

**ПРОБЛЕМЫ ПОДГОТОВКИ КАДРОВ ДЛЯ СФЕРЫ УСЛУГ
PROBLEMS OF TRAINING FOR THE SERVICES SECTOR**

Обзорная статья
Original article

УДК 338.46

DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-7

Песоцкая Е. В.¹
Селютин Л. Г.²
Слинков А. М.³
Иванова М. О.⁴

Управленческий консалтинг в системе непрерывного
профессионального образования

¹Санкт-Петербургский государственный экономический университет,
Садовая ул., 21, Санкт-Петербург 191023, Россия

²Петербургский государственный университет путей сообщения
Императора Александра I, Московский пр., 9, Санкт-Петербург 190031, Россия

³Белгородский институт развития образования (ОГАОУ ДПО «БелиРО»),
ул. Студенческая, 14, Белгород 308007, Россия

⁴Санкт-Петербургский государственный университет гражданской авиации,
ул. Пилотов, 38, Санкт-Петербург 196210, Россия

¹e-mail: epes@mail.ru

²e-mail: ya.slarisa@ya.ru

³e-mail: st121175@mail.ru

⁴e-mail: ivanova_mo@mail.ru

Статья поступила 05 июня 2021 г.; принята 09 июля 2021 г.;
опубликована 30 сентября 2021 г.

Аннотация. В статье раскрываются особенности непрерывного профессионального образования как актуального элемента организационной структуры сложившейся системы образования в России. Непрерывное профессиональное образование как объект, обладающий собственной организационной конструкцией, предстает носителем потребности в эффективном управлении, в рационализации процесса формирования различных управленческих решений. В целом управление системой непрерывного профессионального образования в нашей стране следует считать успешным, однако остаются нерешенными некоторые управленческие проблемы. Одной из них является проблема повышения уровня обоснованности принимаемых управленческих решений: стратегических, тактических, оперативных, повышения качества, достоверности и степени их соответствия реальным условиям системы непрерывного профессионального образования. В рамках решения этих проблем обосновывается необходимость внедрения в управление организациями непрерывного профессионального образования средств управленческого консалтинга. Рассматриваются особенности управленческого консалтинга, его методология и методики. Вводится понятие «комбинированный консалтинг» в сфере непрерывного профес-

сионального образования. Показано, что консультирование, как профессиональная помощь в решении ключевых проблем и достижении устойчивого успеха в деятельности организаций системы непрерывного профессионального образования, является управленческим резервом, рациональное использование которого обеспечит формирование инновационного процесса, являющегося важнейшим фактором стратегической адаптации системы непрерывного профессионального образования в динамично развивающейся внешней среде.

Ключевые слова: непрерывное профессиональное образование; управление; консультирование; комбинированный консалтинг

Для цитирования: Песоцкая Е. В., Селютина Л. Г., Слинков А. М., Иванова М. О. Управленческий консалтинг в системе непрерывного профессионального образования // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. – Т. 8, № 3, 2021, с. 84-95, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-7

UDC 338.46

Elena V. Pesotskaya¹
Larisa G. Selyutina²
Anatoliy M. Slinkov³
Maria O. Ivanova⁴

Management consulting in the system of continuing professional education

¹Saint-Petersburg State University of Economics,
21 Sadovaya St., St. Petersburg, 191023, Russia

²Emperor Alexander I Petersburg State Transport University,
9 Moskovsky Ave., St. Petersburg, 190031, Russia

³Belgorod Institute of Education Development,
14 Studencheskaya St., Belgorod, 308007, Russia

⁴[Saint Petersburg State University of Civil Aviation](#),
38 Pilotov St., St. Petersburg 196210, Russia

¹e-mail: epes@mail.ru

²e-mail: ya.slarisa@va.ru

³e-mail: st121175@mail.ru

⁴e-mail: ivanova_mo@mail.ru

Abstract. The article reveals the features of continuing professional education as an important element of the organizational structure of the existing education system in Russia. Continuing professional education as an object that has its own organizational structure appears as a carrier of the need for effective management, in the rationalization of the process of forming various management decisions. In general, the management of the system of continuing professional education in our country should be considered successful, but some management problems remain unresolved. One of them is the problem of increasing the level of validity of management decisions: strategic, tactical, operational, improving the quality, reliability and degree of their compliance with the real conditions of the system of continuing professional education. As part of the solution to these problems, the necessity of introducing management consulting tools into the management of continuing professional education organizations is substantiated. The features of management consulting, its methodology and methods are considered. The concept of "combined consulting" in the

field of continuing professional education is introduced. It is shown that consulting, as professional assistance in solving key problems and achieving sustainable success in the activities of organizations of the system of continuing professional education, is a management reserve, the rational use of which will ensure the formation of an innovative process, which is the most important factor in the strategic adaptation of the system of continuing professional education in a dynamically developing external environment.

