

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт менеджмента и права
Кафедрам экономики и менеджмента

Разработка проекта маркетинга консалтинговых услуг

Выпускная квалификационная работа

По направлению: «38.04.02.-Менеджмент»,

Магистерская программа

«Управленческое консультирование»

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой:
_____ О.В. Кружкова
«__»____20__г.

Исполнитель:
Новожилова Екатерина Евгеньевна,
обучающийся МК 31 В группы
3 курса очно-заочного отделения

Руководитель ОПОП
_____ О.В. Кружкова
«__»____20__г.

Научный руководитель:
Девятковская Ирина Владимировна,
д-р.псих.наук, доцент кафедры ФИА

Нормоконтролёр:
_____ Н.В.
Бутакова
«__»____20__г.

Екатеринбург 2016

Содержание

Введение.....	3
Глава I. Теоретическое обоснование маркетинга консалтинговых услуг..	8
1.1. Консалтинговые услуги и их особенности.....	8
1.2. История возникновения и необходимость реализации консалтинга в России.....	15
1.3. Маркетинг консалтинговых услуг.....	22
Выводы по I главе.....	40
Глава II. Проект маркетинга консалтинговых услуг.....	41
2.1. Анализ маркетинговой деятельности в консалтинговой сфере.....	41
2.2. Анализ рынка консалтинговых услуг.....	48
2.3. Алгоритм консультационного процесса в сфере образования.....	58
2.4. Изучение потребностей и возможностей консалтингового сопровождения для учреждения дополнительного образования.....	63
2.5. Проект совершенствования управления образовательным процессом в учреждении дополнительного образования.....	74
Выводы по II главе.....	83
Заключение.....	87
Список используемых источников.....	91
Глоссарий.....	95

ВВЕДЕНИЕ

Актуальность исследования. В настоящее время тема маркетинга консультационных услуг действительно актуальна. Происходит осознание экономическими субъектами в необходимости привлечения интеллектуального капитала в свои круги. Более того, в странах с развитой рыночной экономикой приглашение профессионалов является престижным, оно свидетельствует о том, что у фирмы имеется достаточно средств и достаточно развита деловая культура, чтобы привлечь предлагаемый рынком интеллектуальный капитал в области менеджмента. Отсутствие специалистов-консультантов при разработке ответственного решения рассматривается так же, как отсутствие архитектора при разработке проекта здания, врача при лечении больного или дизайнера при разработке новой модели автомобиля. В практике промышленно развитых стран с рыночной экономикой вложения средств в покупку интеллектуального капитала в форме услуг консультантов часто рассматриваются как гораздо более эффективные, чем покупка машин, оборудования и технологий. В России же в этой сфере сложилась парадоксальная ситуация: при наличии большого интеллектуального потенциала в области экономики и управления его использование в период перехода к рыночной экономике существенно уменьшилось. Старые государственные формы принудительного внедрения научных знаний практически сошли на нет, а привлечение независимых консультантов не получило еще достаточно широкого распространения. При этом большинство предприятий России находится сейчас в тяжелом экономическом положении не в последнюю очередь именно потому, что они не смогли найти тех форм управления своей деятельностью, которые адекватны новым экономическим условиям. Вместе с тем та небольшая часть современно мыслящих руководителей, которая все же решила обратиться к услугам консультантов, уже ощутила на себе (часто не без удивления) эффект проблемной диагностики, финансово-экономического анализа, определения стратегических целей в условиях рыночного

реформирования, разработки программ оздоровления и выхода из зоны банкротства, активного маркетинга, разработки ассортиментной, финансовой, налоговой и инвестиционной политики и т.д.

Консалтинговые услуги, как и всякий товар, производятся для того, чтобы быть проданными. С экономической точки зрения консалтинг является интеллектуальным продуктом, в покупке которого должен быть заинтересован потребитель. Отсюда ясна ключевая роль маркетинга в экономике и организации консалтинговых услуг.

В России предложение консалтинговых услуг, будучи практически неограниченным с точки зрения количества, достаточно ограничено с точки зрения качества. Российские консультанты в большей степени ориентируются пока на собственные знания и навыки, чем на реальные потребности клиента.

