внеочередной аттестации является лишение экспертов аккредитации и запрет на ведение экспертной деятельности. В зависимости от статуса экспертов подразделяют на аттестованных и неаттестованных (назначаемых), должностных лиц экспертных организаций и независимых экспертов.

Главное требование к эксперту – компетентность. Структуру компетентности эксперта составляют знания, интуиция и опыт. Кроме того, имеют значение и личностные качества (способность работать в группе, менять мнение под воздействием аргументов, а не давления, гибкость ума и др.).

Для отбора специалистов, которые могут выступить в качестве экспертов, применяются специальные методы.

1. *Метод случайного механического отбора.*

Данный метод заключается в выборе любого из тех, кто работает на соответствующей должности. Однако такой отбор содержит большой риск получить некомпетентное заключение.

2. *Метод отбора по документальным данным.*

При таком отборе принимаются во внимание: род занятий, стаж работы по данному профилю и дополнительные признаки: уровень и характер образования, возраст и некоторые др.

При длительной практике работы с экспертами применяется показатель: отношение успешно проведенных экспертиз к общему числу проведенных экспертиз данным специалистом.

3. *Способ отбора экспертов, основывающийся на их самооценках.* Каждый специалист оценивает себя по трем показателям: «знания», «опыт», «способности предвидеть события». Оценка состоит в выборе одного из трех значений: «высокий», «средний», «низкий». Эти значения получают численное выражение (соответственно, 1; 0,5; 0). Далее рассчитывается совокупный индекс по формуле:  $k = k_1 + k_2 + k_3 / 3$ , где  $k_{1,2,3}$ - самооценки:  $k_1$  - уровня теоретических знаний;  $k_2$  - практического опыта;  $k_3$  - способности предвидеть события. По итогам подсчета индекс ( $k$ ), характерный для эксперта, должен быть выше 0,5.

4. Более надежные результаты предварительного оценивания экспертов дает применение *методики взаимооценок*. Каждому из опрашиваемых специалистов предлагается оценить других специалистов: насколько они являются экспертами по данному вопросу. На базе оценок («эксперт» - «не эксперт») выстраиваются специальные таблицы. В итоге получается ранжировка экспертов по выраженности экспертных качеств.

5. Для отбора экспертов могут использоваться рекомендации других специалистов, полученные при помощи *метода «снежного кома»*. Процедура отбора экспертов в этом случае, следующая:

- 1 по публикациям выявляют специалиста в данной области;
- 2 просят его рекомендовать 10 специалистов в данной области;
- 3 обращаются к 10 названным специалистам с той же просьбой;
- 4 из полученного списка исключают первые 10 фамилий и вновь рассылают просьбы указанным коллегами специалистам;

5 действуют так, пока не исчерпается перечень называемых коллегами имен.

**Надежность экспертных оценок.** В силу специфики социальной экспертизы на надежность ее результатов могут оказывать влияние самые разные факторы: жизненный опыт, тезаурус, политические установки эксперта, давление «заказчика» и др.

Для снижения роли побочных влияний целесообразно применять следующие меры:

- дублирование экспертизы - привлечение к проведению экспертизы двух и более экспертных групп;
- работа с разными типами экспертов;
- принятие во внимание имеющиеся неэкспертные материалы (например, данные научных исследований);
- включить в число изучаемых материалов экспертные заключения, подготовленные оппозицией или другими независимыми субъектами общественной жизни.

Одним из гарантов объективности социальной экспертизы выступает совместная работа экспертов. В коллективной работе экспертов производится оценка разных точек зрения, что в конечном итоге способствует конструированию оптимального решения.

## Тема 5. Методы социальной экспертизы

Главное содержание экспертной деятельности – получение качественной экспертной информации. Потребность в такого рода информации у субъекта управления возникает в условиях неопределенности или нестандартно развивающейся ситуации, что проявляется в недостатке информации об изучаемом объекте, трудностях определения его состояния в перспективе и пр. Эти условия свидетельствуют о сложности рассматриваемых экспертизой вопросов и предполагают использование соответствующих нетривиальных методов решения.

**Метод экспертизы** – это инструмент получения информации от экспертов. К настоящему времени сформирован достаточно обширный арсенал методов экспертизы, часть из которого находит применение в социальной сфере. Процесс получения экспертной информации, как правило, состоит из последовательного набора определенных операций, к числу которых относятся экспертные оценки, т. е. действия по преобразованию имеющейся информации. Кроме способов получения экспертной информации методы экспертизы должны предусматривать и способы ее обработки (согласования, обобщения, классификации, ранжирования и пр.).

Например, часто экспертиза применяется для выделения существенных факторов какого-то процесса и их ранжирования. При этом может быть использован метод опроса экспертов, основанный на непосредственном ранжировании, а полученные субъективные мнения обрабатываются методом ранговой корреляции. В данном примере методом экспертизы является опрос (анкетирование, интервьюирование) одной из экспертных оценок - ранжирование, методом обработки результатов – ранговая корреляция.

Таким образом, под **методом экспертизы** понимается **способ получения экспертной информации как совокупность взаимосвязанных экспертных операций, которые осуществляют эксперт/экспертная группа и Организатор экспертизы.**

Те экспертные операции, на основе которых вырабатываются мнения и суждения экспертов относительно разных сторон объекта/предмета экспертизы, **называются экспертными оценками.**

Выбор метода и используемых экспертных оценок определяется конкретными условиями и задачами проведения экспертизы. Иногда они таковы, что требуют разработки нового или существенной модернизации имеющегося метода. Для практического применения методов экспертизы следует разрабатывать *методики* – руководства к действиям как совокупность правил и приемов по реализации того или иного метода.

Любая методика экспертизы, описывающая выбранный метод, должна отвечать следующим общим требованиям:

- результат может быть воспроизведен другими исследователями;
- исходные данные, допущения и оценки должны представляться в наглядной форме и быть доступны для проверки;
- выбранные правила и процедуры должны быть достаточно надежны и с большой вероятностью обеспечивать получение искомого результата;
- метод должен быть экономичным, способным давать результате наименьшими затратами средств и времени.

Виды экспертных оценок, которые могут быть включены в алгоритм метода, достаточно многообразны. К числу основных видов экспертных оценок могут быть отнесены:

1. *Вербальные оценки* – мнения и суждения, сформулированные словесно.

2. *Группировки* – представление совокупности (объектов признаков) в виде непересекающихся классов или классификации (разбиения), в том числе возможна свободная классификация, когда число классов, на которые эксперт должен разбить множество, заранее не определено.

3. *Парные сравнения* – выбор более предпочтительного объекта в каждой предъявленной паре (можно также утверждать, что они несравнимы или равноценны).

4. *Множественные сравнения* эксперт оценивает не пары, а тройки, четверки и т. д. альтернатив из их общего числа и упорядочивает их по важности.

5. *Ранжирования* – упорядоченный набор всех альтернатив (объектов, предъявленных к рассмотрению).

6. *Балльные оценки* – определение значения (градации) изучаемого параметра группы объектов, каждый объект оценивается отдельно по специальной порядковой шкале.

7. *Интервальные оценки* – эта оценка характеризует не единственно возможную ситуацию, как в балльных оценках, а множество. Одним из определяющих свойств интервальной оценки является понятие «между».

8. *Точечные оценки* – чаще понимают оценку, выраженную одним действительным числом.

9. *Многоточечные оценки* – совокупность точечных оценок, взаимосвязанных в единое целое (например, распределение ограниченных ресурсов между конечным числом потребителей, оценки вероятности группы событий).

10. *Функциональные оценки* – в качестве оценки используется действительная функция, что позволяет представлять оценку в виде графиков.

Перечисленные виды экспертных оценок называют *оценками первого рода*. Для того чтобы придать оценкам первого рода большую информативность, к ним добавляются сведения о степени уверенности (вероятности) эксперта в своей оценке. В этом случае мы имеем дело с экспертными *оценками второго рода*; их использование позволяет более полно описывать мнения и суждения экспертов. Например: «Полагаю с уверенностью 80%, что завтра будет дождь» — это вербальная оценка второго рода. В то же время вероятностные оценки могут «в ряде случаев запутать эксперта, так как он обычно не представляет область своих зачастую строго детерминированных понятий в вероятностной трактовке. Указанные трудности ограничивают использование этого способа в экспертных оценках.

Определенные трудности могут возникать при использовании балльных оценок из-за разного понимания экспертами критерия оценки («цены балла»). Кроме того, в социальной экспертизе часто возникают проблемы с предоставлением количественных оценок (точечные, многоточечные оценки), что существенно усложняет работу экспертов.

**Классификация методов экспертизы.** С учетом специфики способов получения экспертной информации целесообразно выделить шесть основных групп методов экспертизы (таблица 3). Эти группы расположены в порядке частоты их использования в социальной экспертизе.

Таблица 3 - Классификация методов социальной экспертизы по способу получения экспертной информации

Группа	Методы экспертизы	Основополагающий прием получения информации
Критический анализ	Докладная записка, аналитическая записка отзыв, рецензия	Письменное выражение мнений и суждений по конкретному вопросу
Социологические методы	Анкетирование, интервьюирование, метод фокус-групп	Обобщение индивидуальных оценок
Психологическая активизация творчества	Метод мозговой атаки, метод мозгового штурма, метод суда, метод комиссий, ситуационный анализ	Коллективная генерация инновационной информации
Сценарные методы	Метод сценария, сценарные разработки	Разбор сложившихся ситуаций и прогнозирование развития ситуаций
Информационное взаимодействие	Метод Дельфи, Ринги и его модификации	Согласование индивидуальных оценок
Систематизация вариантов	Морфологический анализ и его модификации	Поиск решения на основе систематизированного перебора вариантов

**Критический анализ.** Эта группа самых простых и часто применяемых методов социальной экспертизы, состоящих в критическом разборе кого-то документа с выделением его положительных сторон и недостатков, а также в разработке предложений по его совершенствованию. Работа выполняется экспертом/группой экспертов в письменном виде в форме отчета, имеющего структуру, заданную Заказчиком, или самостоятельно разработанную Исполнителем. Основные методы – докладная записка, аполитическая записка и пр. Достоинством этого метод является простота его организации и низкая ресурсоемкость. Но для того, чтобы повысить объективность результата, целесообразно сделать заказ на серию докладных записок. Их последующий анализ и обобщение даст Заказчику более объективную и обоснованную информацию.

**Социологические методы** – основаны на проведении экспертных опросов.

Отличие экспертных опросов от массовых социологических опросов состоит в следующем:

- не ставится условие репрезентативности, выбор небольшой группы экспертов проводится на основе их опыта, компетентности, интуиции и пр.;
- предмет опроса лежит за рамками обыденного сознания (формирование гипотез, прогноз и тенденции развития выделение приоритетных факторов социального развития и пр.);
- предполагается активное сотрудничество эксперта в выяснении поставленных проблем;
- преобладает получение качественной, а не количественной информации.

Можно выделить две основные области применения социологических методов при проведении экспертизы: **для оценки состояния и для прогноза развития различных явлений и процессов социальной жизни.**

Опросы экспертов проводятся в форме **анкетирования или интервью**. Программа экспертного опроса носит, как правило, концептуальный характер, и если у Заказчика/Организатора экспертизы есть сформулированные гипотезы относительно исследуемого объекта, то может быть составлена анкета, преимущественно с открытыми вопросами. Если проблема только ставится, и гипотезы относительно нее еще не сложились, то применяется метод интервьюирования. В социальной экспертизе могут быть использованы формализованные и неформализованные интервью.

**Формализованное интервью** близко к анкетированию, т. е. проводится по заранее составленным вопросам, ответы на которые записывает интервьюер. **Неформализованное интервью** предусматривает лишь список основных вопросов, частично их порядок, который может меняться в ходе беседы, а получаемая информация служит для формулировки гипотез, выявления социальных проблем, подлежащих далее системному анализу. Неформализованное интервью наиболее соответствует экспертному опросу, так как дает возможность получать большой объем разносторонне информации.

Для целей социальной экспертизы также может быть применимо **фокусированное интервью**, которое предполагает

концентрацию (фокусировку) обсуждения на исследуемой проблеме, предметом изучения являются личные оценки и взгляды респондента. Такого рода интервью лежит в основе *метода фокус-групп* (или метода неформализованного фокусированного интервью, проводимого с группой).

Основное назначение фокус-групп состоит в выявлении спектра мнений по изучаемой проблеме и поиска объяснения поведению людей в тех или иных ситуациях. Фокусированное интервью, как правило, проводится с носителями или потребителям социальных услуг, в том числе для проверки гипотез по ранее не известным населению новым явлениям, например, новые виды услуг или товаров. Особенно часто этот метод используется для изучения ожидаемой эффективности рекламы (ее сюжет, изобразительный ряд, слоган, музыкальное сопровождение). В связи с этим в социальной экспертизе метод применяется с участием специфических экспертов – производителей или потребителей социальных услуг, однако это не исключает возможности применения его и работе с экспертами-специалистами.

Основное достоинство метода состоит в том, что он позволяет получить принципиально новую информацию за счет эффекта группового взаимодействия и посмотреть на изучаемую услугу товар, концепцию и пр. глазами типичного потребителя.

Недостатком можно считать то, что он не прост в организации, трудоемок, требует специального оборудования и привлечения большого числа экспертов.

***Психологическая активизация творчества.*** Методы этого типа основаны на поиске новой информации в ходе совместного обсуждения и решения поставленных проблем группой специалистов, которые находятся в непосредственном контакте друг с другом (другое название – методы прямого получения коллективного мнения). Они позволяют избежать инерционной направленности поиска новой информации, используют элементы случайности, активизируют ассоциативные способности человека. В данную группу входят: *метод «комиссий»*, *метод «мозгового штурма»*, *метод «мозговой атаки»*, *метод «суда»* и пр.

***Метод «комиссий»*** предполагает проведение общей дискуссии с целью выработки единого мнения по обсуждаемому кругу вопросов. Такие дискуссии могут быть организованы как открытое обсуждение и голосование или свободное высказывание

мнений без обсуждения и голосования. Метод позволяет в ряде случаев выработать коллективное мнение относительно решения проблемы, избежав предубеждения и субъективизма отдельных экспертов (под воздействием полученной информации эксперт может изменить свое первоначальное мнение). Однако он не лишен существенных недостатков, связанных с отсутствием анонимности и наличием условий для конформизма, который проявляется в присоединении к мнению более авторитетных и компетентных лиц.

Публичная дискуссия может свестись к полемике 2-3 наиболее авторитетных экспертов, кроме того, существенным фактором становится возможная активность эксперта, не всегда коррелированная с его компетентностью. А публичность высказываний может привести к нежеланию некоторых экспертов отказаться от ранее высказанного мнения.

Указанные недостатки отчасти преодолеваются *методом «мозговой атаки»*, который предусматривает ряд условий, способствующих творческой активности экспертов<sup>5</sup>. Этот метод также строится на коллективной дискуссии по поводу определенно четко сформулированной проблемы, но при этом обсуждаются любые высказанные идеи, даже если они изначально представляются сомнительными. Такие условия поощряют дискуссию, свободное изложение своих мыслей, снижают давление авторитетов. Ситуация мозговой атаки способствует развитию творческого мышления экспертов и появлению новых идей.

Одной из сложностей проведения экспертизы по методу «мозговой атаки» является обязательное присутствие опытного организатора, который будет обеспечивать соблюдение правил дискуссии, поощрять и развивать ее.

*Метод «суда»* основан на том, что организация работы экспертов осуществляется в соответствии с правилами ведения судебного процесса и распределением между экспертами функций защиты, обвинения, судей и присяжных. Его использование особенно продуктивно при наличии у экспертов разных точек зрения, которые они будут отстаивать в рамках судебного разбирательства.

В рассматриваемую группу следует отнести *метод ситуационного анализа*, который состоит в том, что в режиме

---

<sup>5</sup> Гильдингерш М.Г., Леонова О.Г. Инновационные методы принятия управленческих решений /учебно-методическое пособие. - СПб.: Изд-во ГУМ РФ им ад. С.О. Макарова, 2018. – С. 97-99

круглого стола или мозговой атаки эксперты анализируют причинно-следственные связи какой-либо политической, социально-экономической ситуации и ее дальнейшее развитие. Это один из принятых способов прояснения внезапно наступившего события, резкой смены социально-политической ситуации и пр. Особенность этого метода состоит в том, что эксперт здесь самостоятельно формулирует исследовательскую задачу, в результате можно получить не только ответы на уже поставленные вопросы, но и разнообразие самих вопросов, отражающих квалификацию, компетентность и эвристические возможности эксперта. Недостатки метода могут проявиться в упрощении исследовательской задачи, редукции множества причин и факторов к минимальному набору параметров, ориентации на текущие зависимости без должного учета долговременных и латентных факторов.

**Сценарные методы** основаны на установлении логической последовательности событий с целью показать, как, исходя из сложившейся ситуации, может развиваться будущее состояние объекта исследования. Сценарии развития анализируемой ситуации позволяют с тем или иным уровнем достоверности определить возможные тенденции развития, взаимосвязи между действующими факторами, сформировать картину возможных состояний, к которым может прийти ситуация под влиянием тех или иных воздействий.

Сценарии позволяют:

- определить перспективы развития ситуации при принятии разных управленческих решений и при их отсутствии;
- своевременно осознать опасности, к которым могут привести неудачные управленческие решения или неблагоприятное развитие событий.

В общей трактовке **сценарий** – это последовательное описание возможных событий при изменении одной или нескольких переменных. Разработка сценария принуждает эксперта заниматься деталями, которые он мог бы упустить, если бы ограничился только абстрактными соображениями.