Key words: continuing professional education; management; consulting; combined consulting

For citation: Pesotskaya E. V., Selyutina L. G., Slinkov A. M., Ivanova M. O. (2021) Management consulting in the system of continuing professional education. Research Result. Business and Service Technologies, 8(3), 84-95, DOI: 10.18413/2408-9346-2021-7-3-0-7

Введение. Современная образовательная политика обладает ярко выраженной отличительной чертой – она рассматривает в качестве одного из важнейших направлений развития сферы образования непрерывное образование, представляющее собой целостный процесс, обеспечивающий профессиональное становление и развитие личности, повышение общего культурного уровня, создание благоприятных условий для развития духовно-нравственного потенциала и воспитание гражданской ответственности (Ломакина, 2006: 69).

В этом процессе целостность и непрерывность проявляются в триединстве: во-первых, в отношении личности, постоянно вовлеченной в процесс обучения, который обеспечивает ее всестороннее развитие; во-вторых, касательно образовательных процессов и технологий обучения, которые последовательно видоизменяются, но сохраняют преемственность в образовании; в-третьих, относительно организационной структуры, сложившейся в образовательной сфере общества (Инновационное развитие ..., 2021).

Непрерывное образование в наиболее общем виде можно охарактеризовать как образование в течение всей жизни, а непрерывное профессиональное образование (НПО) – как образование, охватывающее период трудовой деятельности человека.

НПО формируется и развивается на основе прогрессивных образовательных технологий и интегрировано в единую образовательную систему Российской Федерации.

Целью исследования является изучение особенностей непрерывного профессионального образования как актуального элемента организационной структуры системы образования, сложившейся в России и обоснование необходимости внедрения в управление организациями НПО средств управленческого консалтинга.

Материалы и методы исследования. В качестве исходных материалов проведенного исследования использовались фундаментальные научные труды, затрагивающие положения стратегического управления в образовании, стратегического и тактического менеджмента, организации управленческой деятельности, а также широкий ряд разработок современного периода, представленных в ведущих научных изданиях, материалах конференций и научных форумов. Фактологической базой исследования явились данные экономической аналитики, результаты исследований наиболее авторитетных консалтинговых организаций и аналитических центров (как отечественных, так и зарубежных). В процессе исследования применялись следующие методы и исследовательские приемы: системный, структурный и ситуационный анализ, метод научной

логики в ее движении от общего к частному, методы систематизации и типологизации, формализации выводов и аналогий.

Результаты исследования и их обсуждение. В поиске способов решения проблемы повышения уровня обоснованности принимаемых управленческих решений в системе НПО необходимо обратить внимание на следующее обстоятельство – действующие в организациях НПО системы управления далеко не всегда оказываются способными к формированию верных управленческих решений и созданию условий для их усиленной реализации. Тому есть несколько причин:

- объективная сложность решаемых управленческих задач;
- недостатки в архитектуре сформированной оргструктуры системы НПО;
- ограничения, а иногда и отсутствие взаимодействий между ее подразделениями;
- недостаточный уровень компетенции специалистов управленческого профиля (в ряде случаев);
- отсутствие методик формирования и принятия управленческих решений, адаптированных к специфике НПО и ряд других.

Повысить эффективность принимаемых управленческих решений можно за счет привлечения средств управленческого консалтинга, активно используемого в последние годы в ряде отраслей и хозяйственных сфер.