Поскольку консалтинг является не только интеллектуальной деятельностью, но и бизнесом, консультант обязан, прежде всего, действовать так, чтобы потенциальный клиент выбрал в качестве поставщика услуг именно его.

Некоторые вопросы и темы, касающиеся маркетинга консультационных услуг раскрываются в работах современных авторов, Д. Рябых, М. Иванов М.Фербер, К.В. Нечаев, А.О. Блинов и других.

В ходе изучения по теме маркетинга консультационных услуг, появилась возможность говорить о противоречиях:

- на социально-экономическом уровне: между желанием и пониманием руководителя необходимости использования услуг консультанта и неготовностью платить за использование его в своей организации.

- на научно-методическом уровне: между желанием руководителя изменить ситуацию в организации посредством консультанта и неимением соответствующей информации о консультационных услугах и навыков использования консультанта. Также между предложением консультантом

своих услуг и его реальную научно-методическую базу.

С этими противоречиями связана основная проблема исследования, которая заключается в разработке объекта и процесса и его внедрение в организацию. Без проекта консалтинговых услуг в учреждении дополнительного образования невозможно эффективно управлять развитием организации.

Актуальность, практическая значимость и недостаточная разработанность темы, определили тему магистерской диссертации: «Разработка проекта маркетинга консультационных услуг».

Цель исследования: Теоретически обосновать и разработать процесс внедрения маркетинга консалтинговых услуг.

Объект исследования: маркетинг консультационных услуг.

Предмет исследования: проект внедрения маркетинга консалтинговых услуг.

Гипотеза исследования: Проект маркетинга консультационной услуги будет результативный, если:

- определена потребность руководителей в услугах консультанта.
- теоретически обоснована консультационная деятельность в организации.
- разработано содержание и технологии деятельности консультанта.

В соответствии с целью необходимо решить следующие задачи исследования:

- 1) Осуществить анализ различной литературы по данной теме, результатов исследований, с целью выявления требований к структуре и содержанию, технологии проектирования маркетинга консультационных услуг.
- 2) Определить понятие «маркетинг консультационных услуг».
- 3) Разработать и описать процесс создания проекта маркетинга консультационных услуг и внедрения его в организацию.

Теоретической и методологической основой исследования являются

работы зарубежных и отечественных авторов в области экономики, маркетинга и консультационных услуг.

Программа исследования была реализована при использовании следующих методов: теоретических (изучение литературы, анализ исследований, сравнение работ по данной теме), эмпирических (тестирование, диагностирование уровня подготовки руководителей к реализации рекомендаций, наблюдение, изучение деятельности организации, анкетирование, опрос, статистические расчеты).

Выделенные цель, гипотеза и задачи исследования обусловили логику исследования, которое проводилось с 2015 по 2017г.г. и включало два этапа.

На первом этапе (2015-2016 г.г.) проведен анализ нормативных документов в сфере консультационных услуг, экономической, психологической и методической литературы по проблеме исследования; сформулирована тема, цель, задачи исследования.

Второй этап (2016-2017 г.г.) – разработан проект маркетинга консультационных услуг.

Научная новизна исследования заключается в том что, определено понятие «маркетинг консультационных услуг»; определена стратегия проекта по маркетингу консультационных услуг и их внедрению.

Теоретическая значимость исследования

-расширение возможностей консультантов в предоставлении своих услуг.

Практическая значимость состоит в методическом описании процесса разработки проекта маркетинга консультационных услуг и использование его на практике.

Достоверность результатов и обоснованность выводов обеспечена исходными методологическими позициями, адекватностью применяемых методов целям и задачам исследования, проведением поисковой работы, положительной оценкой консультантов, использовавших данное исследование в своей практике.

На защиту выносятся следующие положения:

1) Когда руководитель организации не может грамотно и самостоятельно решить те или иные проблемы, возникшие в отрасли, для обеспечения лучшего результата необходимо привлечение новых интеллектуальных ресурсов в виде консультантов.

2) Алгоритм деятельности консультанта и проект маркетинга консалтинговых услуг.

Структура диссертационного исследования. Диссертация состоит из введения, двух глав, заключения, списка литературы из 43 источников. Текст иллюстрируют 9 таблиц, 1 диаграмма. Общий объем диссертации составляет 96 листов.