Основное достоинство метода сценария – наглядность итога, простота восприятия, максимально доступное представление социального знания для принятия управленческого решения.

**Методы информационного взаимодействия.** Отличительная особенность этих методов состоит в том, что вместо коллективного

обсуждения той или иной проблемы проводится индивидуальный опрос экспертов для выяснения, например, относительной важности или сроков свершения каких-либо событий. Одним из вариантов реализации этого метода является экспертно-аналитический метод.

**Экспертно-аналитический метод.** Эксперт – специалист (профессионал), оценки и суждения которого ЛПР считает полезными при принятии решения. Экспертная информация носит количественный или качественный характер.

Количественная оценка эксперта – это числовое значения показателя в отношении оцениваемого объекта (оценка, процент и т. п.).

Качественная оценка определяет отношение объекта к классам, категориям, уровням (например, система грейдов).

Полученные обобщенные результаты доводятся до сведения экспертов, после чего они вновь отвечают на поставленные вопросы. Такой специфический экспертный опрос с приемом «информационного взаимодействия» позволяет, с одной стороны, получить достаточно согласованные экспертные оценки, с другой - значительно снизить конформизм, присущий коллективной групповой работе. Метод применим при анализе государственных решений, выявлении важнейших социальных причин или следствий, выборе определяющих факторов и пр.

Наиболее известен так называемый *«метод Дельфи»* (в названии использована ассоциация с дельфийским оракулом), который применяется как универсальный метод экспертизы, в том числе и социальной.

Алгоритм метода состоит в следующем:

- в первом туре эксперты дают оценку какого-либо явления процесса, объекта;
- Организатор подсчитывает среднюю оценку (медиану) показатель разброса оценок (дисперсию);
- обобщенные результаты сообщаются всем экспертам, давших крайние оценки просят обосновать их, обоснования анонимно также передаются всем экспертам;
- проводится 2 тур и последующие туры экспертизы с учетом новой информации, которую дает каждый предыдущий тур;
- процедура повторяется до тех пор, пока оценки экспертов не окажутся в достаточно узком интервале, т. е. оценка не станет согласованной;

- обязательные условия - число итераций конечно и не меньше 2 туров (обычно 4 тура), эксперты не взаимодействуют непосредственно, но между ними существует обратная информационная связь.

Метод «Дельфи». Достоинство данных методов – анонимность и письменный вид работы создают иной стиль и снижают степень приспособления к доминирующим мнениям; существует обратная связь, позволяющая корректировать свои суждения с учетом усредненных оценок и пояснений других экспертов. К недостаткам можно отнести то, что они не устраняют полностью стремления экспертов следовать мнению большинства; иногда применение данных методов может быть достаточно трудоемким.

**Систематизация вариантов** – это методы, позволяющие упорядочить и систематизировать рассмотрение вариантов решения какой-то задачи путем их последовательного перебора. В основе методов лежит *морфологический подход*, который представляет собой упорядоченный способ рассмотрения предметов и получения систематизированной информации по всем возможным решениям изучаемой проблемы. В рамках метода *«морфологический анализ»* и его модификаций указанный подход реализуется на основе построения матрицы всех возможных вариантов решения, например, социальной проблемы или развития социального объекта и пр. Для этого составляется многомерная таблица (так называемый *«морфологический ящик»*), оси которой соответствуют основным характеристикам объекта, и на каждой оси указываются возможные параметры, варианты, значения данной характеристики. В ячейки ящика вносятся параметры, полученные при пересечении осей, что дает все возможные комбинации параметров изучаемого объекта. Например, для целей оптимизации системы социальной защиты населения может быть составлена двумерная матрица, на одной оси которой будут рассмотрены виды социальной помощи (материальная, медицинская, психологическая и т. д.), на другой - категории получателей (инвалиды, одинокие пенсионеры, дети из неблагополучных семей неполные семьи и пр.).

На основе морфологического анализа получается новая информация об изучаемом объекте и вырабатывается оценка всех возможных альтернатив. Основное преимущество метода – выбор наиболее приемлемого решения на основе рассмотрения каждого возможного варианта. Недостатком является высокая трудоемкость

перебора вариантов при рассмотрении более чем двух осей или большого числа параметров на двух осях (например, комбинации 10 параметров на двух осях дают набор из 100 возможных вариантов).

**Комбинированные методы.** Кроме описанных методов экспертизы могут быть использованы комбинированные, образованные сочетанием нескольких методов. Например, *метод интеграции концепций* представляет собой комбинацию метода экспертного опроса и метода разработки концепций. Суть этого метода состоит в том, что в технике экспертного опроса (неструктурированное интервью) каждым экспертом разрабатывается своя частная концепция как развернутая формулировка предложения-идеи с указанием самой проблемы, на решение которой направлено предложение, а также средств ее решения и получаемых при этом результатов с последующей интеграцией частных концепций. На основе такой интеграции разрабатывается комплексная концепция, построение которой адекватно формированию комплексной программы совершенствования/развития сложного социального объекта.

В качестве другого примера можно привести так называемый *«метод общественной экспертизы»*, который объединяет деловую игру и метод «суда». Особенность этого метода состоит том, что в его реализации участвуют эксперты-профессионалы представители социальных групп, интересы которых будет затрагивать то или иное управленческое воздействие. Сначала в ход деловой игры всеми участниками имитируется и разыгрывается то, насколько будут приемлемы варианты развития ситуации в будущем, что станет основным препятствием, и как будут реагировать на все это различные участники процесса, т. е. дается картина ситуации в нескольких вариантах. После этого начинается «судебное заседание», на котором возможные варианты решений рассматриваются как судебные дела.

По условиям проведения экспертизы выделяются две группы - *очные и заочные* методы. В первую входят методы, реализация которых происходит под руководством или в присутствии Организатора или его представителей (интервьюеры, модераторы пр.), т. е. процедуры получения экспертной информации происходят «на глазах» у Организатора. Реализация *заочных* методов допускает самостоятельную работу эксперта или группы экспертов по заданию, полученному от Организатора или

Заказчика. Например, одним экспертом или группой может самостоятельно готовиться рецензия, сценарий развития. Эксперт самостоятельно отвечает на вопросы анкеты, причем не только при простом анкетировании, но и при использовании методов информационного взаимодействия. Следует обратить внимание на то, что некоторые методы (например, анкетирование, подготовка сценариев) могут использоваться как в очном, так и в заочном режимах.

В зависимости от характера работы экспертов также можно выделить две группы методов – *индивидуальной и групповой работы*. Преобладают методы групповой работы экспертов. Индивидуально проводятся только анкетирование и интервьюирование, при этом методы информационного взаимодействия, основанные на заочной индивидуальной работе экспертов в режиме анкетирования, отнесены в группу коллективной работы, потому что вся суть этих методов состоит именно в групповом информационном обмене. Методы критического анализа (отзывы, рецензии) могут выполняться как коллективно, так и индивидуально.

**Методы и приемы обработки экспертной информации.** Экспертная информация, полученная на основе того или иного метода, требует дополнительной обработки, масштабность и трудоемкость которой связаны с особенностями использованного метода/методов экспертизы. Как правило, функция обработки экспертной информации выполняется Организатором.

Информация, собранная на основе таких методов, как аналитическая записка, отзыв, рецензия, ситуационный анализ, метод сценария, метод мозгового штурма и пр., имеет вид законченного текста, заключения, либо составленного самими экспертами, либо зафиксированного Организатором с помощью стенографирования аудио- или видеозаписи (последнее относится к методам психологической активизации творчества, сценарным методам). В этих случаях, задача Организатора может состоять в редактировании текста, в проверке его содержания с позиций соблюдения логики, непротиворечивости, соответствия поставленным перед экспертизой задачам.

Информация, полученная на основе социологических методов и близких к ним методов информационного взаимодействия, требует более серьезной и трудоемкой работы. Особенность этих методов состоит в том, что эксперты работают индивидуально, их

индивидуальные оценки и высказывания необходимо обобщить. В зависимости от того, какого рода информация (количественная, качественная) была получена с помощью анкетирования или интервьюирования экспертов, используются количественные или качественные методы ее обработки.

Первичные количественные данные переводят в обобщенную форму с тем, чтобы их можно было использовать для последующего анализа, с помощью следующих способов обработки количественной экспертной информации:

- упорядочивания значений;
- группировки;
- определение медианы;
- ранжирования;
- расчеты средних значений;
- расчеты индексов и т. д.

Качественные оценки (мнения, определения, высказывания) обрабатываются с помощью специальных методов, наиболее распространенных среди которых является *контент-анализ*.

Цель метода – выявление содержательных структур в высказываниях экспертов на основе формализованного изучения экспертных материалов. Базовой является количественно-качественная модель контент-анализа, которая состоит в переводе в количественные показатели массовой текстовой информации с ее последующей статистической обработкой. Для этого используется следующий порядок действий:

1. Определение в соответствии с задачами экспертизы основных смысловых (качественных) единиц анализа (социальный объект, событие, тема, понятие и пр.); в изучаемом тексте смысловые единицы могут быть отражены различными индикаторами (слово, сочетание слов, описание, выражение и пр.).

2. Поиск индикаторов, указывающих на наличие в анализируемом документе единиц анализа.

3. Анализ выявленной качественной структуры экспертной информации (смысловая единица – ее индикаторы) в соответствии с поставленными задачами.

В такой технике контент-анализа обрабатывается и обобщается текстовая информация, содержащаяся в экспертных интервью, ответах на открытые анкетные вопросы, материалах фокус-групп и т. д. Кроме того, контент-анализ может быть использован не только как метод обработки, но и как метод

получения экспертной информации. В этом случае анализируются тексты экспертов (доклады, статьи, аналитические записки и пр.), написанные или произнесенные ими не для целей социальной экспертизы. Анализ проводится для выявления позиций, взглядов, суждений, предлагаемых вариантов решений, связанных с объектом и предметом экспертизы.

Методы обработки экспертной информации могут быть реализованы по разным моделям.

Модель «Рецензия» - наиболее традиционная форма экспертной оценки, в основном применяемой при анализе текстов (документов). Это отзыв эксперта на материалы, представленные ему для изучения. Отзыв содержит положительные и отрицательные характеристики и общий вывод по этим материалам. Отличие от рецензии литературного или театрального критика здесь в том, что заключение эксперта содержит обязательный ответ на вопросы, заранее обозначенные в задании на экспертизу и предопределяющие принятие того или иного управленческого решения.

Рецензия – простая и наименее затратная экспертиза документа, но она не содержит всех преимуществ экспертной работы и может ввести принимающий решения орган в заблуждение относительно истинного положения дел или перспектив доработки документа. Для того, чтобы компенсировать эти недостатки может быть использована следующая схема:

- ✓ рецензия заказывается нескольким не связанным между собой экспертам, причем заказ содержит перечень требований, включая формулировку вопросов, на которые эксперты должны ответить обязательно и однозначно;

- ✓ рецензии принимаются без каких-либо ограничений по качеству, кроме пунктов, оговоренных в техническом задании;

- ✓ тексты рецензий исследуются специалистами (перед которыми не ставятся собственно экспертные задачи) при помощи социологических методов, принятых при обработке документальных источников;

- ✓ итоги вторичной обработки экспертных оценок включаются в акт экспертизы, который представляют органу, заказавшему экспертное исследование.

В рамках данной модели может рассматриваться и консультирование: фактически это рецензирование без представления текста экспертного заключения.

Другая модель организации экспертизы - *«Мониторинг»*. Мониторинг – регулярно повторяющееся исследование одного и того же объекта (явления, процесса) по одной и той же методике. Такое исследование позволяет выявить динамику развития объекта (явления, процесса). Мониторинговая модель применяется, если производство социальной экспертизы осуществляется на долговременной основе.

Применение мониторинга малоэффективно, если характер решаемых задач отличается разнообразием и их нельзя свести к небольшому числу параметров. Другая особенность мониторинга – он эффективен лишь тогда, когда накапливается достаточный материал для сравнения изучаемых явлений или процессов.

Экспертиза может проводиться по модели *«Проект»*. Эта модель экспертного исследования направлена на решение группы смежных задач, в которой экспертная оценка приобретает инструментальное значение как основа проектирования желаемых общественных состояний и тенденций.

Модели *«Рецензия»*, *«Мониторинг»*, *«Проект»* не исчерпывают возможных организационных форм социальной экспертизы. Разница задач, которые приходится решать в каждом конкретном случае, как и различие ресурсов (кадровых, финансовых, материально-технических), а также привычных для данной ситуации организационно-деятельностных схем определяет выбор формы экспертного исследования. Возможна и комбинация нескольких форм экспертизы.

Работа над экспертным заключением ведется различными способами, каждый из которых имеет свою специфику, определенную технологию. Если используется организационная модель *«Рецензия»*, то технические приемы такой работы достаточно просты и общеизвестны. В этом случае дополнительным средством может стать памятка эксперту, в которой указывается, какие пункты должны быть в тексте заключения и на какие вопросы следует ответить в обязательном порядке.

## Тема 6. Результаты социальной экспертизы и их использование

Использование результатов социальной экспертизы определяется характером и содержанием экспертного заключения. Как было указано, следует отличать экспертные заключения оценочного и рекомендательного характера. *Оценочные заключения*, как правило, используются в практике государственных ведомственных или корпоративных органов экспертизы. Часто они имеют прямое воздействие на управленческое решение по типу «принять-отклонить». Например, на основе оценочных экспертных заключений принимаются решения об утверждении инвестиционных проектов, о выдаче лицензий и сертификатов, о конкурсном распределении грантов на научные исследования или социальные проекты и пр.

Экспертные заключения *рекомендательного характера* являются результатом деятельности как государственных, так и общественных органов экспертизы. Эти заключения не оказывают прямого воздействия на дальнейшие управленческие решения, в той или иной мере должны учитываться в деятельности все субъектов, имеющих отношение к затрагиваемому вопросу. Несмотря на отсутствие правовой регламентации социальной экспертизы, она получает все более широкое применение как инструмент внутреннего и общественного контроля деятельности государственных органов и хозяйствующих субъектов.

Развитие общественного контроля идет в двух направлениях: со стороны самого государства, например, на основе создания Общественной палаты РФ и стимулирования образования аналогичных органов на региональном уровне и со стороны гражданского общества в лице различных общественных организаций.

Общественная палата РФ ежегодно проводит экспертизу, в том числе социальную экспертизу нескольких десятков законопроектов и нормативных правовых актов, заключения по которым направляются в Государственную Думу РФ. При дальнейшей работе с этими законопроектами профильные думские комитеты учитывают выводы и рекомендации, содержащиеся в

экспертных заключениях Общественной палаты. В качестве примера можно рассмотреть результаты экспертирования законопроекта, связанного с внесением изменений в Федеральный закон «О рекламе».

На региональном уровне аналогичную работу проводят региональные Общественные палаты, которые осуществляют социальную экспертизу местных законопроектов и нормативных правовых документов. Рекомендации данных органов должны учитываться при доработке указанных документов.

Результаты общественной социальной экспертизы, проводимой по инициативе многочисленных общественных организаций, направляются как напрямую органу управления/предприятию призванному решить данный вопрос, так и в соответствующие контрольные, надзорные, вышестоящие органы, в компетенции которых оказать воздействие на юридическое или физическое лицо, принимающее неправильное решение или осуществляющее деятельность, ведущую к негативным социальным последствиям.

Такого рода общественные организации, как правило, имеют специализацию и сосредотачиваются на решении конкретных социальных вопросов.

Результаты социальной экспертизы, носящие гласный открытый характер, могут быть использованы не только Заказчиком, но и более широким кругом лиц, имеющих отношение к рассматриваемой социальной проблеме или аналогичным проблемам.

Во-первых, результаты частных социальных экспертиз, например, потребительских свойств и качества товаров и услуг, строительных проектов при «уплотнительной» застройке в городах, промышленных проектов, имеющих негативные социальные и экологические последствия и т. д. показывают населению хозяйствующим субъектам, как надо действовать в аналогичных ситуациях, к кому нужно обращаться и каких результатов можно добиться.

Во-вторых, некоторые результаты социальной экспертизы могут представлять интерес и быть использованы и населением, организациями, и органами управления, прямо не вовлеченными процесс ее проведения. В качестве примера можно привести оценку качества высшего образования.

Практика проведения такой оценки сложилась во многих европейских странах и в США. Она направлена на реализацию мер по улучшению качества преподавания; повышение уровня различных аспектов образовательного процесса (социального, экономического, культурного); обмен информацией по вопросам обеспечения необходимого уровня образования. В связи с этим результаты оценки качества обучения как в конкретном вузе, так и целом системой высшего образования в той или иной стране представляют понятный интерес для населения, для высших учебных заведений, для государственных органов управления данной сферой, для общественных профессиональных объединений, ассоциаций университетов и пр.

Основными методами оценивания качества образования являются оценка, аккредитация, аудит и ранжирование. Можно выделить несколько видов оценки, например, «оценка предмета» - она акцентируется на качестве определенного предмета, как правило, по всем программам, где этот предмет преподается. Второй тип оценки - «оценка программы» - она фокусируется на деятельности в рамках учебной программы. Третий - «оценка учебного заведения» - здесь изучается качество работы вуза, его организация, финансовые вопросы, управление, материально-техническая база, также преподавательская и исследовательская работа. Последний вид - «оценка темы» - изучает качество или практику конкретной образовательной темы, например, консультации студентов. Наиболее распространенными оценками, используемыми и в Европе, и в США, являются оценка программ и учебного заведения.