Проблематика управленческого консалтинга освещена во многих научных работах отечественных и зарубежных специалистов (Бейч, 2006; Бисвас, Твитчелл, 2004; Кубр, 2004; Маринко, 2005; Cohen, 2001). Их трактовки управленческого консалтинга несколько отличаются между собой, но принципиальных различий между ними не наблюдается. По результатам анализа данных трактовок представляется

целесообразным взять за основу определение, сформулированное в работе (Селютина, Песоцкая, 2011: 165): «управленческое консультирование – это деятельность по оказанию услуг высококвалифицированному профессиональному содействию руководителям и управленческому персоналу предприятий в решении проблем, связанных с управлением вообще и особенно управлением изменениями и инновационными процессами, которая осуществляется в форме рекомендаций, учитываемых при обосновании и принятии управленческих решений, а также в проведении необходимых для этого аналитических процедур». Консультант – это специалист, который способен решать не только эпизодически возникающие управленческие задачи, но и брать на себя обязанности руководителя при разработке и реализации проектов по организационным изменениям различного масштаба (Селютина, 2018).

Характерной особенностью современных исследований методологии консалтинга и методов его реализации является преимущественная ориентация на управленческий консалтинг, что обусловлено, вероятно, его широким распространением в практической деятельности (Oliva, Kallenberg, 2003). Для подтверждения данного тезиса можно привести классификацию консалтингового сервиса, предложенную (Литвин, 2000: 11) и поддержанную другими специалистами (в частности, А.И. Ткаlichem) – рисунок 1.

Не трудно заметить, что, по сути, все из представленных в данной классификации видов консалтинга касаются процесса управления, причем охватывают множество его аспектов, что позволило, кстати, идентифицировать консалтинг как деятельность, имеющую многопрофильную специализацию (Юнгмейстер, 2005).

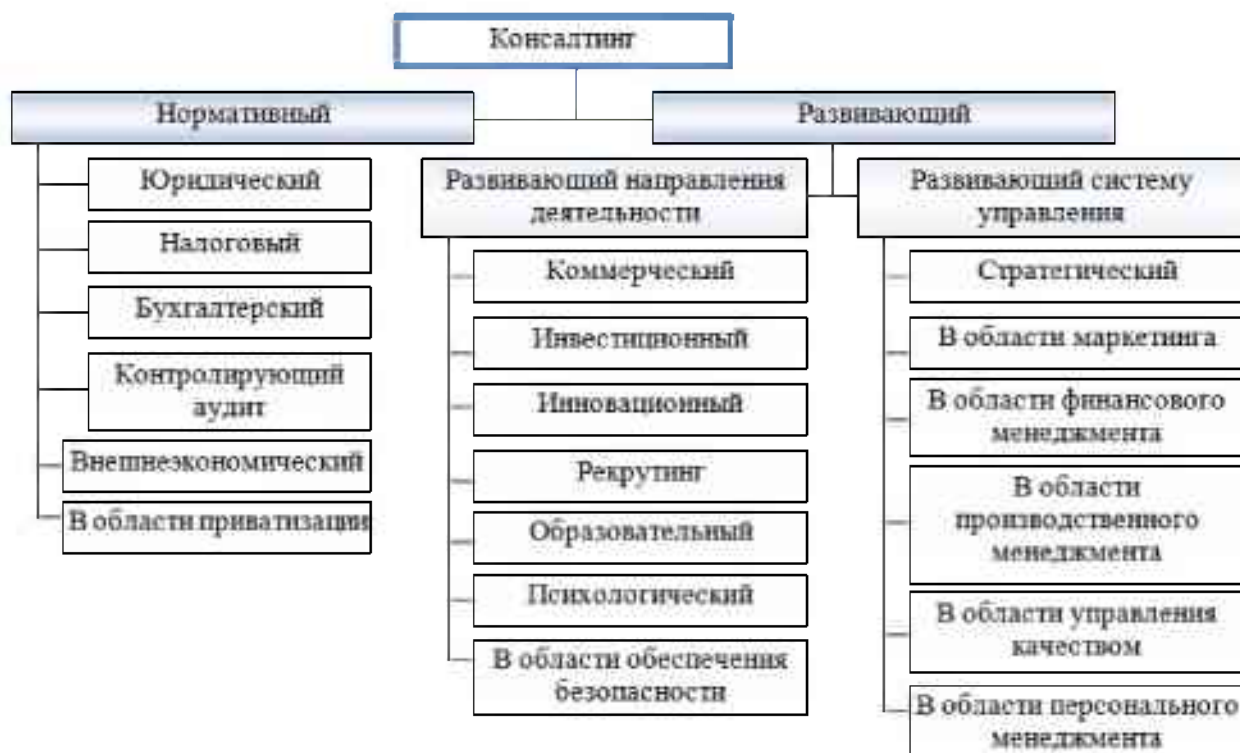


Рис. 1. Классификация консалтингового сервиса по предметному признаку
 Fig.1. Classification of a consulting service by subject