Глава 1. Теоретическое обоснование маркетинга консалтинговых услуг

1.1. Консалтинговые услуги и их особенности

Для начала предлагаю осветить основные понятия темы:

Маркетинг - совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними. Данное определение более ёмко выражает суть маркетинга.

Разработка - какое-либо действие по созданию чего-либо.

Проект - совокупность мероприятий, связанных с решением задачи.

Консультация - совет, даваемый специалистом, помощь.

Услуга-действие, приносящее пользу.

Маркетинг включает в себя выявление потребностей, формирование спроса и предложения соответствующего продукта.

Потребность в консалтинге отличается от спроса на него. Спрос – это осознанная потребность, обеспеченная способностью платить за товар. В области консалтинга разрыв между потребностью и спросом в России достаточно велик. Понимание необходимости привлечения интеллектуального капитала и направление на получение его за деньги требует определенного уровня развитого менталитета менеджеров.

В некоторых странах установлены специальные процедуры отбора консультантов заказчиками. Особенно детально они отработаны в крупных международных организациях, таких, как Европейский союз (ЕС), Международный банк реконструкции и развития (Мировой банк), Европейский банк реконструкции и развития (ЕБРР) и т.д.

Способы отбора консультантов в России пока не так отработаны и формализованы, как в развитых странах. Обычно применяется метод «интуитивно-случайного» поиска. Российский менеджер выбирает

консультантов двумя способами: 1) он интуитивно чувствует потребность в помощи при решении своих проблем; 2) он знакомится с консультантами на каком-либо мероприятии (курсы повышения квалификации, и т.д.), узнает об их деятельности из средств массовой информации или от своих коллег.

Возможно, в России часть, или даже большая часть менеджеров относятся к категории "трудных" клиентов, которых нелегко убедить в необходимости использовать консультантов.

Напрашивается вывод о том, что российские клиенты прежде всего хотят, чтобы консультант "заработал" право сотрудничать с ними, доказав, что он может предложить что-то реальное для их бизнеса.

Аргументировать нужность своих услуг консультанты могут такими методами, как:

- количественная оценка эффекта консультирования: доказательство этому прибыль, превышающая стоимость услуг консультанта;

- быстрое внедрение новых систем и технологий: объяснить, что предприятие экономит средства и время, чем при использовании метода "проб и ошибок";

- приобщение к новым знаниям и системам;

- объективность и конфиденциальность оценок.

Структура спроса на консалтинговые услуги в России быстро меняется в направлении, принятом в рыночной экономике, что можно объяснить изменениями как в самой экономике, так и в качестве работы консультантов.

Формирование спроса на основе выявления реальных потребностей выступает важной функцией консультантов. Самостоятельно определяя свои проблемы, клиенты часто не могут выявить действительные проблемы, требующие решения. Поэтому в формировании реального спроса важна активная роль самих консультантов, которые в ходе предварительной диагностики помогут руководителям определить истинные проблемы и убедить их в необходимости их решения.

Выделяют следующие три типа проблем, которые решают консультанты:

-коррекция - исправление неблагоприятной или ухудшающейся ситуации;

-совершенствование - улучшение сложившейся ситуации;

-творческое развитие - создание совершенно новой ситуации;

В какой-либо фирме, могут возникнуть затруднения в маркетинге: объем сбыта неожиданно снизился, и это привело к серьезным финансовым затруднениям. Это и есть срочная управленческая проблема - проблема коррекции.

Проблема совершенствования несет в себе задачи, направленные на улучшение существующей ситуации. Это может касаться отдельных областей менеджмента.

Большинство проблем совершенствования не имеют определенной структуры.

Проблемы творческого развития решаются путем прогнозирования консультантом перспективы в разработке новой продукции, внедрении нового оборудования и т.п.

Иногда задача может включать элементы всех трех видов проблем.

Формирование предложения консалтинговых услуг. Формирование предложения услуг консультантов осуществляется под влиянием данных факторов: 1) спрос клиентов; 2) знания и опыт консультантов.

Разработка решений по конкретным проблемам. Консультанту нужно разработать решения по проблемам клиента. Помочь в реализации решения. Возможно, консультанта попросят остаться в организации на время осуществления проекта.