Аккредитация в последнее время особенно активно применяется Европейской системой обеспечения качества образования, в частности в Германии, Норвегии и Нидерландах, где этот метод является основным. Аккредитация должна признать/не признать, что программа университета или он сам отвечают установленным стандартам. Данные основываются на критериях качества и всегда «двоичны» («да»/«нет»). Последнее время аккредитация получает все большее распространение, например, в Германии аккредитуются все новые учебные программы.

Аудит – это метод, в рамках которого должны быть оценены сильные и слабые стороны механизмов, обеспечивающих качество образования, которые распространены оцениваемом учебном заведении. Делается это, в основном для того, чтобы обеспечить

мониторинг и улучшить деятельность вуза, преподавание и организацию. Традиционно аудит наиболее распространен в Великобритании и Ирландии.

Ранжирование является элементом оценки, в ходе которого сравниваются результаты по предметам, программам, в целом по учебным заведениям. Это ведет к постоянному обмену положительным опытом.

Как правило, системы оценки качества высшего образования состоят из внутренней оценки (самооценки) вуза, внешней оценки экспертами и публикации соответствующих отчетов. Внешняя оценка организуется и проводится органами государственного управления и регулирования высшего образования (министерства, агентства), или профессиональными экспертами и общественными представителями.

Разрабатываются рейтинги лучших вузов России, а также Москвы и Санкт-Петербурга как главных образовательных центров. При всем их возможном несовершенстве они дают определенную информацию абитуриентам, работодателям, широкой общественности об уровне *подготовке специалистов в том или ином вузе.*

В целом приходится констатировать, что в российской практике управления достаточно часто результаты социальной экспертизы не используются вообще или используются не в полной мере. Дальнейшее развитие экспертизы как способа повышения эффективности управленческих решений на всех уровнях должно идти по пути совершенствования не только методических подходов ее проведения, но и процедур использования полученных результатов.

## Тема 7. Консультирование как вид профессиональной деятельности

Стремительное развитие российского рынка консалтинговых услуг обусловлено динамичными условиями внешней среды и усилением конкуренции в различных отраслях народного хозяйства. Они предъявляют руководителям организаций высокие требования и стандарты в сфере управленческой деятельности. Всё чаще именно работники как носители профессиональных знаний, умений и навыков, становятся основным конкурентным преимуществом организации, её ключевой компетенцией. Сложившаяся ситуация определяет тот интерес участников хозяйственной деятельности к одной из сфер управленческого консультирования – кадровому консалтингу, которая приобретает всё больший вес в сегменте консалтинговых услуг.

Рынок кадрового консалтинга (в литературе также встречаются взаимозаменяемые термины: кадровое консультирование, HR-consulting, HR-консалтинг) является сегментом рынка управленческого консультирования. Управленческое консультирование представляет собой услугу сегмента B2B (англ. «*business to business*»), то есть услугу, которая оказывается одним бизнесом другому бизнесу. В частности, управленческий консультант привлекается компанией для коррекции бизнес-модели и модели развития организации, для повышения её конкурентоспособности на обслуживаемом рынке. Самостоятельность кадровому консалтингу обеспечивают используемые в работе кадровых консультантов методы – совокупность экономических, административных и социально-психологических методов управления персоналом (см. таблицу 3).

Эксперты утверждают, что кадровый консалтинг смело завоёвывает конкурентные позиции в качестве востребованной сферы управленческого консалтинга, однако он все ещё существенно отстает от ИТ, налогового и финансового консалтинга по объёмам выручки (см. рисунок 3).

Таблица 4 – Развитие кадрового консалтинга в России во взаимосвязи с наукой управления персоналом

Этап	Наука управления персоналом	Кадровый консалтинг
Зарождение 1990-2000	Начало подготовки специалистов по управлению персоналом в рамках специальности «Менеджмент». Формирование научной школы управления персоналом. Появление систем управления персоналом на российских предприятиях	Приход западных консалтинговых компаний, создание рынка консалтинговых услуг. Возникновение первой школы консультантов по управлению в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве РФ. Формирование понятия «консультант»
Становление 2000-2008	Выделение управления персоналом в самостоятельную специальность. Широкое распространение на российских предприятиях систем управления персоналом, реализующих современные подходы к управлению персоналом. Появление первых профессиональных сообществ специалистов	Выделение нового направления в структуре управленческого консалтинга – кадрового, в основном в рамках крупных диверсифицированных консалтинговых компаний.
Развитие 2008 - настоящее время	Выделение управления персоналом в самостоятельное направление подготовки. Регулярное проведение международных и межвузовских конференций и форумов по вопросам управления персоналом	Рост числа компаний, специализирующихся на кадровом консалтинге. Активное продвижение консалтинговых услуг в управлении персоналом

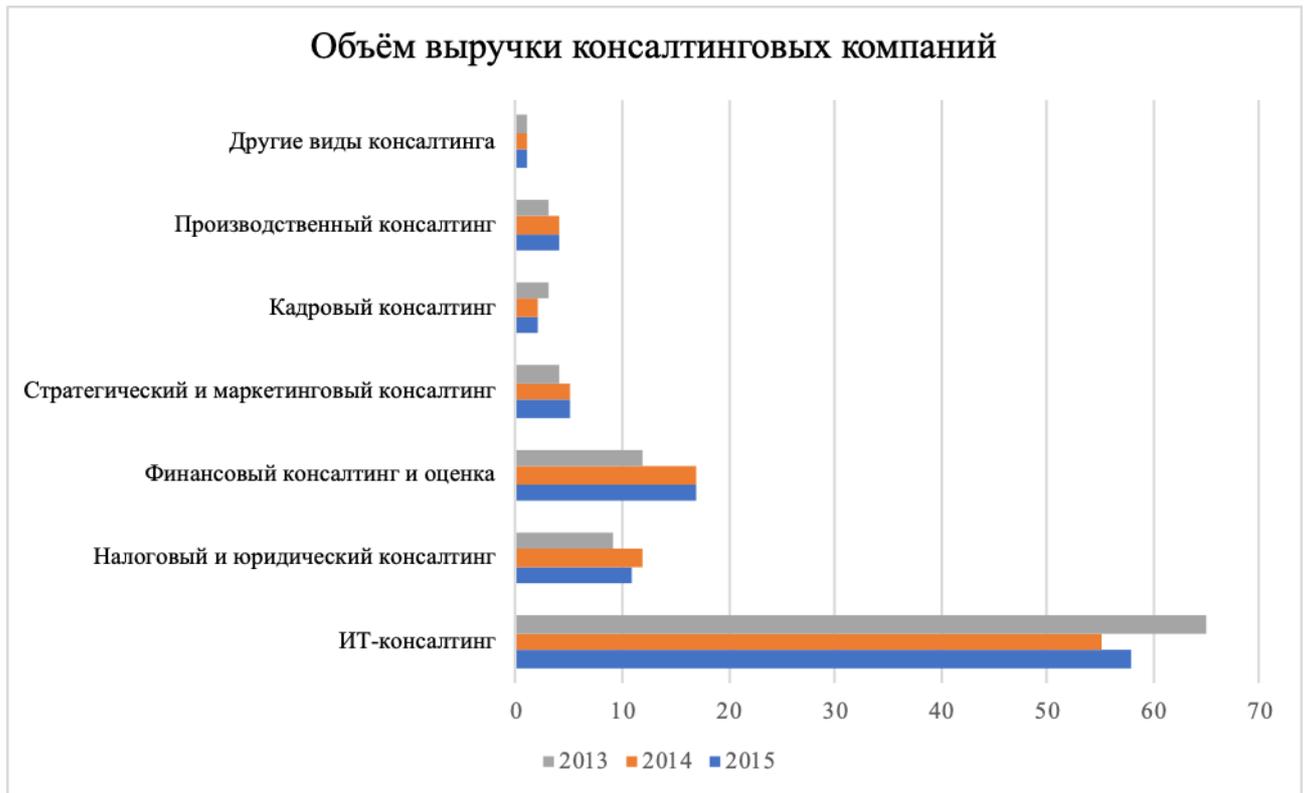


Рисунок 3 – Объём выручки консалтинговых компаний по направлениям деятельности за 2013-2015 гг. (в %)<sup>6</sup>

По мнению исследователей, число компаний, которые предоставляют услуги кадрового консультирования в России, постоянно растёт. Особенно бурный рост рынок испытал в период благоприятной макроэкономической ситуации. Однако в период кризиса проседание бюджетов организаций привело к существенному сокращению числа игроков рынка кадрового консалтинга и нарастанию конкуренции: компании-консультанты осуществляют борьбу за выживание и борьбу за каждого клиента<sup>7</sup>.

Анализ спроса на консалтинговые услуги в области управления персоналом со стороны предприятий и организаций различных отраслей и секторов экономики позволяет определить лидирующие отрасли, пользующиеся услугами кадрового

<sup>6</sup> Клопотовская П.В. Консалтинг в управлении персоналом: современное состояние и перспективы развития [Электронный ресурс] // Аудиторско-консалтинговая группа «Гориславцев и К.». – Режим доступа: <http://www.gorislavtsev.ru/articles/konsalting-v-upravlenii-personalom-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya/> (дата обращения: 25.12.2016).

<sup>7</sup> Кремер М.И., Алдакушева А.Б. Проблема кадрового консультирования в России // Интерактивная наука. – 2017. - №5(15). – С. 125.

консалтинга (табл. 5).

Таблица 5 – Лидирующие отрасли по итогам 2013 г., пользующиеся услугами кадрового консалтинга<sup>8</sup>

№ п/п	Наименование отрасли	Объём выручки (млн. руб.)
1	Нефтяная и нефтегазовая промышленность	321
2	Машиностроение	284
3	Банки	254
4	Электроэнергетика	209
5	Транспорт	153
6	Торговля	138
7	Химическая промышленность	129
8	Металлургическая промышленность	112
9	Информационные технологии	91
10	Пищевая промышленность	88

Согласно консолидированным данным участников рэнкинга рейтингового агентства РАЕХ («Эксперт РА»), прирост выручки консалтинговых компаний в 2015 году составил всего 7% против 9% в 2014 году и 14% в 2013 году, при этом совокупный доход снизился на 33%. Суммарный объём рынка консалтинга в 2015 году составил 126 млрд. рублей против 116,4 млрд. рублей в 2014 году.

В настоящее время российский рынок аудиторско-консалтинговых услуг характеризуется нарастающей дифференциацией и повышением качества предоставляемых услуг, предъявлением более жестких требований к организации-поставщику, учащением проверок со стороны контролирующих организаций. Эксперты отмечают стабилизацию стоимости услуг, а также незначительное снижение доли прибыли от аудита и рост спроса на неаудиторские, то есть непосредственно консалтинговые услуги<sup>9</sup>.

Согласно открытым данным рэнкинга рейтингового агентства РАЕХ («Эксперт РА») за 2018 год рынок кадрового

<sup>8</sup> Клопотовская П.В. Консалтинг в управлении персоналом: современное состояние и перспективы развития [Электронный ресурс] // Аудиторско-консалтинговая группа «Гориславцев и К.». – Режим доступа: <http://www.gorislavtsev.ru/articles/konsalting-v-upravlenii-personalom-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya/> (дата обращения: 25.12.2021).

<sup>9</sup> Консалтинговые услуги: от классификации до анализа рынка [Электронный ресурс] // Комсомольская правда. – Режим доступа: <http://www.kp.ru/guide/konsaltingovye-uslugi.html> (дата обращения: 25.02.2021).

консультирования в нашей стране представлен следующими организациями (табл. 6).

Таблица 6 – Крупнейшие организации, предоставляющие услуги кадрового консалтинга на российском рынке<sup>10</sup>

№ п/п	Наименование организации	Выручка за 2018 г. (тыс. руб.)
1	«ЭКОПСИ Консалтинг»	707 992
2	Ward Howell (АО "ВЕКТОР ЛИДЕРСТВА")	498 448
3	MOLGA Consulting	410 359
4	«Юнистафф Пейрол Компани»	240 964
5	«Талант Кью Про»	155 443
6	BLS	137 606
7	SRG	111 351
8	«Борлас»	79 548
9	«Северсталь-Центр Единого Сервиса»	79 025
10	«ЭК/Солюшнс» (ГК КОМИТА)	57 155
11	Accountor Russia	31 004
12	«Что делать Консалт»	19 558
13	«Мазар»	6 973
14	УНУ Янс-Аудит	4 506
15	«ЛИСТИК И ПАРТНЕРЫ-МОСКВА»	3 450

Примечание: без учёта компаний PwC, EY, Deloitte, KPMG, «БДО Юникон» и «ФинЭкспертизы» из-за отсутствия детальной структуры выручки

Кадровый консалтинг, как правило, функция внешняя, «отдаваемая на аутсорсинг ввиду отсутствия у службы по управлению персоналом времени, опыта либо необходимых для этого компетенций»<sup>11</sup>. Консультант в таком случае оценивает эффективность вложения средств в персонал компании по основным статьям расходов:

- привлечение и отбор персонала: опытный консультант поможет оптимизировать найм и предложит методы привлечения и отбора сотрудников, наиболее подходящие для конкретной организации;

- адаптация персонала: консультант проанализирует

<sup>10</sup> Консалтинг в области управления персоналом [Электронный ресурс] // Рейтинговое агентство РАЕХ. – Режим доступа: <https://raex-a.ru/rankingtable/consult/2018/tab09> (дата обращения: 25.01.2019).

<sup>11</sup> См.: Петров М.А., Тестова В.С. Аутсорсинг в работе с персоналом: учебное пособие / М.А. Петров, В.С. Тестова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014. – С. 39.

ситуацию с текучестью персонала, выявит причины, по которым люди покидают компанию, а также предложит адаптационные программы, помогающие сотрудникам быстрее освоиться в организации и работать с наибольшей производительностью;

– вознаграждение за труд: помимо заработной платы и премий к этой категории относятся всевозможные материальные компенсации, такие как оплата бензина, питания, спортзала, детского сада для детей сотрудников, полисы дополнительного медицинского страхования и т.д. Кадровый консультант анализирует действующую систему вознаграждений на предмет её эффективности и даёт рекомендации по её оптимизации, и что самое главное, чётко увязывает эту систему с мотивами и потребностями работников, что делает их более вовлеченными в процесс труда и более лояльными по отношению к организации;

– обучение и развитие персонала: здесь очень важно правильно оценить потребность в обучении, выбрать подходящие методы, а также оценить эффективность проведённых мероприятий, также необходимо создать подходящие условия для самореализации обученных сотрудников, чтобы у них не возникало желание покинуть организацию;

– высвобождение персонала: в случае сокращения или продажи бизнеса помощь кадрового консультанта просто необходима – он поможет спланировать процесс высвобождения сотрудников, анализируя эффективность каждого из них, а также организует психологическое сопровождение сотрудников, что особенно важно в условиях массовых сокращений;

– корпоративные мероприятия, которые часто рассматриваются просто как развлечение для работающих сотрудников, на самом деле являются неплохим вложением средств с целью повысить вовлеченность и лояльность персонала, сплотить коллектив и создать благоприятный социально-психологический климат, а также донести до работников новые стратегии, планы, цели. Здесь необходимы знания и навыки работы с корпоративной культурой и не всегда руководитель или служба персонала могут справиться своими силами.

Безусловно, с вышеупомянутыми задачами организация может справиться и самостоятельно, при условии наличия необходимых компетенций и времени. Но если этих ресурсов нет, и руководитель хочет заниматься только непосредственной деятельностью, приносящей прибыль, то всегда можно обратиться

за помощью к внешним кадровым консультантам, которые помогут сберечь время и средства, а также обеспечат хорошую отдачу от вложенных в персонал инвестиций в будущем. Кроме того, внешнее консультирование актуально при решении сложных и значимых проблем, когда необходимо иметь запасной вариант развития событий, а также необходим просчёт всех рисков. Хороший экономический эффект достигается за счёт минимизации рисков при принятии решения в силу независимой внешней оценки. Также консультирование незаменимо для мероприятий, носящих периодический характер, но требующих очень высокой квалификации – в этом случае постоянно держать в штате высокооплачиваемого специалиста нецелесообразно.

С одной стороны, использование управленческого консультирования более актуально для достаточно благополучных организаций, имеющих большой потенциал к развитию, нежели чем для кризисных ввиду того, что последние несколько ограничены в своих ресурсах. С другой стороны, для кризисной организации консультирование может стать последним и единственным шансом для выживания, в связи с чем мотивация к его применению гораздо выше.

По мнению экспертов, на развитие кадрового консалтинга влияют как внешние, так и внутренние факторы. К внешним факторам можно отнести:

- ✓ внешнеэкономические (политическая и экономическая обстановка);
- ✓ правовые;
- ✓ демографические;
- ✓ финансовые (платежеспособность организаций-клиентов).

К внутренним факторам относятся:

- высокая конкуренция среди консалтинговых компаний, оказывающих услуги в области управления персоналом;
- специализация консалтинговой деятельности в области управления персоналом по отраслям экономики России;
- комплексность оказываемых услуг (данный фактор подразумевает наличие у консультантов теоретических и практических знаний и опыта в разных отраслях экономики России с целью оказания наиболее широкого спектра услуг);
- повышение требований организаций-клиентов к

профессиональным и личностным качествам консультантов<sup>12</sup>.