Представляет интерес и классификация консалтинга, предложенная в работе (Базарова, 2006), и также ориентирующая на управленческий консалтинг. В этой классификации выделяются три самостоятельных критерия типологизации консалтинга:

- критерий профессиональной специализации консультантов (общее управление и организационное развитие, административное и финансовое управление, организация производства, управление персоналом, маркетинг и другие функции менеджмента);
- критерий целевой ориентации консалтинговой услуги, работы, выполняемой консультантом;
- критерий, отражающий используемый способ консультирования (консультирование через рефлексию, на основе взаимобучения, консультирование, базирующееся на использовании экспертного метода).

В системе непрерывного профессионального образования, безусловно, могут использоваться все виды управленческого консалтинга. Значительный эффект, например, обеспечивает применение методов взаимобучения, потенциал которого проявляется наиболее полно в технологических цепочках, к числу которых принадлежит НПО. Широко применим экспертный консалтинг, обладающий универсальностью и пригодный к решению любых задач. Что касается профессиональной специализации консультантов, то в сфере НПО наиболее востребованы специалисты по вопросам общего руководства, по информационным технологиям, по реализации функции координации (в ее содержательном и организационном наполнении).

Для управленческого консультирования как особого вида профессиональной деятельности характерно наличие следующих особых черт:

- активное взаимодействие с менеджерами высшего звена организации;
- проведение полной и глубокой диагностики с привлечением инновационных методов исследования;
- применение коллективного подхода к разрешению сложных, нестандартных проблемных ситуаций;
- использование всего арсенала активных методов обучения персонала;
- формирование многовариантных управленческих решений и поиск наиболее эффективного из всех альтернативных вариантов решения;
- внедрение в методический арсенал консультантов активных методов и оригинальных методических приемов обучения персонала;
- использование парадигмальных положений системомыследеятельностной

методологии, позволяющих контролировать баланс и рассматривать структуру соотношения процессов мышления у представителей данного профессионального сообщества;

- проведение управленческого консультирования с надлежащим учетом эмоционально-психологического климата, сложившегося в организации.

В экономической литературе представлен еще один способ структуризации консалтинговых услуг (рис. 2). Предложенная авторами (Селютина, Песоцкая, 2011: 175) типология обобщает ряд типологических критериев и выделяет наиболее существенные из них. Данный способ структуризации представляет систематизированные оценки, полезные для различных сфер деятельности, в том числе и сферы НПО.



Рис. 2. Типы услуг управленческого консалтинга
 Fig. 2. Types of management consulting services

В попытках адаптировать указанные признаки к специфике непрерывного профессионального образования важно отметить, что и сочленение в одной системе (подсистеме системы управления), вероятно, потребует применения особых организационных приемов. Основу формирования таких организационных приемов должно составить обособление функции управленческого консалтинга и создание соответствующих ей организационных структур.

Организационное обеспечение управленческого консалтинга (в его теоретических моделях) включает два его типа:

- внешний консалтинг;
- внутренний консалтинг.

Внешние консультанты включают в себя приглашенных специалистов, перед которыми всегда ставятся конкретные, четко сформулированные задачи. Такие консультанты приглашаются для разработки и реализации конкретных проектов или к рационализации процессов (Песоцкая, Селютина, 2019).

Проектный подход имеет преимущественное использование. Консультанты могут быть приглашены на любой из проектных стадий и к проектам любого масштаба. При разработке крупных проектов привлечение консультантов (работающих индивидуально или в составе группы) – обычная практика. Причем ее успех непосредственно зависит от правильности выбора консультантов как представителей сложившегося в России и ее регионах рынка консалтинговых услуг.