Одной из особенностей маркетинга консалтинговых услуг от других услуг можно считать неосвязаемость. Клиент по-настоящему способен узнать качество только после получения услуги. Поэтому потребитель сталкивается с неопределенностью, и это определяет факторы, влияющие на

выбор услуг. Чтобы снизить риски, клиенты рассматривают внешние признаки качества услуг, в частности: поведение консультанта, месторасположение офиса и др.

Как осилить неосвязаемость:

- развитие торговой марки;
- работа над имиджем консультанта;
- отзывы о предыдущем опыте;
- расчет предполагаемых результатов от проведения консультирования;

Еще одной особенностью является неотделимость от источника. Консультант является составной частью услуги, отсюда следуют повышенные требования и к его коммуникативным навыкам. Услуги практически невозможно распространять через посредников. Ответственность за качество услуг полностью лежит на самом консультанте.

Как преодолеть неотделимость от источника:

- хорошая мотивация сотрудников;
 - вырабатывание технологий процесса консультирования;
 - разделение процесса на простые этапы, где возможно участие другого персонала;
- создание экспертных систем.

Важно и непостоянство качества. Услуги разных консультантов могут значительно отличаться в своем качестве. Качество услуг зависит от опыта, образования, мотивации, цели консультантов.

Как справиться с непостоянством качества:

- построение системы контроля качества;
- мониторинг удовлетворенности клиентов.

Существует особенность несохраняемости услуг. Услуги не возможно хранить. Эта проблема имеет место, когда спрос на услуги нестабилен, например, сезонность.

Как преодолеть несохраняемость:

- использовать внештатных сотрудников в загруженное время;
- исполнение части работы персоналом клиента;
- передача работ на субподряд;
- установление цен в зависимости от ситуации.

Консалтинг (от англ. consulting советовать, справляться) деятельность специальных компаний по консультированию клиентов по широкому кругу вопросов. Консалтинговая компания сможет достигнуть серьезных успехов, если привлекает и сохраняет клиентов. В этом и заключается маркетинг: определить рынок, найти клиентов, определить их потребности, предоставить им консультационные услуги, и постараться не потерять с ними связь.

Главные причины, по которым консультанты занимаются маркетингом своих услуг:

- получить долю рынка в условиях конкуренции;
- чтобы сблизить консультанта с клиентом;
- ликвидировать проблемы непросвещенности клиента в вопросах консультирования.

Очень важно, чтобы консультанты, по-настоящему профессионально и результативно исполняли свои маркетинговые действия.

Маркетинг консалтинговых услуг имеет несколько характеристик, которые отличают его от маркетинга услуг в общем. Эти отличия в высокой степени сказываются на разработке маркетинговых стратегий. Можно выделить.

-Тип услуг «b2b». Руководители покупают услуги, чтобы их бизнес стал эффективнее.

-Государство выступает пользователем консалтинговых услуг.

Это доказывается удачными примерами союзов во главе с McKinsey&Co , работавшего по проекту реструктуризации МПС, Accenture проект по Российской Государственной Библиотеке, Deloitte&Touche

проводил аудит Центрального банка, PwC Сбербанка России.

-Высокое значение торговой марки.

Репутация торговой марки является одним из серьезных препятствий для входа на рынок новых конкурентов, и играет большую роль при выборе клиентами консультантов. Создание марки – дорогой и долгий процесс, но нужный. Присутствие хорошей торговой марки дает возможности компании:

- устанавливать более высокие цены;
- расширять спектр услуг под одной маркой.
- более дешево получать услуги поставщиков.
- снизить риски потери гонорара.

Бытует мнение, что клиенты не чувствительны к слоганам, поэтому встречается то, что консалтинговые компании, не имеют их совсем. Слоганы есть почти у всех ведущих компаний.

Например, у PriceWaterhouseCoopers – «Давайте работать вместе, и мы изменим мир», у Accenture – «Ваш бизнес может быть интереснее». В слогане Deloitte&Touche – «Способствовать успеху наших клиентов и наших сотрудников» – впервые прозвучала идея о важности развития сотрудников компании. Это говорит о том, что компания уделяет много внимания внутреннему маркетингу.

Прогнозирование является важной частью любой торговой системы, вот почему компетентно составленные прогнозы «Forex» могут способствовать успеху.