На практике консультирование чаще применяется организациями, которые выявили у себя различного рода проблемы, не являющиеся на текущий момент критичными. Поэтому отнести их к полностью благополучным или кризисным мы не можем. Следует учитывать тот факт, что консалтинговые услуги достаточно дорогостоящи и в качестве профилактической меры позволить их себе может далеко не каждая организация. Но при всем при этом, эффективность консалтинга выше именно в предупреждении возможных проблем, нежели в устранении кризисных ситуаций, так как далеко не все организации могут уловить нужный момент и обращаются к специалистам, когда уже контроль потерян и драгоценное время упущено.

Под качеством консультирования подразумевается качество его результата, и заказчик всегда ориентирован на результат, а не на сам процесс. При этом тот самый результат и его качество зависит не только от консультанта, но также и от клиента, так как является продуктом их совместной деятельности. В этой связи, факторами, определяющими качество результата консультирования, являются:

- ✓ организация: её внешняя и внутренняя среда, а также текущая ситуация, порождающая перечень рассматриваемых проблем;
- ✓ консультант: его профессиональный опыт, квалификация, личностные качества, цели и мотивы;
- ✓ заказчик: его опыт, личностные качества, ценностные ориентации и установки.

*Эффективность консультирования* определяется достижением определённых договором консультирования целей.

Для клиента можно выделить прямые и косвенные результаты консультирования (см. таблицу 7), причём важны как количественные, так и качественные показатели – ведь в силу специфики консультационной деятельности результаты не всегда поддаются оценке и не обязательно имеют денежное выражение. В договоре консалтинга (договоре на оказание услуг), как правило, прописываются направления, в которых планируется достичь

---

<sup>12</sup> Клопотовская П.В. Консалтинг в управлении персоналом: современное состояние и перспективы развития [Электронный ресурс] // Аудиторско-консалтинговая группа «Гориславцев и К.». – Режим доступа: <http://www.gorislavtsev.ru/articles/konsalting-v-upravlenii-personalom-sovremennoe-sostoyanie-i-perspektivy-razvitiya/> (дата обращения: 25.12.2021).

положительного эффекта, в виде перечня показателей. После проведения этапа диагностики консультанты сообщают заказчику результаты и определяют конкретный показатель, по которому определяется эффект.

Таблица 7 – Результаты консультирования<sup>13</sup>

Результаты консультирования	Количественные показатели	Качественные показатели
Прямые результаты	Снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т.д.	Изменение стиля и методов работы, создание, изменение структуры производства и
Косвенные результаты	Привлечение внешнего капитала, рост курса акций (если это не являлось целью	Обучение клиента, установление новых контактов

Консалтинговая услуга – продукт интеллектуальной деятельности, поэтому определить её стоимость довольно сложно. Каждая организация сама выбирает параметры ценообразования, например, сложность поставленной задачи, затраченное клиентом и консультантом время. Также на формирование цены влияют внешние факторы, такие как показатели спроса и предложения, уровень конкуренции, государственная политика в отношении данной сферы.

Стоимость консалтинговых услуг обсуждается с каждым клиентом индивидуально, многое зависит от длительности контракта и специфики поставленной задачи. Оплата возможна как в рамках абонентского обслуживания (ежемесячные выплаты), так и единым траншем за выполнение задачи (с разбивкой на авансовый и итоговый платежи после выполнения работ).

В общем виде экономический эффект консультирования может определяться по формуле<sup>14</sup>:

$$E = П \bullet K_1 \bullet K_2, \quad (1)$$

где  $E$  – экономический эффект организационного консультирования;

<sup>13</sup> Попазова О.А. Кадровый консалтинг. Монография. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – С. 39.

<sup>14</sup> Попазова О.А. Кадровый консалтинг. Монография. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – С. 39-40.

$\Pi$  – изменение: прирост, уменьшение;

$K_1$  – доля организационного консультирования в результатах работ;

$K_2$  – доля участия консультантов в получении экономического эффекта.

Одним из основных показателей оценки эффективности консультирования в производстве является прирост прибыли. Это объясняется тем, что этот показатель синтезирует снижение издержек производства, рост объемов реализуемой продукции и оценивает изменение объема прибыли.

$$E_{\Pi} = [(A_2 - A_1/A_2)] \cdot \Pi + [(C_1 - C_2)/100] \cdot A_2 \cdot K_1 \cdot K_2, \quad (2)$$

где  $E_n$  – экономический эффект за счёт прироста прибыли;

$A_1$  и  $A_2$  – объем реализации продукции до и после рационализации работ в управлении;

$\Pi$  – прибыль;

$C_1$  и  $C_2$  – затраты на 1 руб. реализуемой продукции до и после рационализации работ в управлении.

В некоторых случаях организационное консультирование оказывает особое влияние на работу по снижению условно-переменных расходов, поэтому этот результат можно оценивать отдельно, используя формулу:

$$E = \mathcal{E}_{yn} \cdot K_1 \cdot K_2, \quad (3)$$

где  $E$  – экономический эффект за счёт снижения условно-переменных расходов в себестоимости;

$\mathcal{E}_{yn}$  – экономия условно-переменных расходов.

Оценку эффективности организационного консультирования можно определить, сопоставляя результаты с затратами:

$$\mathcal{E}_{зо} = O_{ВП}/Z_{OK} \cdot K_1 \cdot K_2, \quad (4)$$

где  $\mathcal{E}_{зо}$  – эффективность затрат на организационное консультирование;

$O_{ВП}$  – прирост объема валовой продукции;

$Z_{OK}$  – затраты на организационное консультирование.

Под влиянием ряда объективных факторов иногда могут складываться отрицательные темпы роста основных показателей. В таких случаях экономическую эффективность вычислить невозможно. Но можно определить деэффективность.

$$D_{\mathcal{E}} = (B_1 - B_2) \cdot K, \quad (5)$$

где  $D_{\mathcal{E}}$  – деэффективность по конкретному показателю;

$B_1$  и  $B_2$  – ожидаемый и фактический результаты по конкретному показателю;

$K$  – доля консультантов.

Для консультанта критериями результативности являются прибыль, выработка на одного работника и др. экономические показатели, а также число повторных обращений клиентов, рост профессионализма, количество положительных отзывов, развитие бренда, рекомендации.

Выше нами было обозначено, что под *кадровым консультированием* (кадровым консалтингом) мы понимаем *вид управленческой деятельности, осуществляемой профессиональными консультантами, связанный с решением задач, стоящих перед руководством организации в области управления персоналом, с целью повышения эффективности профессиональной деятельности сотрудников и результатов деятельности организации.* Такое определение в полной мере, на наш взгляд, отражает специфику деятельности кадрового консультанта будь то физическое лицо или целая организация, имеющая право на ведение подобного рода деятельности.

Целью кадрового консалтинга является обеспечение организации-клиента новейшими и самыми эффективными методами работы с персоналом. При этом важнейшим условием привлечения консультанта является осознание клиентом потребности в таком привлечении. Потребность в кадровом консалтинге может возникнуть в следующих случаях:

- при построении системы управления персоналом организации;
- при сопровождении изменений в организации, связанных с реструктуризацией и изменением численности персонала;
- при разработке оптимальной политики льгот и компенсаций;
- при формировании организационной (корпоративной) культуры;
- при формировании системы развития и обучения персонала;
- при оценке кадрового потенциала организации и планировании кадровых перестановок;
- при решении вопросов, связанных с организационным поведением.

В известнейшей работе «Управленческое консультирование»

под редакцией М. Кубра<sup>15</sup> говорится о пяти общих целях, преследуемых клиентами, обращающихся за услугами профессиональных консультантов:

1. достижение целей и задач организации;
2. решение управленческих и деловых проблем;
3. выявление и использование новых возможностей;
4. обучение;
5. внедрение изменений.

Таким образом, в процессе консультирования может решаться самый широкий круг управленческих задач. К основным задачам кадрового консультирования, в частности, относится:

- ✓ Организация с нуля деятельности службы по работе с персоналом;
- ✓ Повышение эффективности деятельности действующей службы управления персоналом;
- ✓ Разработка и оптимизация отдельных процедур по управлению персоналом: документационное обеспечение управления персоналом; поиск, подбор и адаптация персонала; оценка персонала; система стимулирования и мотивации; обучение и развитие и др.

Привлечение профессионального консультанта позволяет организации:

- Сэкономить время руководителя и ключевых сотрудников;
- Оптимизировать издержки на персонал;
- Оптимизировать затраты на фонд оплаты труда;
- Получить независимую оценку системы управления персоналом;
- Избежать этических конфликтов и ухудшения социально-психологического климата в трудовом коллективе.

При проведении кадрового консалтинга оценивается текущее состояние системы управления персоналом организации, её кадровый потенциал, выявляются оптимальные пропорции между категориями административного, вспомогательного и основного персонала. Решаются вопросы распределения полномочий и ответственности, подбора сотрудников на ключевые должности организации, построения системы развития кадров. В ходе работы специалист-консультант осуществляет следующие процедуры:

---

<sup>15</sup> См.: Кубра М. Управленческое консультирование. – М.: Интерэксперт, 1992. – 319 с.

- ❖ анализ текущего состояния кадрового потенциала организации;
- ❖ анализ должностных функций и организационно-кадровой структуры организации;
- ❖ оценку кадрового состава организации, выявление кадрового резерва;
- ❖ анализ существующей системы кадрового менеджмента, управления кадрами и его мотивации;
- ❖ анализ эффективности существующих в организации способов привлечения, адаптации и продвижения сотрудников;
- ❖ оценку профессионального уровня сотрудников организации исходя из её целей и задач;
- ❖ диагностику социально-психологического климата и организационной культуры;
- ❖ оценку эффективности стилей управления, взаимодействия управляющего состава с трудовым коллективом;
- ❖ оптимизацию технологии управления и деятельности персонала.

Оценка эффективности системы управления персоналом в организации заключается в определении уровня эффективности кадрового потенциала и системы управления персоналом в целом путем сопоставления фактических значений показателей с установленными параметрами, критериями, нормами, правилами, принципами, стандартами, целями и задачами организации.

По мнению исследователей, оценка в системе управления персоналом может быть признана наиболее слабым звеном, снижающим эффективность всей системы управления персоналом. Эта оценка основывается на сборе информации о деятельности организации и сложность заключается в том, что порой очень трудно оценить эффективность этой деятельности – ведь многие используемые показатели субъективны – их значение и содержание зависят от конкретной ситуации. В общем виде процедура предоставления кадрового консультирования состоит из двух этапов:

- на первом этапе проводится анализ ситуации и определяется базовая стратегия разрешения проблемы;
- на втором этапе формируются конкретные процедуры и разрабатывается план мероприятий, сотрудники обучаются использовать эти мероприятия для повышения эффективности собственной деятельности, а руководители обучаются управлять

системой новых мероприятий и организационных процедур.

В общем виде технологию кадрового консалтинга можно представить совокупностью последовательных процедур (см. рисунок 4).



Рисунок 4 – Общая технология кадрового консалтинга

Исходя из данных постулатов встает вопрос об уровне профессионализма консультанта, требованиях к личностным чертам, его профессиональной компетенции и репутации. Е.В. Шестакова предлагает руководствоваться следующими критериями при выборе консультанта (табл.8).

Таблица 8 – Критерии выбора консалтинговой фирмы (консультанта)<sup>16</sup>

Критерии	Оцениваемые показатели
Имидж консалтинговой фирмы (консультанта)	- репутация (известность) в деловых кругах; - репутация (известность) среди консультантов; - наличие серьёзных исследований в соответствующей области консалтинга
Отзывы клиентов	- отзывы клиентов; - впечатления клиентов от взаимодействия с консультантом
Профессиональная компетентность	- компетентность консультантов в соответствующей области; - глубокое знание отраслевой специфики клиента; - умения применять соответствующие методики и инструменты при разрешении проблемных ситуаций; - творческий подход при реализации проектов; - учёт социокультурных особенностей клиента
Качество рекомендаций	- реализуемость рекомендаций в текущих условиях; - положительные результаты реализации предыдущих проектов
Способность к коммуникации	- умение вести деловые переговоры; - наличие связей в деловой среде; - наличие деловых связей с фирмами-партнёрами
Сроки реализации проекта	- выполнение проекта в заданные сроки; - наличие необходимых ресурсов для выполнения проекта; - наличие команды
Затраты на реализацию проекта	- форма оплаты труда консультантов; - размер гонораров
Соблюдение этических норм и профессиональных стандартов	- членство в профессиональных ассоциациях; - наличие сертификатов, удостоверений

<sup>16</sup> Шестакова Е.В. Кадровый консалтинг и аудит: учебное пособие / Е.В. Шестакова, Р.М. Прытков; Оренбургский гос. ун-т. – Оренбург: ОГУ, 2013. – С. 84.

По мнению авторов, содержание профессиональной компетентности кадрового консультанта должно заключаться в следующем<sup>17</sup>:

1. Методическая компетентность, которая включает владение специальным профессиональным инструментарием: технологиями, методами и техниками исследования личности, групповой динамики, межгруппового взаимодействия.

2. Социальная компетентность, которая предполагает социальную зрелость личности, наличие у специалиста навыков эффективного взаимодействия с другими людьми, способность конструктивно управлять межличностными и межгрупповыми конфликтами, способность воздействия на партнеров по общению.

3. Организационная компетентность, которая включает умение «встроиться» в жизнь организации, спланировать и организовать взаимодействие с партнерами, обеспечить эффективную работу группы, передать группе инструменты, средства самоорганизации.

Кадровый консультант должен владеть:

- психодиагностическим инструментарием;
- методами организационной диагностики;
- методами организации групповой дискуссии (мозговой штурм, социально-психологический тренинг);
- методами анализа потребности в обучении, составления плана развития персонала, методами проектирования жизненного пути сотрудника – его профессиональной карьеры;
- методами интервью, взаимооценки руководителей и коллег.
- навыками командной работы (командная ориентация, контактность, коммуникабельность, умение слушать и т. п.).

Требования к личным качествам кадрового консультанта:

1. Личная порядочность (высокие морально-этические качества, тактичность, добросовестность, преданность организации и деловая личностная ориентация).

2. Целеустремленность и продуктивность (настойчивость, рассудительность, уверенность в себе).

Чтобы выяснить, есть ли единое понимание стандарта профессии консультанта в консалтинговых компаниях, и существует ли общее представление об их компетенциях, кадровая

---

<sup>17</sup> Попазова О.А. Кадровый консалтинг. Монография. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – С. 15-16.

компания «Агентство Контакт» в 2006 г. провела специальное исследование, в котором приняли участие восемь консалтинговых компаний. Три из них представляют «большую четверку» аудиторов (*Pricewaterhouse Coopers, KPMG, Ernst&Young, Deloitte*), остальные – крупные или хорошо известные в своей области российские консалтинговые компании. В число экспертов исследования вошли представители таких компаний как PricewaterhouseCoopers, KPMG, Консультационная компания ПАКК, АксионБКГ, «Борлас», «IDS Scheer / Логика бизнеса» и ряда других.

Согласно полученным в ходе исследования данным шесть из десяти основных компетенций консультанта в западных и российских компаниях совпадают. Это «Планирование и организация», «Лидерство», «Ориентация на клиента», «Управленческий контроль», «Делегирование», «Нацеленность на результат» – базовые компетенции, которые и определяют схожесть стандартов и моделей работы российских и иностранных компаний<sup>18</sup>.

В настоящее время профессия консультанта организована на уровне специализированных профорганизаций, которые функционируют в составе профессиональных ассоциаций в отдельных странах и регионах. Во многих из них национальная ассоциация консультантов является членом *The International Council of Management Consulting Institutes (ICMCI)*, который является зонтичной организацией для международного сообщества и объединяет 48 национальных консалтинговых ассоциаций. ICMCI вместе со своими членами подготовила и ввела в практику:

- Единый стандарт для всемирной квалификации управленческих консультантов (*CMC designation*) на основе общей рамочной структуры компетенций.
- Правила аккредитации управленческих консультантов.
- Кодекс профессионального поведения.
- Общую базу знаний.
- Общемировой процесс оценки и утверждения соответствия стандартов национальных консалтинговых

---

<sup>18</sup> Ананьева Т., Горелова Е. Результаты исследования моделей компетенций бизнес-консультантов в российских и западных консалтинговых компаниях [Электронный ресурс] // HR-Portal. – Режим доступа: <https://hr-portal.ru/article/rezultaty-issledovaniya-modeley-kompetency-biznes-konsultantov-v-rossiyskih-i-zapadnyh> (дата обращения: 25.12.2018).

институтов. Все консалтинговые институты переаттестовываются каждые три года.

Согласно правилам этой организации, сертифицированным управленческим консультантом должен быть специалист, который воспринимает управленческое консультирование как свою профессию, отвечает определённым требованиям в отношении:

1) Опыта.

Три года занятости в консалтинговой деятельности полный рабочий день с установленными обязанностями.

2) Образования.

Диплом бакалавра после четырёх лет обучения или значительный опыт управленческого консультирования.

3) Рекомендаций.

Пять удовлетворительных рекомендаций от руководителей клиентских организаций.

4) Занятости в консалтинговых проектах

Письменные резюме по пяти клиентским проектам и презентации по ним для комиссии.

5) Приложений

Письменные отзывы по выполненным проектам и презентации для комиссии.

6) Компетенций

Письменный квалификационный экзамен или устное резюме. Претендент должен продемонстрировать свои профессиональные компетенции, что он в курсе актуальных сфер своей специализации, способен применять свой опыт, понимает процесс управленческого консультирования и руководствуется Общей базой знаний консалтинга.

7) Этика

Письменный экзамен или устное интервью по Кодексу чести (*Code of Ethics*) ИМС и этическим аспектам консалтинга.