Внутренние консультанты – штатные работники организации, чей опыт и знания определяют их авторитет и лидерские (часто неформальные) позиции. В качестве внутренних консультантов следует привлекать и специалистов, обладающих наибольшим объемом необходимой информации.

Практика показывает, что в большинстве случаев руководство организациями стремится к привлечению внешних консультантов, из числа признанных авто-

ритетов, что вполне оправдано. Управленческий персонал организаций, как правило, не может абстрагироваться от внутриорганизационных проблем и противоречий, а значит объективно оценить ни сложившиеся проблемы, ни возможные способы их решения. Внешние специалисты лишены этого недостатка, а их независимость становится важнейшим фактором в достижении обоснованности принимаемых решений.

В системе непрерывного профессионального образования ситуация выглядит несколько иначе. Внутриорганизационные связи в этой системе слабее, а информационный поток достаточно полон. По существу, каждая из входящих в систему НПО организаций может предоставить для других таких организаций специалистов-консультантов, которые будут являться для них внешними. При этом будет обеспечиваться заинтересованность консультантов в результатах деятельности консультируемой организации (в значительной степени) и сохраняться, хотя и не полностью, их независимость.

Использование внешних консультантов, при всей их полезности, не лишено недостатков.

Во-первых, очевидно, что прямая заинтересованность в успешности организации непрерывного профессионального образования у них отсутствует, а при отсутствии четко фиксируемой связки между целями и интересами обеспечить достижение последних практически невозможно.

Во-вторых, привлечение внешних консультантов к управлению НПО всегда сопряжено с распространением внутренней информации во внешнюю среду. Конечно, деятельность организаций НПО не соприкасается с таким понятием, как коммерческая тайна. Но в ее внутриорганизационных процессах формируется не только позитивная, но и негативная информация, которую не хотелось бы транслировать. Негативную информацию, при всей ее необходимости для анализа и выбора определенных мер реагирования, следует

аккумулировать во внутренней среде и предотвращать ее распространение во внешнее окружение. При этом нельзя не учитывать такого свойства информации (сформулированного по результатам обширных эмпирических исследований) – скорость распространения негативной информации в 20 раз превышает скорость распространения информации, являющейся позитивной.

В-третьих, внешние консультанты, несмотря на их усилия, не могут достаточно полно охарактеризовать все элементы внутренней среды организации непрерывного профессионального образования. Им доступна только формализованная информация. Но внутриорганизационные процессы никогда не бывают полностью формализованными. Складываются и неформализованные, часто скрытые процессы, активно проявляют себя межличностные коммуникации (со всей их неопределенностью), формируются группы влияния, не имеющие фиксированных границ и т.п. (Слинкова, Пастухова, 2018). В организациях образовательного профиля неформализованные процессы, как правило, представлены в недостаточно понимаемом множестве, но их влияние бывает всегда ощутимо. Задача системы управления в этом случае сводится к изучению и компенсации неформализованных процессов, порождающих внутриорганизационные проблемы, а иногда и ведущие к разрушению организации и одновременно – к поддержке процессов, способных в неявной форме стимулировать развитие.

Вышеизложенное позволяет характеризовать управленческий консалтинг в организациях НПО как симбиоз положительных и отрицательных качеств. Но влияние отрицательных качеств может быть снижено за счет использования особого вида консультирования, получившего название «комбинированного консалтинга». Комбинированный консалтинг как организационно-управленческий прием в выполнении консультационной работы обладает следующей особенностью – он призван объ-

единять усилия внутренних и внешних консультантов. Комбинированный консалтинг относится к числу явлений, инициированных практическим опытом. Теоретическим и методологическим обоснованием он пока обеспечен в недостаточной степени. Но некоторые теоретико-методологические изыскания проведены (Макхэм, 1999; Уикхэм, 2006) и по их результатам можно идентифицировать комбинированный консалтинг как самостоятельный элемент исследуемой сферы. Этот продукт специфического типа услуг выступает в качестве результата деятельности и особого вида предложения на рынке услуг, предоставляемого своеобразными субъектами рынка комбинированного консалтинга. Ими, как правило, являются рабочие группы, которые организованы на временной основе и предполагающие общую работу внешних консультантов и представителей внутренних подразделений организации, испытывающей потребность в управленческом консультировании.

В сфере непрерывного профессионального образования, как представляется, существует целый комплекс объективных предпосылок к внедрению услуг комбинированного консалтинга.