Потребители услуг больше доверяют советам других людей, чем прямой рекламе.

Консультант должен собирать рекомендации у своих клиентов.

-Верность клиентов.

Удовлетворенные потребители проявляют лояльность к своему консультанту.

По данным компаний McKinsey&Co и A. T. Kearney , процент

повторных клиентов у них составляет 80 и 90 % соответственно.

-Консалтинговые услуги имеют длительный цикл продажи.

Процесс переговоров может длиться долго, в это время совершается несколько встреч клиента и консультанта.

-Важность конфиденциальности. Клиенту очень важно, чтобы все то, что он обсуждает с консультантом, оставалось только между ними.

-Высокая мобильность. По информации, опубликованной PriceWaterhouseCoopers, компания в 2000 году потратила \$580 млн. только на авиабилеты.

Консультантам, часто сталкивающимся с некомпетентностью клиентов, нужно искать выходы для преодоления разных барьеров.

Поэтому существует ряд психологических проблем:

-нежелание признать надобность вмешательства консультанта (боязнь уронить авторитет)

-неуверенность в компетентности и честности консультанта

-боязнь перед высокой ценой услуг консультанта

Консультанты, которые знают эти факторы, расширяют количество методов, которые основывают репутацию и остаются на слуху у клиентов. При помощи разных методов реализовывается увеличение интереса и доверия к консультанту, приумножается имидж фирмы или отдельного консультанта, возбуждается интерес клиентов путем снабжения их другими полезными услугами (информацией, обучением и т.д.). Именно это делает маркетинг консалтинговых услуг по настоящему профессиональным и помогает консалтинговым компаниям поднять свой имидж в глазах клиентов, и значительно расширить свою техническую компетентность.

1.2. История возникновения и необходимость реализации консалтинга в России

В России рынок управленческого консалтинга формируется не ординарным образом. Во времена советской экономики предприятия были в рамках централизованного планирования и распределения ресурсов, где профессиональных советников по управлению не было. Процессы рыночных изменений и перемещение ответственности за принятия хозяйственных решений на уровень предприятий внесли изменения в ситуацию. Руководители, оказавшиеся в новой для них экономической среде, столкнулись с большим количеством проблем, что сразу стали потенциальным источником огромного спроса на управленческое консультирование. Однако для того, чтобы потенциальный спрос стал действительным понадобились годы.

Истоки консалтинговой деятельности появились в советское время. В августе 1982 г. в газете «Правда» была опубликована статья «Нужен консультант» — первая на столь высоком уровне публикация о только что зарождавшемся в СССР управленческом консультировании. В это время имелся лишь небольшой, около 4—5 лет, опыт практического консультирования советских предприятий. Активно этим занимались в Москве и Эстонии (эстонские специалисты написали одну из первых в Советском Союзе книг о консультировании). В Политехническом музее в 1984 г. был проведен цикл семинаров по теме: «Теория и практика управленческого консультирования» (лекторы-руководители: А. Лузин, А. Пригожий, С. Хайниш). Слушатели делились своим опытом и результатами консультирования. Им уже были известны такие термины, как «проблемная диагностика», «инновационная политика», «клиент», «консультант-специалист» и т.д.

В то же время представители партийных инстанций предлагали не активизировать эту деятельность. Некоторые просто советовали: найдите

замену слову «консультирование». Но начало было положено — зарождалась новая профессия «консультант».

Часть лидеров мирового консалтинга пришло в Россию практически одновременно в самом начале 1990-х гг. Вполне естественно первоначальное настороженное отношение к ним. Прежде всего, для многих российских предпринимателей совершенно неочевидной была польза от консалтинговых услуг. Более того, им казалось, что со своими проблемами они в состоянии разобраться самостоятельно. Кроме того, им трудно было объяснить, зачем раскрывать во многом противозаконные финансовые секреты «западным советникам». Большую роль играл также и денежный фактор — российскому предпринимателю трудно было объяснить, почему западный консультант должен получать разовую оплату в достаточно большом объеме.

Первоначально западные консалтинговые фирмы в основном помогали освоиться на российском рынке западным же компаниям, но тем самым подавали пример и российским предпринимателям. К тому же последним довольно часто требовалось учитывать стандарты западной бухгалтерии, в связи, с чем постепенно стал формироваться спрос на услуги консультантов в юридической и налоговой сферах.