В 2010 году ICMCI была разработана рамочная модель компетенций для консультантов по управленческому консультированию (*CMC<sup>®</sup> Competency Framework*). Требования данной модели отражают рыночные возможности, знания и консалтинговые компетенции, сбалансированные с необходимыми консультанту профессиональными навыками и поведением (см. рисунок 5).



Рисунок 5 – Модель компетенций консультанта ICMCI

В рамках данной модели выделено три группы компетенций: деловые, технические и ценностно-поведенческие, которые в свою очередь детализированы на отдельные компетенции.

Бизнес-компетенции определяются двумя характеристиками:

*А. Понимание бизнеса клиента.* Консультант должен чётко себе представлять внутренние и внешние факторы, влияющие на консалтинговый проект.

*В. Понимание бизнеса консалтинга.* Консультант должен понимать консалтинговую среду и её коммерческие аспекты.

Технические компетенции так же представлены двумя характеристиками:

*С. Функциональная специализация.* Консультант должен являться признанным экспертом в своей области.

*Д. Навыки консалтинга.* Консультант должен уметь участвовать в управлении, определять сферу клиентских интересов. Он должен уметь управлять ожиданиями клиента и других заинтересованных сторон, при необходимости привлекая опыт других консультантов.

Ценностно-поведенческие компетенции характеризуются следующими элементами:

*Е. Этика и профессионализм.* Консультант должен быть профессионалом своего дела, работать честно во всех своих поведенческих ролях, придерживаясь лучших практик в интересах клиента.

Ф. *Аналитические навыки.* Консультант должен иметь аналитическое мышление, чтобы обеспечить надёжные и адекватные управленческие решения в интересах клиента.

Г. *Личное взаимодействие.* Консультант должен уметь принимать на себя и нести ответственность за свои действия и решения. Уметь эффективно взаимодействовать с контрагентами для достижения желаемых результатов. Кроме того, он должен обладать хорошими коммуникативными способностями и уметь оказывать влияние на других.

Н. *Личное развитие.* Консультант должен постоянно самосовершенствоваться, повышать уровень своих знаний в профессиональной сфере, строить планы своего развития.

Рамочные компетенции для управленческих консультантов определяют состав компетенций и стандарт для управленческих консультантов, форму и базис для квалификации по требованиям *of the IMC USA's Certified Management Consultant™* (СМС®). Представленные здесь компетенции включают знания, навыки и поведение, которые требуются успешному управленческому консультанту. Выделено три уровня прогресса *Certified Management Consultants™* (СМС®) консультанта:

- ✓ Начальный уровень (*development consultant – early*).
- ✓ Продвинутый уровень (*independence management consultant – advanced*).
- ✓ Уровень мастерства – (*fully competent consultant – mastery*).

Сертифицированы могут быть специалисты, которые:

- имеют, по крайней мере, трёхлетний опыт консультирования.
- имеют степень хотя бы бакалавра или два дополнительных года работы консультантом с документальным подтверждением профессионального развития.
- имеют опыт по всем элементам жизненного цикла консалтингового проекта.
- могут принять на себя ответственность за выполнение проекта или основного блока работ.
- имеют опыт управлять командой исполнителей.
- продемонстрировали свой вклад в рыночную стоимость клиентов.

Углубленные требования IMC USA's Competency Framework and Certification сформулированы по отношению к шести

характеристикам консалтинговой деятельности для трёх уровней развития консультантов (см. таблицу 9).

Таблица 9 – Международные требования к управленческим консультантам

Характеристики	Уровень		
	начальный	продвинутый	мастерства
Экспертиза	Проявляет технические навыки/опыт в отношении проекта. Нарботанные навыки определяются по Common Body of Knowledge and Competency Framework	Обеспечивает, подготавливает, и руководит небольшими консалтинговыми проектами. Практические навыки соответствуют Common Body of Knowledge and Competency Framework	Может обеспечить, подготовить и руководить большим, комплексным консалтинговым проектом со специальной командой. Отвечает наивысшим национальным стандартам по компетенции, включая IMC USA CBK and CF
Объем, масштаб решаемых задач	Узкая специализация	Проводит экспертизу в различных отраслях промышленности и междисциплинарных вопросах	Создает новые подходы для применения в различных отраслях промышленности и междисциплинарных вопросах
Уровень консультирования	Тактическая поддержка руководителям среднего звена	Обобщённые рекомендации по бизнесу руководителям и администраторам	Глубокие стратегические рекомендации руководителям высшего звена и администраторам / Совету директоров

## Окончание таблицы 9

Ценность для клиента	Решает тактические проблемы	Рекомендует и выполняет решения в соответствии с потребностями клиента	Желаемый партнёр для администраторов. Долгосрочное партнёрство и продолжительные взаимоотношения являются нормой
Уровень профессионализма	Может относиться к технической или профессиональной ассоциации и к IMC USA. Не подписался под Кодексом чести и этики	Член IMC USA и согласился с IMC USA Code of Ethics. Прошёл CMC® сертификацию.	Член IMC USA и согласился с IMC USA Code of Ethics. Прошёл CMC® сертификацию. Активно повышает профессиональное мастерство.
Опыт	До 3–5 лет как внешний или внутренний консультант	5–15 лет как внешний или внутренний консультант с опытом управления больших проектов с увеличивающимся объёмом сложности	Больше 15 лет как внешний или внутренний консультант

Кандидаты, желающие пройти сертификацию по управленческому консультированию (СМС®), должны выполнить следующее:

1. Дать письменное согласие на присоединение к Кодексу чести и этики.

2. Пройти проверку своей профессиональной компетентности по следующим параметрам:

- образовательный уровень и консалтинговый опыт;
- оценки клиентов;
- итоги выполнения клиентских заданий;

- письменный экзамен по этике и консалтинговым компетенциям;
- устный квалификационный экзамен, проводимый комиссией СМС®.

Схожих требований к уровню профессионализма управленческих консультантов придерживаются и другие известные организации, объединяющие членов профессионального сообщества в области управленческого консультирования, в частности Европейская федерация ассоциаций консультантов по вопросам управления (*FEACO*) и Американская ассоциация менеджмента (*АМА*). Все они «приняли кодексы этики, согласно которым компании ставят интересы заказчика выше своих собственных интересов. Кроме того, они декларируют, что консалтинговые компании не должны совершать действий, которые могут повредить репутации управленческого консалтинга, обязуются соблюдать конфиденциальность, быть транспарантными и обеспечивать высокое качество оказываемых услуг»<sup>19</sup>.

Сертификация консультантов по единым международным стандартам на сегодняшний день является важнейшим критерием для выбора компанией-заказчиком возможного контрагента для реализации консалтингового проекта. Клиенты становятся все более разборчивы и требовательны при выборе партнера на рынке консалтинговых услуг. Компании-заказчику важно знать, есть ли у консультантов опыт решения аналогичных задач, что собой представляет арсенал используемых консалтинговых технологий, каков профессиональный уровень консультантов и насколько им хорошо знакома специфика рынка клиента. Поэтому профессиональный уровень собственных сотрудников является основным аргументом консалтинговой компании в борьбе за клиента. Кроме того, именно консультанты формируют представление клиента об услуге, о тех ситуациях, когда консалтинг необходим и эффективен, о возможностях и результатах внешнего вмешательства.

---

<sup>19</sup> Жуков В.А. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг // Вестник университета. – 2017. - №11. – С. 96-97.

## Тема 8. Диагностика как основа консалтинга

Исходя из приведенного выше алгоритма необходимо отметить, что важнейшей задачей кадрового консультанта является адекватная оценка эффективности действующей системы управления персоналом в клиентской организации. На сегодняшний день существует три различных подхода к оценке эффективности системы управления персоналом<sup>20</sup>:

*Первый подход* предполагает оценку всего персонала организации как совокупного работника, эффективность которого исчисляется конечными результатами производства за определённый период. В качестве показателей конечного результата используются конечные результаты деятельности организации за конкретный период (объём реализованной продукции, её качество, прибыль, себестоимость продукции, рентабельность, доход, коэффициенты экономической эффективности, срок окупаемости капитальных вложений и т.д.). Такой подход имеет свои достоинства, так как эффективность деятельности персонала определяется конечными результатами всей компании. Но данный подход не может учесть, каким образом достигнут данный результат.

*Второй подход* к оценке эффективности работы системы управления персоналом основан на критериальных показателях результативности и качества труда персонала: продуктивность труда и её динамика, удельный вес оплаты труда в себестоимости продукции, процент выполнения норм выработки, трудоёмкость продукции, фондовооруженность труда, потери рабочего времени, качество труда, коэффициенты сложности работ, уровень производственного травматизма и т.д. Если первый подход объединяет весь персонал до совокупного работника, то вторая концепция неизбежно использует дифференциацию труда работников по изделиям и видам работ. При этом подходе совершенно не учитывается рыночная составляющая деятельности организации, что в современных условиях, увы, недостаточно.

---

<sup>20</sup> См.: Одегов Ю.В., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2010. – 668 с.

Сторонники *третьего подхода* предлагают увязать эффективность работы персонала с формами и методами работы с ним же, то есть с организацией работы персонала, мотивацией, социально-психологическим климатом в коллективе. В этом случае показателями являются структура персонала, уровень квалификации, текучесть кадров, дисциплина, использование фонда рабочего времени, равномерность загрузки персонала, затраты на одного работающего, выполнение плана социального развития, социально-психологический климат в коллективе и т.д. Данный подход отличается от двух предыдущих ещё большей дифференциацией в отношении труда работников, то есть учитывает индивидуальные особенности каждого из них, а также их совместимость в группах.

В первой концепции объект управления – совокупные ресурсы организации (материальные, финансовые и трудовые); во второй – преимущественно трудовые ресурсы; в третьей – трудовые ресурсы, дифференцируемые до уровня индивидуальных.

Также можно выделить и другие подходы к оценке эффективности управления персоналом<sup>21</sup>:

- определение экономической эффективности (коэффициент эффективности затрат, срок окупаемости затрат, приведённые затраты, годовой экономический эффект, дисконтированные затраты);

- определение социальной эффективности (средняя заработная плата одного работника, потери рабочего времени, удельный вес фонда оплаты труда в выручке организации, социально-психологический климат, темпы роста заработной платы, уровень трудовой дисциплины, текучесть персонала);

- определение организационной эффективности (надёжность работы персонала, равномерность загрузки персонала, нормы управляемости, коэффициент прироста сотрудников, качество управленческого труда, уровень управленческого потенциала);

- оценка по конечным результатам (выручка, объём продаж, чистая прибыль, затраты (себестоимость, издержки), качество продукции, труда, услуг;

- управление производительностью (стоимостная оценка производительности, натуральная выработка на одного работника,

---

<sup>21</sup> Попазова О.А. Кадровый консалтинг. Монография. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – С. 44-45.

темпы роста производительности труда, трудоёмкость продукции, работ, услуг, коэффициенты использования рабочего времени);

- качество трудовой жизни (трудовой коллектив, оплата труда, рабочее место, руководство организацией, служебная карьера, социальные гарантии, социальные блага);

- балльная оценка эффективности (перечень критериальных показателей, весовые коэффициенты показателей, математические модели стимулирования, частные показатели эффективности, комплексный показатель эффективности, оценка динамики эффективности);

- оценка трудового вклада/участия (шкала достижений в работе, шкала упущений в работе, расчёт коэффициента трудового участия, распределение заработка по коэффициенту трудового участия, распределение премии по коэффициенту трудового участия).

Выбор же конкретной концепции оценки эффективности трудовой деятельности зависит от ряда различных факторов: модели мотивации труда, используемой системы и формы оплаты труда, отрасли экономики, размеров организации, масштаба управления, периода времени, состояния планирования, системы бухгалтерского учета, количества структурных подразделений, общей численности работников, уровня информатизации и компьютеризации, уровня корпоративной культуры и т.д.

Анализ данных подходов к оценке эффективности труда персонала «свидетельствует о многообразии оценочных показателей»<sup>22</sup>. Ввиду этого необходим комплексный подход к оценке эффективности с позиции значимости конкретных результатов производства, производительности и качества труда и организации работы персонала как социальной системы.

Несмотря на отсутствие на сегодняшний день унифицированной и общепринятой методологии оценки эффективности управления персоналом в компании, отметим, что её целью является получение полной и всесторонней информации о состоянии социально-трудовой сферы организации, увязка целей сотрудников с общеорганизационными целями, а также разработка комплекса мер по совершенствованию системы управления персоналом и, как следствие, повышению эффективности

---

<sup>22</sup> Петров М.А., Прозоровская К.А. Эффективность труда персонала: учебное пособие / М.А. Петров, К.А. Прозоровская. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016. – С. 6.

использования её кадрового потенциала. При этом задачами подобной оценки системы управления персоналом являются:

- оценка показателей эффективности труда и его условий;
- формирование эффективной системы стратегического и оперативного планирования, контроля и учёта реализации планов, учёта движения персонала, кадровой политики;
- оптимизация кадрового состава и реорганизация структуры управления посредством внедрения более эффективных методов и процедур;
- создание в организации оптимальной организационной среды для принятия инноваций;
- повышение эффективности каналов коммуникации службы управления персоналом со всеми подразделениями организации;
- оценка эффективности работы службы по управлению персоналом, включая корректировку обязанностей и ответственности сотрудников и их вклада в эффективность деятельности организации в целом;
- приведение в соответствие желаемое и действительное состояние кадрового потенциала организации в контексте её стратегических задач;
- выявление проблем в сфере управления персоналом, препятствующих эффективному развитию организации;
- повышение эффективности затрат на персонал;
- повышение конкурентоспособности организации на рынке труда и усиление её HR-бренда.

Диагностика – это процесс оценки деятельности предприятия или подразделения, который направлен на раскрытие проблем и обозначение областей их вероятного решения. Она содержит в себе сбор нужной информации об организационном функционировании, анализ этих данных и выводы для вероятных изменений и улучшений. Эффективная диагностика предполагает выбор вмешательства, предусматривающего систему мероприятий, удовлетворяющих необходимость предприятия в развитии. Главное правило диагностики – искать ресурсы, а не недостатки.

В практике кадрового консультирования применяется совокупность специальных методов, которые используются в исследовании организации, и включает в себя анкетирование, интервьюирование, анализ структуры и осуществимости управленческих решений, выявление разницы интересов и целей

различных групп персонала, которые подразумевают изучение субкультур в рамках организационной культуры и др.

Диагностика призвана зафиксировать текущее состояние по определенным параметрам и оценить его с позиции представления об «идеальном» состоянии, а не ставит своей целью получение нового знания. Отсюда мы можем сделать вывод, что её цель – это описание состояния и прогнозирование ситуации. Следовательно, диагностика является собой комплексное социологическое исследование, целью которого можно назвать измерение текущего состояния объекта и перспективное видение развития ситуации. (Измерение СПК групп, прогнозирование межгруппового взаимодействия, а также сопоставление возможных результатов процесса с целями функционирования данных групп).

В процессе диагностики можно определить проблемы организации и управления, а также выявить причины их появления. Следует установить временные и масштабные параметры процесса диагностики. По времени проведения диагностика делится на предварительную и текущую; по широте охвата – на общую и специальную.

*Предварительная диагностика* ставит перед собой цель – определение проблем, выявление узких мест предприятия, а также составление программы будущих изменений. На этом этапе следует ответить на такие вопросы, как: решаемы ли выявленные проблемы, в каком порядке их следует решать; с помощью чего можно решить эти проблемы и т.д.

*Общая диагностика* информирует о структуре проблем и о сильных сторонах предприятия.

*Частная диагностика* ориентирована на какой-либо конкретный комплекс данных проблем или на одну из них, а также выявляет её состояние, причины возникновения и возможности решения.

*Текущая диагностика* является важнейшей частью процесса управления организационным развитием. Этот вид диагностики применяется для комплексного изучения положения дел на предприятии в ретроспективе (5-15 лет), на данный момент, а также в перспективе для выявления сильных и слабых сторон управленческих процессов, истоков их появления и прогнозирования их развития<sup>23</sup>.

<sup>23</sup> Попазова О.А. Кадровый консалтинг. Монография. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – С. 102.

Стоит отметить, что формально диагностика представляет собой первую ступень в построении алгоритма управленческого воздействия. Однако на практике диагностику проводят и во время реализации разработанного алгоритма. Действительно, максимальное получение информации об объекте возможно на начальной стадии работы консультанта. Он производит измерение тех параметров, которые определяют логику его исследования.

Целью организационной диагностики является определение факторов, которые снижают эффективность работы предприятия. Также целью является понимание того, где сосредоточены важнейшие проблемы, в чём их причина и к чему может привести их игнорирование. На завершающих этапах диагностики предприятия строится модель его организационного развития.

Уделяя внимание возможным проблемам предприятия, можно выделить наиболее часто встречающиеся на практике области возникновения последних: ресурсы, контроль, стратегии, цели, структура, ценности, функциональные роли, статусы. Можно сделать вывод о том, что проблемы предприятия могут быть на трёх уровнях:

- Сущностные проблемы предприятия между личностными и общими интересами, между личным и безличным на предприятии, когда цели отдельной личности не совпадают с целями предприятия или его подразделения. Возникает взаимная неудовлетворённость, и впоследствии, несогласованность, конфликты.

- Социокультурные проблемы предприятия: отсутствует чётко расписанная система функциональных обязанностей, отсутствует планирование и слабо определена стратегия предприятия.

- Ситуационные проблемы.

Задачей диагностики является отбор наиболее значимых проблем для этого предприятия.