Первой из них является усложнение внешних условий, в которых функционируют организации НПО – усложняются образовательные технологии и регуляторные механизмы, все активнее влияют экономические ограничители, демонстрируют неустойчивость спроса на НПО. В усложненной внешней среде усложняется и управленческий процесс, появляются дополнительные сложности в обеспечении качества образования (Пастухова, Слинков, 2020).

Вторая из предпосылок, обуславливающих необходимость внедрения средств комбинированного управленческого консалтинга в организациях непрерывного профессионального образования, заключается в продолжении процесса реформирования сферы образования, а также реформирования многих отраслей и сфер дея-

тельности, заинтересованных в его развитии. Нестабильность отраслевой структуры, динамичные внутриотраслевые процессы выдвигают на первый план новые задачи в области управления – задачи управления в условиях высокой неопределенности с присущей ему сложностью стратегического планирования и необходимостью увеличения точности прогнозирования.

Третьей предпосылкой является «зрелость» управленческого консалтинга как самостоятельного вида деятельности. Российский консалтинг прошел достаточно длительный путь эволюционного развития: внедрение на российский рынок зарубежных консалтинговых организаций, зарождение отечественного консалтинга, его развитие (Ткалич, 2007: 202). На современном этапе можно зафиксировать результат его качественного преобразования – комбинированного консалтинга, как наиболее совершенной (на данном этапе) формы консультирования.

С третьей предпосылкой непосредственно связана четвертая – совершенствование собственно консалтинговых услуг, их переход от узкоспециализированных к универсальным формам, дифференциация консалтинговых услуг, появление в их составе услуг, полностью адаптированных к условиям функционирования организаций различного профиля, в том числе и образовательных.

В качестве пятой предпосылки к широкому внедрению средств комбинированного консалтинга в управление организациями НПО выступает сохраняющийся недостаточный уровень подготовки специалистов, занятых в системе управления организацией НПО. До сих пор сохраняется практика назначения на руководящие должности в организациях и в целом в сфере непрерывного профессионального образования лиц, не имеющих специальной подготовки в области управления. Профессиональный опыт и уровень профессиональной квалификации таких лиц, как правило, высоки, но для эффективной

реализации управленческой деятельности этого недостаточно, нужны специальные знания и навыки. Расширить знания позволит система НПО, а пополнить имеющийся информационно-знаниевый потенциал – комбинированный управленческий консалтинг.

Заключение. В контексте активного внедрения в управление организациями НПО средств управленческого консалтинга нельзя не отметить, что формирование специалистов в области управления в российской экономике осуществляется под воздействием двух тенденций. С одной стороны, в ходе развития российских реформ последовательно формировалась система подготовки и переподготовки кадров в различных отраслях и сферах. К настоящему времени этот процесс дал ощутимые результаты. В ряде отраслей и сфер сформированы и успешно функционируют организации, занимающиеся не только подготовкой кадров, но и повышением их квалификации и переподготовкой. Специалисты управленческого профиля вовлечены в соответствующие образовательные программы, а сами программы продолжают последовательно совершенствоваться (Управление образовательной организацией, 2021). С другой стороны, наблюдается отсутствие баланса между программами, реализованными в сфере переподготовки и повышения квалификации специалистов по вопросам управления, и требованиями к профессии менеджера. Образовательные программы в ряде случаев:

- не учитывают условия спроса или неверно оценивают его;
- не охватывают всех аспектов современного менеджмента (например, управления конкурентоспособностью услуг, управления качеством, менеджмента технологий и многих других);
- проводятся с привлечением недостаточно квалифицированных специалистов, без использования прогрессивных образовательных технологий (кейс-метод, изучение лучших практик);

- используют зарубежный опыт, не адаптированный к российским условиям;
- нарушают логику изучения дисциплин, входящих в курс подготовки специалистов управленческого звена в связи с многочисленностью таких дисциплин и необходимостью обеспечения длительного обучения, что, в конечном счете, ведет к фрагментарности полученных знаний.