Большая часть консультационных проектов финансировалась за счет кредитов международных организаций и иностранных фондов или безвозмездных грантов, выделявшихся Западом на развитие консалтингового бизнеса в России, то это в значительной мере определяло спрос на услуги консультантов. До 1997 г. российским компаниям не нужно было тратить на консалтинговые услуги собственных денег. Все члены «большой пятерки» в это время также работали главным образом именно на некоммерческих, т.е. грантовых, проектах. Например, у *PricewaterhouseCoopers* соотношение коммерческих и некоммерческих проектов тогда было в пользу некоммерческих. Преобладание подобного рода некоммерческих проектов, финансируемых из тех или иных

бюджетных источников, явилось одной из специфических характеристик начального периода формирования российского рынка консультационных услуг. Значительная часть выполнявшихся в это время проектов была направлена на институциональное развитие инфраструктуры рыночных отношений, включая массовую приватизацию, формирование основ фондового рынка и биржевой торговли, создание механизмов поддержки малого бизнеса. Однако другая их часть,- связанная в основном с постприватизационной реструктуризацией, позволила малому числу российских компаний получить временный, практически бесплатный доступ к услугам лидеров мирового консалтинга в условиях, когда их собственные финансовые возможности этого явно не позволяли.

Таким образом, важнейшей особенностью начального периода развития российского рынка управленческого консультирования являлось практически полное доминирование крупнейших международных консалтинговых фирм. Возникавшие в то время отечественные консалтинговые структуры не могли составить им какой-либо конкуренции.

Уже к середине 1990-х гг. на российском рынке работали сотни отечественных консультационных компаний. Однако кризис 1998 г. негативно сказался на всех без исключения участниках консультационного рынка, как отечественных, так и иностранных. Резкое ухудшение финансового положения заставило даже крупнейшие промышленные компании и банки существенно уменьшить расходы на внешних консультантов. Не помогла здесь и международная техническая помощь, поток которой в Россию многократно снизился уже к концу 1997 г.

Несмотря на немалое сужение консалтингового рынка, главные его участники в целом сохранили свои позиции. Отечественные компании использовали в качестве средства выживания уменьшение накладных расходов и ставок оплаты. Западные же консалтинговые структуры выбрали либо вообще закрыть свои представительства, либо свести свое присутствие к минимуму. Крутое падение в посткризисный период оборотов российских

компаний заставило их попытаться понять систему управления, чтобы выяснить возможности компании в кризисной ситуации. Российские руководители стали обращаться за помощью к консультантам и в области управленческого консультирования. В этих условиях опыт специалистов в области консалтинга становится все более востребованным. Так, например, за период с 1998 по 2000 г. доля доходов *Pricewaterhouse Coopers* от выполнения коммерческих проектов увеличилась в 9 раз. Произошло это в основном за счет проектов по внедрению систем управления предприятием и стратегических преобразований.

Средства международных финансовых организаций, которые до 2000 г. служили значимым фактором на рынке консалтинговых услуг, в 2001 г., в основном по формальным причинам, перестали поступать. Все программы помощи Европейской комиссии, Мирового банка и др. были рассчитаны на десятилетие (1991-2000 гг.). В связи с экономическим ростом в России появился реальный, а не простимулированный западом спрос на консалтинг. Доходы международных консалтинговых фирм в России резко увеличились. Консалтинг как вид бизнеса становится все более заманчивым. В течение 2000 г. объем рынка консультационных услуг российских консультантов вырос на 60%, а емкость рынка аудиторских услуг увеличилась за тот же период лишь на 36%. Все больше становилось и специалистов-консультантов. За год количество их в компаниях — участниках рейтинга журнала «Эксперт» выросло на 42%. Объем рынка консалтинговых услуг чисто российских компаний составил в 2000 г. порядка 100 млн долл. Из них достоверно известна только выручка одной компании — *PricewaterhouseCoopers*: на консалтинге она заработала в 2000 г. около 47 млн. долл. Если же попытаться оценить деятельность других компаний иностранного происхождения, то весь рынок консалтинговых услуг в 2000 г. составлял примерно 250—300 млн долл. При этом на рынке консалтинга, как и на рынке аудита, очень велика концентрация. Около двух третей рынка приходилось на компании зарубежного происхождения.