Важнейшим фактором в диагностике является возможность прогнозирования. Оно позволяет с большей вероятностью предсказать как будут развиваться события на предприятии в течение относительно короткого промежутка времени. Методология оценки структуры предприятия ориентирована на такую схему, благодаря которой возможно построение профиля предприятия, которая основывалась на результатах предварительной диагностики.

На предприятии с *органистической* структурой должно быть гибкое и инновационное поведение, которое основывается на внутренней мотивации. Стратегия предприятия зависит от требований среды и может изменяться. Работа такого предприятия основывается на высоких технологиях. Предприятия подобного типа более гибко реагируют на изменения внешней среды (см. таблицу 10).

Таблица 10 – Основания к классификации предприятий для целей диагностики<sup>24</sup>

Предприятие			
Стабильное		Турбулентное	
Стратегия	Адаптивная	Активная	Инновационная
Структура	Механистическая	Смешанная	Органистическая
Контроль	Жесткий	Смешанный	Свободный
Культура	Экономического человека	Смешанная	Внутренняя мотивация
Техника	Рутинная	Смешанная	Технологичная

На предприятии с *механистической* структурой действует жесткая формализация и иерархия. Эта структура предполагает некоторую стандартизацию отношений. Стратегия такого предприятия хорошо продумана, поэтому предприятие работает стабильно в течение продолжительного промежутка времени. При формировании органистической структуры предприятия должны быть задействованы рабочие группы, которые сходны в гибком инновационном поведении. Механистическая структура предполагает наличие формализованных групп, которые поддерживают принятые стандарты поведения<sup>25</sup>.

Наиболее часто диагностическая работа осуществляется в четыре этапа:

- определение структуры проблемы и принятие решения о сборе данных;
- выявление фактов и сбор данных;
- анализ фактов;

<sup>24</sup> Некрасов С. И., Некрасова Н. А., Бусыгин О. В. Факторы организационного развития предприятий. – М.: Академия Естествознания, 2009. – С. 83.

<sup>25</sup> Попазова О.А. Кадровый консалтинг. Монография. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – С. 104-105.

- обратная связь, отчёты и выводы, которые сделаны на основании диагноза.

Выводы состоят из данных диагностики предприятия и его подразделений. Следует отметить, что они также предусматривают построение алгоритма управления объектом. Основная диагностическая модель представляет собой объединение нескольких конструкций и сопровождает диагностику на трех уровнях: на всем предприятии, в подразделениях и по индивидуальным рабочим позициям.

Определяется проблемное поле предприятия, его границы и структура, выявленные с помощью экспертного опроса разных позиционных групп (руководители, специалисты). Комплексы проблем распределяются по степени значимости, которые следует объединить, сгруппировать (возможно, по эмпирическим признакам, например, проблемы управления), выявить характер взаимосвязи, причинно-следственные зависимости.

Приоритетной задачей в построении диагностической модели является анализ проблем. Одним из требований к которой представлена комплексность. Под требованием комплексности понимается изучение консультантом предприятия всесторонне, а именно: его окружающую среду (вышестоящие, смежные организации), управление, цели и планы, ресурсы, финансы, рынок, продукцию, кадры.

Диагностическая модель строится при помощи четырёх системообразующих факторов:

1. реальные интересы руководства предприятия;
2. трудовой коллектив и его собственные интересы (интересы позиционных групп);
3. производимые товары или оказываемые услуги, определяющих тип сотрудника, который эффективен в производстве данного вида продукции или услуг, а также технологию производства и место товара на рынке;
4. внешняя среда предприятия: социальная, демографическая, культурная, политическая ситуации.

Планирование возможных изменений в структуре предприятия является следующей частью диагностической модели. Данная область знаний предоставляет практическую информацию о том, каким образом осуществляется управление предприятием. Необходимо отметить, что ведущей линией диагностической модели является изучение специфических организационных

процессов, а именно решение групповых проблем. В данной части диагностической модели рассматривают три уровня анализа: на всём предприятии, в подразделениях и по индивидуально-рабочим позициям.

Проанализировав управленческую деятельность в пределах различных предприятий, необходимо исходить из таких принципов и представлений, как<sup>26</sup>:

1. Функция руководителя – направлять, руководить, обучать, измерять, а также заниматься любыми другими видами деятельности, предполагающими непосредственный контакт с подчинёнными.

2. Руководитель должен иметь в подчинении достаточное количество персонала, чтобы управление им занимало всё его внимание, и в то же время достаточно немного, чтобы он мог уделять внимание каждому.

3. На любом предприятии количество звеньев управления должно быть минимальным.

4. Исполнителям следует заниматься чётко продуманными задачами, число которых ограничено. Их решение непосредственно способствует достижению целей этого предприятия, подразделения.

5. При постановке задач подразделением предприятия, которые решает другое подразделение, происходит неправильное распределение функций.

6. Чёткое понимание задач может быть не обеспечено по причине неэффективной передачи информации.

В структуру крупного предприятия входят многочисленные подразделения, которые действуют как самостоятельные организации, в то же время объединённые общими производственными задачами. Именно поэтому диагностику их функционирования следует рассматривать как диагностику предприятия в целом.

При рассмотрении диагностики организационной культуры крупного предприятия, важно отметить ее системный характер. Он отражается в разнообразных показателях организационной культуры каждого конкретного подразделения. Объектами диагностики могут быть определённые функциональные группы, целевые аудитории, отдельные категории персонала. В каждом

---

<sup>26</sup> Некрасов С. И., Некрасова Н. А., Бусыгин О. В. Факторы организационного развития предприятий. – М.: Академия Естествознания, 2009. – С. 93.

определенном случае несовпадение содержания организационных культур является предпосылкой к возникновению проблем на уровне принятия и реализации управленческих решений. Индикаторами организационной культуры служат не только декларируемые ценности персонала, но и подлинные, а именно суждения, мифы, язык, легенды (описание успеха, например), герои и антигерои, табу и тайны, ритуалы<sup>27</sup>.

Следует обратить внимание на рассмотрение уровня индивидуальной диагностики. Так как важнейшей частью данных групп и подразделений является персонал, то необходимо обратить внимание на интересы и потребности при принятии управленческих решений любого уровня.

К персональным характеристикам сотрудников относятся: возраст, образование, опыт работы, профессиональные возможности и умения. Всё это во многом определяет возможности работника к обучению, развитию, его личные достижения, мотивацию и удовлетворенность работой, что в конечном счёте определит результат труда.

Работа каждого сотрудника увязана с реализацией стратегических целей предприятия. В организационной структуре основу отношений составляют цели, которые установлены для должностей и конкретных исполнителей. Если работа того или иного сотрудника не направлена на поддержание этой структуры и не способствует решению стратегических задач предприятия, его усилия не являются продуктивными, потому что они лишены целесообразности. Отсутствие целесообразности связано с неумением или нежеланием сотрудников объединять содержание выполняемой работы с задачами подразделения, предприятия. Иными словами, от определённого исполнителя зависит немного, так как нецелесообразность сформирована в самой структуре. В случае, если цели и задачи каждого отдельного сотрудника сформулированы чётко, то полному соответствию данных целей задачам предприятия может помешать его организационная структура управления. Таким образом, современные предприятия сталкиваются с тем, что периодически необходимо оценивать структурную целесообразность.

На этом уровне результатом диагностики могут быть ответы на такие вопросы, как:

---

<sup>27</sup> Попазова О.А. Кадровый консалтинг. Монография. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – С. 111.

1. В какой степени структура предприятия соответствует требованиям стратегических задач?

2. В какой степени индивидуальные характеристики персонала соответствуют требованиям стратегических задач?

3. Насколько способности и потребности персонала соответствуют задачам их функционирования в структуре предприятия?

4. В какой степени цели предприятия соответствуют формальной организации управления, и какие возможности для её реализации имеются?

Существуют четыре основных *метода сбора первичной информации*:

- ✓ анкетирование;
- ✓ интервьюирование;
- ✓ наблюдение и анализ документов.

В структуре проведения диагностики возможен произвольный порядок использования методов. У каждого метода есть свои преимущества и недостатки.

*Анализ документов* (приказы, распоряжения, стандарты предприятия, положения, планы организационно-технических мероприятий, протоколы заседаний и совещаний). Сведения, которые необходимы на организационном уровне, например, доля на рынке и размер прибыли, могут быть получены из записей компании, поскольку предприятия, чаще всего, измеряют количество и качество продукции не только работающей группы, но и отдельных сотрудников. При анализе документов обеспечивается обзор организационного функционирования. Вместе с тем документы предприятия дают возможность проводить статистический анализ отношений за равные интервалы времени. Оценка ежемесячных прогулов, к примеру, существует возможность вскрыть тенденцию поведения сотрудника.

*Наблюдение.* Визуальная диагностика имеет важное значение. Консультант при помощи наблюдения получает информацию о потоке операций, пространственном размещении, методах работы, материалов, людей, темпе, условиях работы, трудовой дисциплине. Корпоративная культура является важным, наблюдаемым компонентом предприятия.

*Анкетирование.* Данный метод является наиболее эффективным методом сбора информации, анкетирование производится посредством распространения анкет, которые

содержат фиксированное число вопросов о функционировании предприятия, о месте работника в системе, об управлении. При использовании данного метода можно собрать необходимую информацию с большого числа работников предприятия.

Консультантов интересует такая информация, как: убеждения, опыт, особые интересы или мотивы, симпатии и антипатии, степень уверенности в себе, стиль руководства, отношение к коллегам, восприимчивость к новым идеям, степень новаторства и оригинальность мышления<sup>28</sup>.

*Интервьюирование.* Интервью является одним из сложнейших методов сбора информации. Исследователь должен определённым образом отбирать и перерабатывать суждения, чтобы в дальнейшем на их основе получить качественную новую информацию.

*Профильный анализ* предоставляет информацию о степени готовности предприятия, а также заинтересованности различных категорий сотрудников в нововведениях, изменениях. Сплошной опрос и интервью применяются для данных целей. Результатом является информация о социальной базе нововведений, а также определение наиболее успешной группы, субкультуры для решения управленческих проблем.

*Анализ и синтез фактов.* Необходимо отметить, что правильное описание фактов не является достаточным основанием для трансляции выводов исследования. Сначала необходимо определить, что может быть сделано, имеет ли предприятие возможности для реализации выработанных решений, а также, каким образом необходимо направить данный процесс. Анализ переходит в стадию синтеза. На практике оба метода взаимодействуют и дополняют друг друга.

*Систематизация.* Следует отметить, что любая полученная информация должна быть систематизирована. Кубр М. выделяет основные критерии систематизации, такие как: место (подразделение), время, структура, ответственность, а также воздействующие факторы<sup>29</sup>. Целью причинно-следственного анализа является выявление причинных связей между событиями и условиями. Он предоставляет ключ к планированию изменений, а

---

<sup>28</sup> Попазова О.А. Кадровый консалтинг. Монография. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – С. 116-118.

<sup>29</sup> Кубр М. Управленческое консультирование. – М.: Интерэксперт, 1992. – С. 221.

также повышению эффективности работы.

Данные методы сбора первичной информации на практике часто используются в комбинации. В процессе диагностики при использовании нескольких методов сбора данных предоставляется информация, которая позволяет определить причины организационных проблем. При использовании комбинации вышеуказанных методов можно обеспечить системное восприятие организационных изменений. Также есть возможность на практике контролировать действенность полученных данных.

Необходимо отметить, что сбор диагностической информации начинается с наименее формализованных технологий, а именно с исследования записей компании. Далее переходят к более формализованным методам, а именно к анкетированию и интервьюированию. Источником для построения интервью и анкет служит собранная информация.

При использовании данных методов можно эффективно проводить важнейшие диагностические исследования, изучать записи предприятия, анализировать восприятие участников ситуации, определять проблему и затем принимать решение об организационном изменении.

Таким образом, комплексное представление о деятельности предприятия и его подразделений даёт зависимость и взаимодополняемость методов диагностики системы управления персоналом и организационного развития.

## Тема 9. Решение практических задач управления организацией с использованием консалтинговых услуг

*Организационные патологии* – это нарушения стабильного состояния организации, спровоцированные различными внутренними и внешними причинами. Пригожин А.И.<sup>30</sup> определяет организационную патологию как дисфункцию. Организационная дисфункция – это не достижение поставленной цели, когда в деятельности организации выявляются постоянные сбои по различным важным вопросам. Поиск проблемных участков начинается с формулирования проблемной ситуации.

Из теории систем мы можем понять, что разнообразие, которое внесено в систему, увеличивает ее потенциал. Однако, при внесении разнообразия может понижаться стабильность этой системы, что приводит к отклонениям от принятой нормы. В результате системных отклонений от нормы могут возникнуть патологические изменения. Таким образом, патологические изменения начинаются с нарушений взаимодействия внутри системы.

Источники отклонений от нормы могут находиться:

- на границе между внешней средой и системой (являются как реакция на действие внешней среды);
- в составе самой системы (в силу неумения элементов системы нормально воспринимать происходящие в системе изменения);
- между элементами системы (в результате борьбы внутри системы за разные ресурсы, такие как время, информация, финансы и т.д.).

Чтобы устранить патологию системы, нам необходимо установить источник возникновения этой патологии или же причины, которые способствуют её сохранению. Подавляющее число патологических изменений, как показывают наблюдения, находится внутри самой системы, а не на ее границе с внешней

---

<sup>30</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – С. 324.

средой. А большая часть внутренних патологий сосредоточена на линиях связей между работниками, которые составляют основу организации как системы. Процесс, который описывает данную проблемную ситуацию, состоит из следующих этапов (см. рисунок 6):

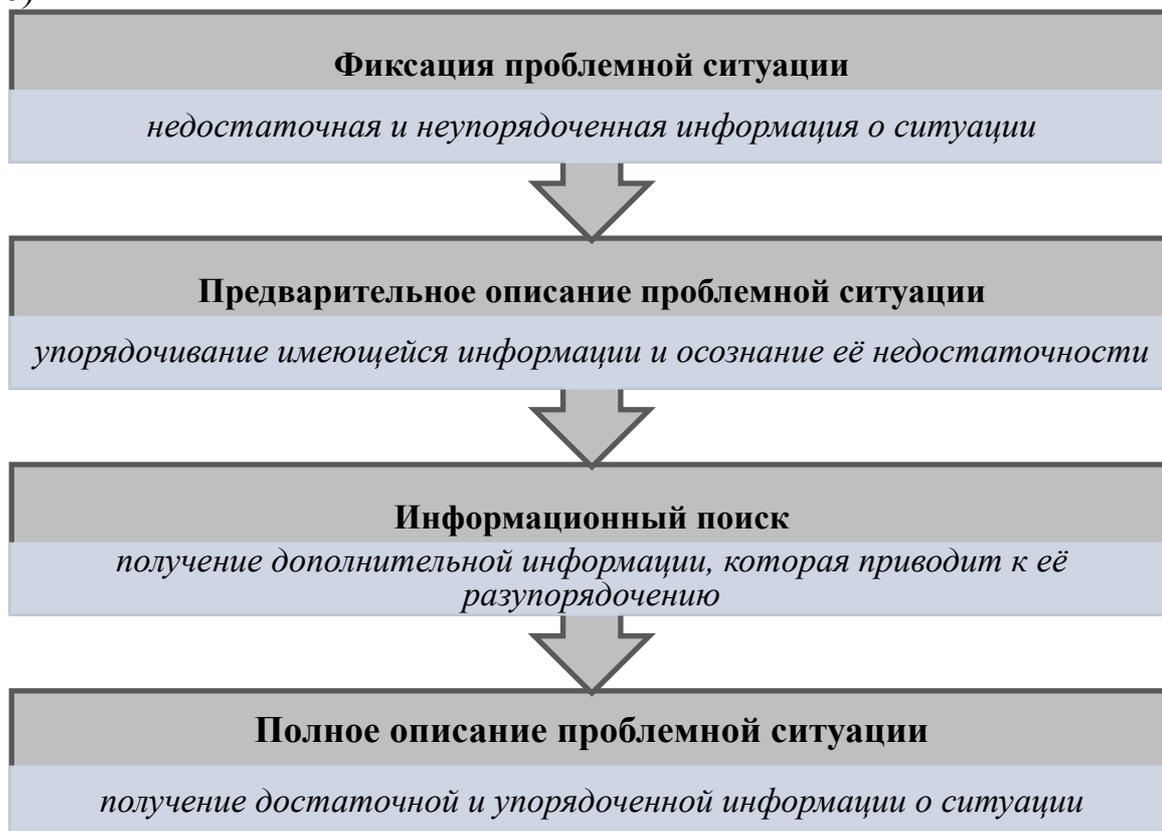


Рисунок 6 – Процесс описания проблемной ситуации

Проблемные ситуации (см. рисунок 7) могут возникнуть тогда, когда результаты деятельности не отвечают поставленным целям; когда заранее выработанные, практически проверенные и теоретически обоснованные методы решения не могут дать должного эффекта или же их невозможно использовать. К примеру, когда появляются новые крупные конкуренты на каком-либо определённом сегменте рынка, то могут снижаться объёмы продаж, а используемые методы рекламы не обеспечивают должным образом изменения ситуации в лучшую сторону.



Рисунок 7 – Сочетание факторов проблемной ситуации

Различные явления социально-организационной реальности могут быть положены в основу классификации проблем. В таблице 11 приведен пример известных классификаций проблем.

Таблица 11 – Классификация организационных проблем<sup>31</sup>

Наименование классификации	Содержание классификации	
	Основное содержание	Особенности
Качество проблем	Степень формализации	Неструктурированные, слабоструктурированные, структурированные
	Характер проявления	Повторяющиеся, аналогичные, новые и уникальные
	Степень связности	Комплексные и автономные
	Основное содержание	Особенности

<sup>31</sup> Попазова О.А. Кадровый консалтинг. Монография. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – С. 86.