Подобные программы реализуются, по сути, не один десяток лет, что создало весьма сложную ситуацию в сфере подготовки специалистов управленческого профиля. Формально существует весьма значительный кадровый потенциал, который может быть использован в управлении любого уровня. Но качество подготовки специалистов в области управления не заслуживает высоких оценок: знания бессистемны, информация не достоверна и не полна, практический опыт невелик. Такая ситуация чрезвычайно опасна, ее возможный и вероятный итог – принятие необоснованных управленческих решений во многих организациях, отраслях, сферах, на все уровнях управления. Предотвратить ее появление поможет комплекс превентивных мер, ключевым элементом которых должно стать непрерывное образование не только функциональных специалистов (в соответствии с профилем их профессиональной деятельности), но и специалистов, занятых в управлении, а также внедрение в действующие системы управления средств управленческого консалтинга.

Информация о конфликте интересов: авторы не имеет конфликта интересов для декларации.

Conflicts of Interest: the authors have no conflict of interests to declare.

Список литературы

Базарова Л. А. Социально-технологические и ситуационные переменные управленческого консультирования: Автореф. дисс. ... канд. соц. наук. Белгород, 2002. – 22 с.
Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма. / Пер. с англ. А. Смольский. СПб.: Питер, 2006. – 272 с.

Бисвас С., Твитчел Д. Руководство по управленческому консалтингу. / Пер. с англ. С. Гавриленко. М.: Вильямс, 2004. – 288 с.

Инновационное развитие: экономика, интеллектуальные ресурсы, управление знаниями. М.: Инфра-М, 2021.

Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию. 4-е изд. / Пер. с англ., под ред. Гладышева А. А. – М.: Планум, 2004. – 947 с.

Литвин Д. В. Российские банки на рынке консалтинговых услуг: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. М., 2000.

Ломакина Т. Ю. Современный принцип развития непрерывного образования. М.: Изд-во «Наука», 2006. – 221 с.

Макхэм К. Управленческий консалтинг. М.: Дело и сервис, 1999. – 288 с.

Маринко Г. И. Управленческий консалтинг. М.: Изд-во «ИНФРА-М», 2005. – 381 с.

Пастухова Д. А., Слинков А. М. Проблемы качества образования в мейнстриме цифровизации экономики // Вестник Белгородского института развития образования. 2020. Т. 7, № 1 (15). С. 15-24.

Песоцкая Е.В., Селютин Л.Г. Развитие консультационной практики в строительном бизнесе // Современная экономика России: достижения, актуальные проблемы и перспективы развития. Сборник материалов Всероссийской научной конференции. Елец: ЕГУ им. И.А. Бунина, 2019. С. 107-114.

Селютин Л. Г. Формирование инновационных управленческих решений в современном строительном бизнесе // Научный результат. Технологии бизнеса и сервиса. 2018. Т. 4. № 4. С. 34-43.

Селютин Л. Г., Песоцкая Е.В. Управление инновационно-инвестиционными процессами в строительстве. СПб.: Изд-во СПбГИЭУ, 2011. – 228 с.

Слинкова О. К., Пастухова Д. А. Основные детерминанты эффективности рабочей группы // Вестник Кемеровского государственного университета. Серия: Политические, социологические и экономические науки. 2018. № 4. С. 131-136.

Ткалич А. И. Консалтинговый сервис. М.: Изд-во «Инфра-М», 2007.

Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами. М.: Изд-во «Дело», 2006.

Управление образовательной организацией. Официальный сайт электронного изда-

тельства «Менеджер образования». URL: <https://www.menobr.ru/rubric/14-upravlenie-obrazovatelnoy-organizatsiey> (дата обращения: 7.05.2021).

Юнгмелтер И. Д. Совершенствование методов оценки конкурентоспособности бизнес-субъектов рынка консалтинговых услуг: Автореф. дисс. ... канд. экон. наук. СПб, 2005.

Cohen W. A. How to make it big as a consultant. AMACOM. USA, 2001.

Oliva R., Kallenberg R. Managing the transition from products to services // *International Journal of Service Industry Management*. 2003. № 14(2), pp. 160-172.

References

Bazarova, L.A. (2002), "Socio-technological and situational variables of management consulting", Abstract of Ph.D dissertation in sociology, Belgorod State University, Belgorod, Russia.

Beich, E. (2006), *Konsaltingovy biznes: osnovy professionalizma* [Consulting business: fundamentals of professionalism], Transl. by Smolsky, A., Piter, St.-Petersburg, Russia.

Biswas, S. and Twitchell, D. (2004), *Rukovodstvo po upravlencheskomu konsaltingu* [Management Consulting: A Complete Guide to the Industry], Transl. by Gavrilenko, S., Williams, Moscow, Russia.

Cohen, W. A. (2001), *How to make it big as a consultant*. AMACOM, USA.

Innovatsionnoe razvitie: ekonomika, intellektual'nye resursy, upravlenie znanijami [Innovative development: economics, intellectual resources, knowledge management] (2021), INFRA-M, Moscow, Russia.

Jungmelter, I. D. (2005), "Improving methods for assessing the competitiveness of business entities in the consulting services market", Abstract of Ph.D. dissertation in economics, Saint Petersburg State University of Economics and Finance, St.-Petersburg, Russia.

Kubr, M. (2004), *Upravlencheskoe konsul'tirovanie. Vvedenie v professiju* [Management Consulting. A guide to profession (fourth edition)], in Gladyshev, A.A. (ed.), Planum, Moscow, Russia.

Litvin, D. V. (2000), "Russian banks in the consulting services market", Abstract of Ph.D. dissertation in economics, MESI, Moscow, Russia.

Lomakina, T. Yu. (2006), *Sovremennyy princip razvitiya nepreryvnogo obrazovaniya* [The modern principle of the development of continuing education], M., Izd-vo «Nauka», 221 p.

Management of an educational organization. Official site of the electronic publishing house "Education Manager". [Online], available at: <https://www.menobr.ru/rubric/14-upravlenie-obrazovatelnoy-organizatsiey> (Accessed 7 May 2021).

Marinko, G. I. (2005), *Management consulting*, INFRA-M, Moscow, Russia.

Markham, C. (1999), *Management consulting*, Business and Service, Moscow, Russia.

Oliva, R. and Kallenberg, R. (2003), "Managing the transition from products to services", *International Journal of Service Industry Management*, 14(2), pp. 160-172.

Pastukhova, D. A. and Slinkov, A. M. (2020), "Problems of the quality of education in the mainstream of digitalization of the economy", *Bulletin of BelIED*, 7 (1), pp. 15-24.

Pesotskaya, E. V. and Selyutina, L. G. (2019), "Development of consulting practice in the construction business", *Sovremennaja ekonomika Rossii: dostizheniya, aktual'nye problemy i perspektivy razvitiya* [Modern Russian economy: achievements, current problems and development prospects], Yelets, Russia, pp. 107-114.

Selyutina, L. G. (2018), "Formation of innovative managerial decisions in the modern construction business", *Research Result. Technologies of Business and Service*, 4 (4), pp. 34-43.

Selyutina, L. G. and Pesotskaya, E. V. (2011), *Upravlenie innovatsionno-investitsionnymi protsessami v stroitel'stve* [Management of innovation and investment processes in construction], St. Petersburg State University of Engineering and Economics Publ., St.-Petersburg, Russia.

Slinkova, O. K. and Pastukhova, D. A. (2018), The main determinants of team work efficiency, *Bulletin of Kemerovo State University. Series: Political, Sociological and Economic sciences*, 4, pp. 131-136.

Tkalich, A. I. (2007), *Consulting service*, INFRA-M, Moscow, Russia.

Wickham, F. (2006), *Consulting in project management*, "Delo" publ., Moscow, Russia.

Данные об авторах

Песоцкая Елена Владимировна

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и управления в сфере услуг

Селютина Лариса Григорьевна

доктор экономических наук, профессор кафедры экономики и менеджмента в строительстве

Слинков Анатолий Михайлович, кандидат экономических наук, доцент, проректор по научной и инновационной деятельности

Иванова Мария Олеговна, кандидат экономических наук, доцент, зав. кафедрой истории и управления персоналом

Information about the authors

Elena V. Pesotskaya

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management in Services

Larisa G. Selyutina

Doctor of Economics, Professor, Professor of the Department of Economics and Management in Construction

Anatoliy M. Slinkov

Candidate of Economic Sciences, Associate Professor, Vice-rector for Research and Innovation

Maria O. Ivanova

Candidate of Economics, Associate Professor, Head of the Department of History and Personnel Management