Окончание таблицы 11

Жизненный цикл организации	Развитие	Решение направлено на повышение эффективности функционирования за счет изменения характеристик объекта управления или системы управления объектом
	Стабилизация	Решение направлено на предотвращение, устранение или компенсацию возмущений, нарушающих текущую деятельность системы
Качество решения проблемы	Улучшение деятельности	Попытка определить саму проблему
	Нахождение принципиально нового решения	Учет действия объективных законов развития
Уровень решения	Рутинный	Все процедуры заранее предписаны
	Селективный	Требуется доля инициативы и свободы / инициативный выбор процедур из числа известных (стандартных)
	Адаптационный	Новое решение известной проблемы
	Инновационный	Новое решение неизвестной проблемы

Проблемы, по типологии А.И. Пригожина, подразделяются на социокультурные, встроенные и ситуативные, а формулировки проблем так же подразделяются на причинно-следственные, назывные и антитезные<sup>32</sup>. Таким образом, в ходе проведения

<sup>32</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – С. 39.

интервью наблюдаются три типа определения проблем (см. таблицу 12):

*назывные* – формулировки, которые подразумевают констатацию факта, что не содержит причинно-следственные связи или же противоречия;

*причинно-следственные* – формулировки, которые содержат четко выраженную причинно-следственную связь;

*антитезные* – формулировки, которые включают два явления, одновременное существование которых является нонсенсом или признаком патологии системы.

Таблица 12 – Матрица организационных проблем<sup>33</sup>

Типы формулировок	Типы проблем		
	Встроенные	Социокультурные	Ситуационные
Назывные	Работники жалуются на низкий уровень зарплат	Работники часто пьют чай	Отдел сбыта дублирует работу отдела маркетинга
Причинно-следственные	Слабая связь между трудовым вкладом и заработной платой не заинтересовывает работников в большей трудовой отдаче	Традиционное чаепитие отнимает много рабочего времени	Отделы дублируют друг друга, так как не разработаны должностные инструкции
Антитезные	Производительность труда падает, а заработная плата работников растёт	Чаепитие во внеурочное время приводит к потере репутации фирмы	В новой структуре организации предусмотрен отдел маркетинга, но компетенция отдела сбыта не изменена

<sup>33</sup> Попазова О.А. Кадровый консалтинг. Монография. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – С. 87.

*Встроенные в организацию проблемы* – это те противоречия, которые присущи организациям:

- между целями субъектов;
- между развитием и стабильностью организации;
- между затратами труда и его оплатой;
- между неформальными и формальными отношениями;
- между текущей эффективностью и стратегическим развитием.

От этих противоречий избавиться полностью невозможно, однако в этом и нет необходимости, ведь именно наличие противоречий чаще всего является основой развития организации. Основной задачей управления является смягчение этих проблем, направление энергии, которая возникает на стыках организационных противоречий, в нужное русло качественных изменений.

*Социокультурные проблемы* – это проблемы, которые вызваны средой, где находится организация. Под средой в данном случае понимаются привычки, устоявшиеся взгляды, традиции, опыт и тому подобное.

Чтобы преодолеть эти проблемы требуется значительное время, потому что подразумевает работу с такими сложными категориями, как корпоративная культура, система ценностей, которые присущи данной организации.

*Ситуативные проблемы* – это проблемы, которые связаны с нарушением какой-либо функции или же связи, зависящие от конкретной ситуации в организации или от её окружения, соответственно, каждый раз они различны.

Так же нужно добавить к этому списку *сложную* формулировку проблемы. Суть которой заключается в том, что такая формулировка содержит в себе две и более причинно-следственные связи или два и более противоречий. Многие исследователи полагают, что этапы системного анализа проблем развития организаций содержат последовательность действий, представленных на рисунке 8.



Рисунок 8 – Этапы решения проблем<sup>34</sup>

Схема формирования совокупности проблем организации (проблемного поля) приведена на рисунке 9. Она демонстрирует, как по мере роста количества и качества информации о проблемной ситуации в организации система из простого множества проблем

<sup>34</sup> Попазова О.А. Кадровый консалтинг. Монография. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – С. 89.

(первичного каталога) модифицируется в структурированную проблемную область.



Рисунок 9 – Схема формирования проблемного поля

Структуризация проблемного поля позволяет выделить среди всего перечня проблем значимые (корневые и узловые, которые являются причиной возникновения других проблем) и решаемые автоматически при решении других проблем каталога (результирующие проблемы).

В результате получаем граф проблем организации, из которого следует, чем организации нужно заниматься в первую, во вторую и в третью очередь. Стратегических решений, как правило, требует главная проблема организации.

Достоинствами разобранного подхода к анализу проблем организации являются относительная простота и быстрота его

использования, но следует учитывать, что оценки, которые лежат в основе подхода, чаще всего несут в себе погрешности субъективных суждений экспертов.

Специалисты, которые проводят исследования в области систем управления, рассматривают этапы постановки проблем в виде алгоритма, который представлен на рисунке 10. Из него следует, что многошаговая процедура должна состоять из пяти повторяющихся этапов.



Рисунок 10 – Последовательность этапов «диагноза» проблемы<sup>35</sup>

1. *диагностика* – это общее знакомство с проблемой. Составляется план работ с указанием срока выполнения, исполнителей, основных источников, которые используются.

2. *установление симптомов проблемы*, под которыми подразумеваются косвенные признаки или характеристики, которые указывают на наличие проблемы.

3. *сбор фактов*, которые подтверждают симптомы – выявление причин возникновения проблемы.

4. *истолкование фактов* подразумевает анализ всей имеющейся информации. Направить процесс формулирования проблемы по правильному руслу и постоянному его улучшению по мере выявления и накопления фактов позволяет наличие обратных последовательных этапов работы.

При вскрытии *существа проблемы* значительную помощь могут оказать следующие шаги:

- сбор и анализ данных, которые указывают на недостатки

<sup>35</sup> Попазова О.А. Кадровый консалтинг. Монография. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – С. 91.

системы;

- описание и анализ подсистемы, которая порождает данные проблемы;

- нахождение обратной связи, которая даёт возможность судить об отклонении и о величине ошибки или о недостатке системы;

- нахождение связи объекта и свойств подсистемы в соответствии с их логической, очевидной или причинной связью;

- определение системы, в которой проблема является её частью, в рамках единого целого.

Претворение этих шагов даёт возможность для формулирования проблемы.

5. *формулирование проблемы* так же включает:

- составление исходной формулировки проблемы;

- понимание этой формулировки в связи с разнообразными составляющими проблемы;

- осмысление факторов, влияющих на проблему.

Формулирование проблемы именуется исходной, или предварительной постановкой, потому что в ходе анализа и на его основании многие исходные положения могут быть пересмотрены или уточнены.

*Внутренними причинами* организационных патологий могут быть:

- сопротивление сотрудников проводимым в компании изменениям;

- управленческие ошибки;

- несовершенство политики руководства по определенным вопросам функционирования организации;

- неразвитость организационной культуры;

- неблагоприятный социально-психологический климат в коллективе;

- нечёткая постановка целей руководством.

*К внешним причинам* организационных патологий можно отнести:

- природные катаклизмы, форс-мажорные обстоятельства;

- ужесточение требований государственной политики в определенной отрасли;

- появление на рынке конкурентов.

Устойчивые дисфункции, которые встречаются в хозяйственных организациях, можно поделить на две группы патологий: в структуре организации и в управленческих решениях.

Патологии в структуре организации:

1. *Господство структуры над функцией.* У многих руководителей имеется такой управленческий инстинкт: если возникла проблема нужно создать организацию, или подразделение для её решения. Функция первична по отношению к структуре, которая нужная только в той мере и в том виде, в каком она наилучшим образом гарантирует выполнение функций. Точный путь предупреждения организационной патологии – избегание структурных решений организационных проблем и задач, вместо них лучше создавать действенные механизмы: программы мотивации, либо определять новые приоритеты.

2. *Бюрократия* – сам по себе термин в общем понимании подразумевает прежде всего рутинность, культ процедур в ущерб целям, но суть организационной патологии заключается несколько в ином. Каждая должность, по сути, подразумевает некое профессиональное поведение, которое определённым образом колеблется в зависимости от самого работника, занимающего эту должность. Невозможно стандартизировать должность таким образом, чтобы полностью исключить эти колебания в исполнении. Феномен частного усмотрения присущ любой должности. Работник может использовать эту возможность выбора того или иного поведения в личных интересах. Он может поставить других в одностороннюю зависимость от себя, искусственно зависив свой статус, и усилив своё влияние в организации.

Бюрократизм возникает и в горизонтальных отношениях, он присущ не только власти. Его источником является эксплуатация «личного усмотрения». Прозрачность деятельности, унификация учёта и его доступность – лучший способ сопротивления бюрократии. Сильное средство – обозначение порока публично или в узком кругу именно как организационной патологии. Еще более верный путь – формирование позитивной корпоративной культуры, которая способствует сплочению персонала и достижению целей организации.

3. *Бессубъектность* проявляется в компаниях таким образом, что от работников не зависит ровным счётом ничего, они не полномочны принимать какие-либо решения, т.е. работник – не субъект в своей деятельности. Подобная бессубъектность персонала оборачивается для организации слабой инициативностью, пассивностью, а также полным безразличием работников и отсутствием вовлеченности в достижение

организационных целей.

4. *Стагнация* подразумевает неспособность к изменениям, уклонение от назревших нововведений и неумение их реализовывать – в отличие от активного инновационного поведения, которое сопутствует обновлениям и новшествам в компании.

5. *Неуправляемость*, понимаемая как утрата контроля управляющей подсистемы организации над её управляемой подсистемой. Неуправляемость появляется в условиях роста организации, увеличения численности, появления у неё новых филиалов, подразделений и тому подобное. Из-за этого руководитель может испытывать перегрузку по двум параметрам: существенное количество подчинённых и отношений с ними и непомерный объём информации. Так же есть и другая причина неуправляемости, которая заключается в нарастающих расхождениях между неформальной и формальной структурами организации. Когда руководитель принимает управленческие решения в рамках формальной системы связей и норм, а в действие приходит другая, неформальная,

Слабая мотивированность персонала на достижение целей организации так же является причиной неуправляемости. Ведь тогда люди не заинтересованы в своей работе и выполняют её некачественно. В результате цели не достигаются, хотя чисто внешне каждый работник справляется со своими обязанностями и инструкций не нарушает.

Обеспечить управляемость – значит, прежде всего, снять противоречия между развитием и ростом. Существует одно правило – рост без развития опасен. Он должен сопровождаться агрегированием целей, параметров контроля, а также декомпозицией системы на более автономные части. Начать же стоит с диагностики управления, выявления точек неуправляемости.

6. *Конфликт*, как известно, не всегда является патологией. Значительная доля конфликтов является объективной, как результат неравномерного распределения ресурсов, а также противоположности целей.

Конфликт становится патологическим тогда, когда он субъективен, то есть наполняется личностным содержанием, в него втягиваются индивидуальные амбиции, предубеждения. Организация разделяется на враждующие лагеря, где обычные,

нейтральные высказывания противной стороны могут трактоваться как агрессивные, которым надо противоречить. На это уходит много сил, и сотрудничество оказывается невозможным в принципе. Все это крайне негативно влияет на социально-психологический климат в компании.

7. *Клика* - этим термином обозначается группа руководящих или просто влиятельных работников организации, которые используют её ресурсы в личных корыстных целях, нанося ей урон, доводя её до дисфункции.

8. *Несовместимость личности с функцией* (личностно-ролевой конфликт) – проблема состоит в том, что очутившийся на назначенной должности человек не способен результативно работать в связи со своими личностными особенностями, складом характера, ценностными установками и ориентациями.

Патологии управленческих решений:

1. *Маятниковые решения* – это решения типа «разделить-объединить», «централизовать-децентрализовать». Повторение сходных колебаний и составляет этот вид организационных патологий. За маятниковыми решениями кроются организационные проблемы, которые авторы этих решений не видят или намеренно игнорируют. И эти решения, как правило, можно найти в создании специальных организационных механизмов.

2. *Дублирование организационного порядка* – это ситуация, когда работнику наказывают делать то, что он и без того должен делать согласно положению о его службе или должностной инструкции.

Организационный порядок – это система функционирующих в организации связей, норм, должностей. Он причисляется к числу наивысших управленческих ценностей, потому что обеспечивает организации устойчивость, автоматизм функционирования, а также приносит возможность максимально эффективно управлять организацией. Дублировать его в распоряжениях и приказах – значит, по сути, разрушать его. И тогда в сознании работника весь его комплекс обязанностей будет делиться на «обязательные» и «не очень». К первым он будет относить те, о которых напоминают сверху, ко вторым – остальные. Однако напоминания часто бывают случайными, ситуативными, вследствие чего не могут обеспечить полноценного исполнения должностных обязанностей.

3. *Игнорирование организационного порядка* – это стабильное нарушение введённых и целесообразных связей и норм,

принятия решений вопреки им. Самый популярный вариант проявления организационной патологии – задания «через голову» нижестоящих руководителей. Зачастую от первого руководителя такие воздействия идут и через 2-3 головы.

Почему же это происходит? С одной стороны – самоцентристский стиль руководства со стороны гендиректора, его склонность замкнуть на себя многие связи и процессы в организации. С другой – желание нижестоящих руководителей сваливать на первого руководителя ответственность за собственные действия. Патологичность таких отношений – в подрыве статуса руководителей среднего звена, их собственный авторитет уменьшается, их указания считаются подчиненными как необязательные к исполнению.

4. *Разрыв между исполнением и решением* – осуществимость управленческих решений представляется важнейшим показателем управляемости организации. Основные причины невыполнения управленческих решений кроются в низкой исполнительской дисциплине и недочётах в самих решениях.

5. *Демотивирующий стиль руководства* (мотивация чувством вины) – это склонность руководителей ругать своих подчинённых, постоянно указывая им на их ошибки при полном игнорировании успехов и достижений. Это приводит к безынициативности работников, потере интереса и вовлеченности в процесс труда, что в конечном итоге сказывается на количественных и качественных трудовых показателях. Предотвращение этого вида организационной патологии связано с развитием организационной культуры и потому требует продолжительного времени.

6. *Инверсия* – это ситуация, когда результат управленческого воздействия оказывается противоположным его цели. Именно к такой патологии приводит упомянутый выше демотивирующий стиль руководства, – демотивированные сотрудники перестают выдавать желаемый результат и лишь осложняют достижение целей.

Консультирование – управленческий процесс, в результате которого профессиональный консультант помогает своему клиенту найти приемлемое решение существующей проблемы соответствующим законом способом. Эксперты отмечают, что профессиональное сообщество в области управленческого консультирования приняло «цикл Деминга» в качестве основы

управленческих консалтинговых проектов. Этот естественный процесс повторяется циклически и определяется ими как подход, применяемый при внедрении организационных изменений и решении проблем любой организации. Цепь Plan-Do-Check-Act (PDCA) – цикл создания нового системного качества (см. рисунок 11).

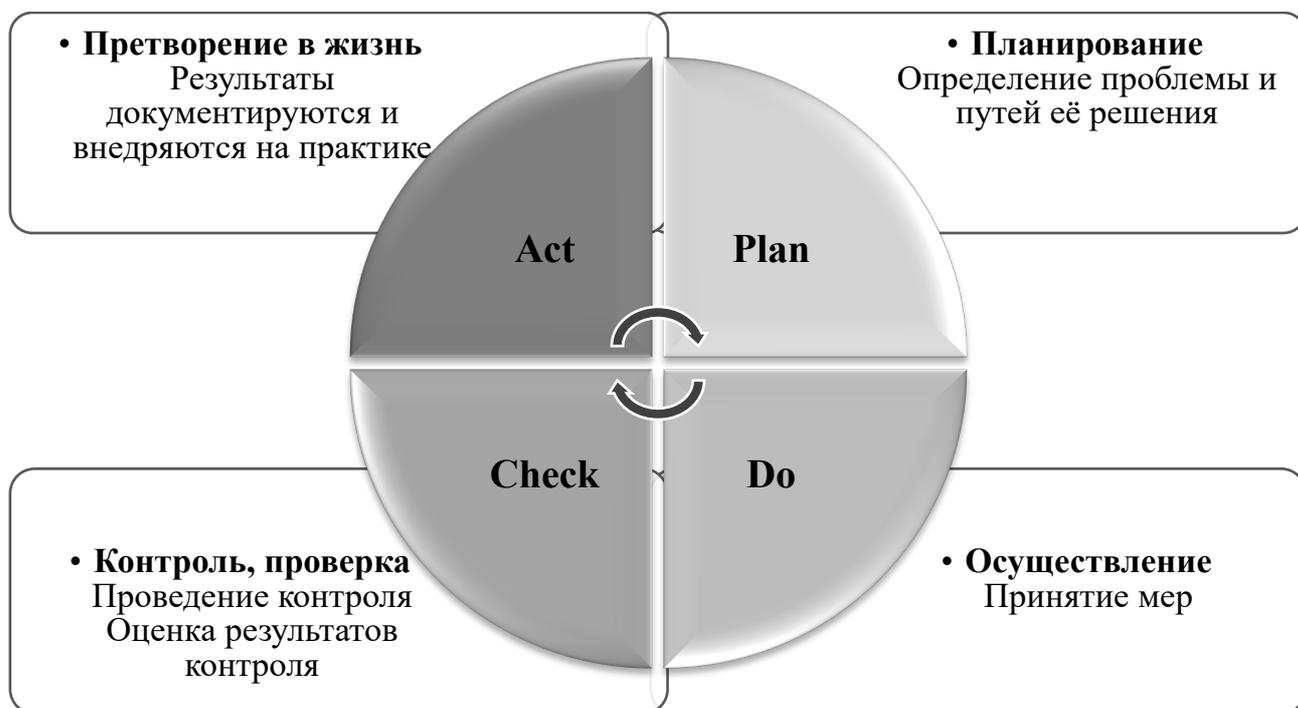


Рисунок 11 – Цикл Деминга

Универсальную модель консалтингового процесса, применимую к абсолютно любой организационной проблеме, создать довольно сложно, но в основе любого консалтингового проекта находится «цикл Деминга», как рамочная конструкция, подстраиваемая под конкретную ситуацию. Специалисты в области управленческого консультирования могут работать в узких сферах деятельности в малом, большом или среднем бизнесе, так и при открытии нового бизнес-проекта (*start-up*). В рамках консультант-клиентских отношений они могут выступать в качестве внутренних или внешних консультантов, либо специалистов-экспертов с опытом работы по конкретному профилю или консультантов широкого профиля.

Говоря о различных стилях консультирования, обычно выделяют:

✓ *экспертное консультирование*, когда клиент может самостоятельно верно определить суть и содержание проблемы, а

затем обращается за помощью к профессиональному консультанту – признанному эксперту в данной области с целью решить обозначенную проблему, при этом решение предлагается в готовом виде, без лишних комментариев и обоснований;

✓ *обучающее консультирование*, когда клиент может верно определить суть и содержание проблемы, а затем обращается за помощью к консультанту с целью решить данную проблему, активно участвуя в выработке разнообразных вариантов решения, получая на каждом этапе все необходимые обоснования и комментарии;

✓ *процессное консультирование*, когда само определение проблемы изначально является достаточно сложным для клиента и он обращается к консультанту с целью её определения и с желанием разобраться в процессе её разрешения, что, безусловно, развивает у клиента системное умение работать с проблемными ситуациями<sup>36</sup>.

В западных странах приглашение внешнего консультанта при решении проблем вовсе не является сигналом некомпетентности руководства. Напротив, это говорит о системном мышлении, стремлении рассмотреть проблему комплексно, со всех точек зрения, привлекая внешний опыт и интеллектуальный капитал в лице консультанта (см. таблицу 13).

Известный исследователь Эдгар Шейн в своей знаменитой книге «Процесс консалтинга»<sup>37</sup> рассматривает различные модели управленческого консультирования:

✓ «продаю и говорю», в рамках которой консультант оказывает своему клиенту экспертную услугу, результатом которой является готовое управленческое решение;

✓ «врач – пациент», в рамках которой консультант осуществляет «внушающее воздействие» на своего клиента с целью нахождения приемлемого управленческого решения, кажущегося консультанту наиболее подходящими в данном случае;

✓ «консультирование по процессу», в рамках которой происходит вовлечение клиента в процесс, результатом которого станет совместная выработка такого управленческого решения, которое посчитают приемлемым и полезным в сложившихся

<sup>36</sup> Попазова О.А. Кадровый консалтинг. Монография. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2016. – С. 121.

<sup>37</sup> Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент—консультант». – СПб: Питер, 2009 – 374 с.

условиях и консультант, и заказчик-клиент.

Таблица 13 – Содержание консалтинга при различных подходах

Подходы к консалтингу	Содержание	Характеристики
Экспертное консультирование	Клиент формулирует проблему, а внешние консультанты разрабатывают наилучший с их точки зрения метод решения этой задачи. Консультант-эксперт использует собственные базы знаний, деловые связи и опыт для решения проблем клиента	Клиент надеется получить быстрое и узконаправленное решение с минимальным прямым вмешательством и минимальными затратами времени. Подход требует обязательного принятия предписанных методов и рекомендаций для получения быстрого решения. Возникает необходимость положиться на консультанта
Обучающее консультирование	Клиент заказывает тренинги для повышения квалификации отдельных специалистов по узким профессиональным направлениям, связанным с новыми тенденциями в бизнесе или необходимостью совершенствования существующих процессов. Бизнес-коучинг	Клиент стремится увеличить конкурентоспособность своей компании на рынке. Возникает возможность ведущим руководителям получать индивидуальные консультации по специфическим вопросам

## Окончание таблицы 13

Процессное консультирование	Назначение внешних консультантов состоит в том, чтобы управлять специально сформированной проектной командой по поиску проблемы, подготовке решений, а также при необходимости давать экспертные оценки по ходу разработок и поиска результата	Клиент надеется получить консультации в выработке собственного решения Подход требует обязательное владение методами управления проектами и опытом работы в команде
-----------------------------	--	--

При осуществлении *экспертного консультирования* профессиональный консультант выступает в роли высококвалифицированного специалиста-эксперта, мнение и решения которого, как правило, не обсуждаются. Он самостоятельно осуществляет диагностику проблемных зон в управлении организацией, разработку решений и рекомендаций по их внедрению. Обязанность клиента – обеспечить консультанту необходимые условия для работы и требуемую информацию, а также реализацию советов и предложений консультанта.

Экспертное консультирование осуществляется в следующих формах:

1. Совет, рекомендация консультанта.
2. Вопрос клиента – ответ консультанта в устной или письменной форме.
3. Высказывание консультанта – реакция клиента и обсуждение.
4. Письменный отчёт (обзор, проект, аналитическая записка), подготовленный консультантом.
5. Экспресс-анализ ситуации с использованием наблюдения, собеседования, письменных опросов и анкетирования, изучения документов и др.
6. Углублённый анализ ситуации, выявление истинных, глубинных причин трудностей организации посредством выбора критериев оценки и разработки оценочных шкал и эталонов, специальных программ исследований, формирования

респондентских и экспертных групп, использования специального диагностического инструментария, модельного проектирования.

Эффективность экспертного консультирования определяется следующими факторами:

1. Профессионализм консультанта.
2. Понимание клиентом предложенных советов, рекомендаций.
3. Готовность и возможность клиента выполнить эти рекомендации.

Модель экспертного консультирования лучше всего использовать в ситуациях, когда проблемная ситуация не связана с конкретными условиями деятельности клиентской организации, вследствие чего нет необходимости в проведении глубоких диагностических исследований, а заказчиком не требуются новые алгоритмы решения организационных проблем. Потребность в консультационных услугах вызвана в этом случае необходимостью получения информации по каким-либо стандартным процедурам, нормам и нормативам. Практика показывает, что рынок экспертных консалтинговых услуг имеет четко очерченные границы. Как правило, это кадровое делопроизводство, охрана труда, оплата труда, налоговые и другие вопросы. То есть организация-клиент нуждается в помощи эксперта, который готов предложить уже разработанное для него решение.

*Модель обучающего консалтинга* признается специалистами по кадровому консультированию как наиболее эффективная. Такой подход характеризуется инновационными методами обучения в целях стратегического развития организации. Обучающее консультирование направлено на передачу инновационных персонал-технологий для их последующего внедрения в сферу управления организацией и сопровождения этого процесса, то есть активного вмешательства в деятельность организации.

Такая форма развития компетенций, прежде всего руководителей, предполагает проведение обучающих тренингов под руководством опытного бизнес-коуча, обладающего широким кругозором и большим набором компетенций в различных областях управления. В рамках бизнес-тренинга активно развиваются новые компетенции, вырабатываются и одновременно адаптируются инновационные технологии развития кадрового потенциала организации и повышения эффективности бизнеса. Тренер-консультант обучает своих клиентов уникальным управленческим

технологиям и способствует передаче конкретных инструментов управления с помощью набора тренингов, после чего проектная команда на их основе разрабатывает управленческие стратегии или отдельные управленческие решения. На завершающем этапе консультант поддерживает сотрудников, которые выступают в качестве руководителей проекта.

Обучающая модель консультирования близка по своему содержанию к концепции «глубокого консультирования» А.И. Пригожина, основанную на «клиническом подходе» диагностики организационных проблем<sup>38</sup>. В основе данной концепции лежат труды Э. Мэйо, Ф. Ротлисбергера, Дж. Диксона. Некоторые аспекты «глубинного консультирования» А.И. Пригожина уже были изложены нами выше в рамках соответствующего раздела. Основная идея заключается в изучении причинно-следственных связей и системном подходе при диагностике проблем организации. Соответственно консультант должен обладать широким спектром аналитических методик и управленческих инструментов, проявлять уверенность в будущем, очерчивая мотивирующие перспективы.

Содержание *процессного консультирования* или консультирования по процессу можно описать следующими положениями:

1. Активное участие клиента в процессе консалтинга.
2. Консультирование рассматривается как процесс, для которого характерна определённая последовательность действий, с использованием соответствующих технологий, методов и инструментов.
3. Консультирование является комплексным процессом, который направлен на разработку системных организационных изменений и максимально учитывает специфику организации-клиента.

Процессное консультирование берёт свое начало после Второй мировой войны. В 1950-х гг. на смену старым управленцам пришли управленцы нового толка, которые не хотели работать в авторитарном стиле. Была организована конференция с участием профессора Роттердамского университета Бернарда Ливехуда для голландских предпринимателей по этой проблеме. Б. Ливехуд сочетал профессиональную деятельность социального психолога и консультанта по организационному развитию. Он рассматривал

---

<sup>38</sup> Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.

человека (работника организации) не как организационный элемент, а как источник изменений окружающего мира. Свой вклад в становление и развитие процессного консультирования внесли американские учёные Курт Левин и Карл Роджерс. В основе их подхода находятся положения гуманистической психологии, согласно которой каждый человек индивидуален, независим, самостоятелен и свободен. В соответствии с этим клиент должен активно участвовать в процессе консультирования и осуществлять последующие организационные изменения также активно и осознанно.

Концепцию процессного консультирования в качестве самостоятельной теории оформил уже упомянутый нами исследователь Эдгар Шейн в своём известнейшем труде «Процесс консалтинга». Гуманистическая основа концепции Э. Шейна базируется на психологических взглядах Карла Роджерса, согласно которым «клиент сам должен прийти к осознанию своей проблемы и найти пути её решения»<sup>39</sup>, взять на себя авторство и ответственность за принятие решений. В таком случае положительный эффект для клиента будет максимальным, а помощь со стороны консультанта окажется наиболее полезной.

Для модели процессного консультирования характерна командная работа, в рамках которой группа равноправных специалистов (имеющих различную специализацию) сообща несёт одинаковую ответственность за результаты своей деятельности и на паритетной основе осуществляет разделение трудовых функций. Признаком команды считается наличие горизонтальной иерархии, что является важным условием эффективного взаимодействия. Обычно команда создается на ограниченное время, необходимое для реализации проекта, над которым она работает.

Процессное консультирование осуществляется в целях инновационного развития организации. Принципиальной позицией применения модели консультирования по процессу является выстраивание консультантом таких взаимоотношений с клиентом, которые позволят совместно разобраться в проблемной ситуации и решить проблему. В результате такой совместной работы клиент не только достигает поставленной цели, но и формирует новую компетенцию по разрешению организационной проблемы. Отправной точкой для работы является предположение, что при

---

<sup>39</sup> Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент—консультант». – СПб: Питер, 2009 – С. 38.

анализе в решении проблем руководство организации нуждается в поддержке. В качестве центральной задачи ставится не только решение актуальных проблем организации, но и приобретение навыков анализа, оценки и решения проблем самой организацией клиента. Следовательно, консультант должен выполнить две задачи: с одной стороны – помогать в решении существующих проблем, с другой – показать организации пути самостоятельного решения проблем в будущем.

Вкратце описать основные черты процессного консультирования можно следующим образом:

1. Организация процесса поиска решений и анализа альтернатив специалистами компании без суждений, оценок и комментариев консультанта по сути рассматриваемой проблемы.

2. Организация и проведение деловых и инновационных игр по проблематике, иных форм групповой и индивидуальной работы.

3. Участие в процессе принятия решений (участие в рабочих совещаниях, дискуссиях с правом совещательного голоса).

4. Надзор за внедрением рекомендаций (проведение контрольных замеров, выявление отклонений от нормативов, планов, графиков).

5. Участие во внедрении (корректировка и разработка новых рекомендаций по инициативе консультантов).

6. Прямое вмешательство в управление (принятие управленческих решений, направленных на внедрение рекомендаций).

Во время процессного консультирования используются методы, специально разработанные для обеспечения взаимодействия с клиентом, которые можно разбить на две основные группы:

- ❖ организационная диагностика;
- ❖ организационные интервенции.

*Организационная диагностика* – это совокупность методов, посредством которых консультант собирает информацию о состоянии организации клиента. Основными методами диагностики являются индивидуальные и групповые интервью, включённое наблюдение за деятельностью сотрудников, анализ документов организации. Результатом диагностики обычно служит краткий аналитический отчёт, содержащий структурированное изложение полученной информации с перечнем выявленных проблем.

*Организационные интервенции* – это мероприятия, связанные

с воздействием на организацию, которые призваны внести в её деятельность позитивные изменения и закрепить их. По мысли известного специалиста в области процессного консультирования Эдвина Невиса под организационной интервенцией следует понимать «вхождение в действующую систему с целью каким-то образом помочь ей»<sup>40</sup>. При проведении организационной интервенции консультант служит наглядным примером того, как необходимо работать с проблемами, поэтому старается вызвать интерес клиента и мобилизовать его энергию на позитивные изменения.

При процессном консультировании консультанты на всех этапах проекта активно взаимодействуют с клиентом, побуждая его высказывать свои идеи, соображения, предложения, проводить при помощи консультантов анализ проблем и выработку решений, – это происходит в рамках мероприятий и процедур, предложенных консультантом. При этом роль консультантов заключается в организации и управлении процессами сбора информации и её анализа, а также разработки, обсуждения, оценки и принятия решений, полученных в процессе совместной с клиентом работы и приведении их в систему рекомендаций.

Важнейшим условием при консультировании по процессу считается готовность участвующих в нём контрагентов открыто и честно обмениваться между собой мнениями. При этом не следует опасаться межличностных конфликтов, а надо стараться быть терпимым к мнению думающих иначе. Осуществляемые в рамках программы развития организации мероприятия могут быть самыми разными. Обычно это действия, направленные на изменение деятельности, структуры или культуры организации. Важно учитывать, что для осуществления изменений требуется время, а при любых переменах у участников может возникать чувство психологического дискомфорта. После проведения мероприятий необходимо оценить их успешность, а затем определить необходимость принятия дополнительных действий для закрепления достигнутых результатов.

---

<sup>40</sup> Невис Э. Организационное консультирование / Пер. с англ. – СПб.: Изд-во Пирожкова, 2002. – С. 54.

## Список рекомендуемой литературы

1. Волков В.И., Трайнев В.А. Информационно-аналитические методы экспертных оценок в системах управления и образования: Учебное пособие.- М.. 1996.
2. Гильдингерш М.Г., Леонова О.Г. Инновационные методы принятия управленческих решений /учебно-методическое пособие. - СПб.: Изд-во ГУМ РФ им ад. С.О. Макарова, 2018.
3. Кремер М.И., Алдакушева А.Б. Проблема кадрового консультирования в Кубр М. Управленческое консультирование. – М.: Интерэксперт, 1992.
4. России // Интерактивная наука. – 2017. - №5
5. Луков В.А. Социальное проектирование: Учебное пособие.- М.: Линта, 2010.
6. Некрасов С. И., Некрасова Н. А., Бусыгин О. В. Факторы организационного развития предприятий. – М.: Академия Естествознания, 2009.
7. Одегов Ю.В., Никонова Т.В. Аудит и контроллинг персонала: Учебник. – М.: Альфа-Пресс, 2010.
8. Петров М.А., Тестова В.С. Аутсорсинг в работе с персоналом: учебное пособие / М.А. Петров, В.С. Тестова. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2014.
9. Петров М.А., Прозоровская К.А. Эффективность труда персонала: учебное пособие. – СПб.: Изд-во СПбГЭУ, 2016.
10. Попазова О.А. Кадровый консалтинг. Монография. – СПб.: Изд-во «Инфо-Да», 2016.
11. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М.: МЦФЭР, 2003.
12. Сущинская М.Д. Социальная экспертиза : учеб. пособ. для академического бакалавриата / М.Д. Сущинская, Т.В. Власова.- 2-е изд., перераб. и доп. – М.: Издательство Юрайт, 2017.- 153с. – Серия : Бакалавр. Академический курс
13. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент—консультант». – СПб: Питер, 2009.
14. Шестакова Е.В. Кадровый консалтинг и аудит: учебное пособие СПб.: - Изд-во Вестник университета. – 2017.
15. Чуланова О.Л. Консалтинг персонала: учеб. пособие / О.Л. Чуланова. — 2-е изд., перераб. и доп. — Москва: ИНФРА-М, 2019.

Учебное издание

Сущинская М.Д.,  
Власова Т.В.,  
Гильдингерш М.Г.,  
Молодьева Э.Б.,  
Попазова О.А.

**СОЦИАЛЬНАЯ ЭКСПЕРТИЗА  
И КОНСАЛТИНГ**

**Учебное пособие**

*Издано в авторской редакции*

Подписано в печать 26.12.2021. Формат 60×84 1/16.  
Усл. печ. л. 8,0. Тираж 100 экз. Заказ 38.

Издательство СПбГЭУ. 191023, Санкт-Петербург,  
наб. канала Грибоедова, д. 30-32, лит. А.

Отпечатано на полиграфической базе СПбГЭУ