Территориальная концентрация также высока. Из 100 компаний, присутствовавших в рейтинге журнала «Эксперт» за 2000 г., 59 были расположены в Москве, а их доля в совокупной выручке составляла 82%. На российском рынке сложилось несколько направлений управленческого консалтинга: в области совершенствования организационных структур, создания мотивационных систем управления персоналом, эффективного управления продажами, кадрового потенциала и формирования организационной культуры, стратегического и операционного планирования, финансового менеджмента и бюджетирования. Помимо управленческого консалтинга, сосредоточенного на системе управления организацией, развиваются и другие виды консалтинга — кадровый, юридический, налоговый, информационный.

Таблица 1

Иностраный опыт развития сферы консалтинга

Дата	Содержание этапа
1870 г	Чарльз Т.Семпсон так реорганизовал на своей фабрике производственный процесс, что смог набрать персонал из числа неквалифицированных китайцев. Год спустя передавал свой опыт владельцу прачечной.
1885— 1920 гг	Школа научного управления: Фредерик У.Тейлор, Френк и Лилиан Гилбрет, Генри Л.Гант и Харрингтон Эмерсон. Вопросы производительности и эффективности работы фабрики, рациональная организация труда, изучение трудовых движений и затрат времени, устранение отходов и снижение издержек производства.
1914 г.	Эдвин Буз. Первая консультантская фирма «Служба исследования бизнеса»(BusinessResearchServices) в Чикаго.
1917г.	Англичанин Гарольд Уайтхед– книга «Принципы торговли», вопросы эффективного сбыта и маркетинга.
20-е годы XXв.	Первые профессиональные фирмы по управленческому консалтингу. (в Англии и Германии)
1925 г	Джеймс О.МакКинзи основал фирму “McKinsey&Company”
1929 г.	Основание ассоциации менеджмент-консалтинговых фирм.

<p>1930— 1950 гг</p>	<p>Элтон Мейо- хоторнский эксперимент исследования по консультированию в области взаимоотношений между членами коллектива. Мери Паркер Фоллет– консультативная работа по управлению людскими ресурсами и их мотивации. Первые консалтинговые фирмы в Азии, Африке, Латинской Америке.</p>
<p>50-е годы XXв.</p>	<p>«Золотые годы консалтинга» Становление отрасли как самостоятельной сферы бизнеса. Стратегическое консультирование: McKinsey&Company, Bain&Company, BCG, A.T.Kearney и ArthurD.Little– решение классических проблем стратегического менеджмента, включая разработку корпоративных стратегий, проведение стратегических исследований рынка, планирование крупных организационных преобразований.</p>
<p>1960 г.</p>	<p>Париж. Основание Европейской федерации ассоциаций консультантов по экономике и управлению (ФЕАКО)</p>
<p>Со второй половины 60-х годов</p>	<p>Активное внедрение аудиторских фирм (восьмерки): Arthur Andersen, Arthur Young, Coopers&Lybrand, Deloitte Haskigs& Sells, Ernst&Whinney, Peat Marwick Mitchell, Price Waterhous, Touche Ross. В начале 90х –шестерки, в конце 90х – пятерки, и в наши дни – четверки:PwC, Ernst&Young, KPMG, Delitte&Touche. Захватили лидерство в операционном консалтинге.</p>
<p>70-80 годы</p>	<p>Резкий подъем спроса на «Внутреннего консультирования» в организациях. Перечень консалтинговых услуг возрос более чем 100 видов (ФЕАКО)</p>
<p>Конец 80-х г.</p>	<p>Выход на рынок интегрированных информационных систем класса управления ресурсами предприятия(ERP). Эти системы обеспечили техническую возможность эффективного управления всеми ресурсами крупных компаний – производственными, финансовыми и людскими = на интегрированной основе. Они обеспечили полный цикл управленческих воздействий в рамках текущей хозяйственной деятельности, включая оперативное планирование и поддержку принятия решений при отклонениях от плана. Формирование информационно-технологического консалтинга.</p>
	<p>Выход на рынок информационного консалтинга таких международных гигантов как IBM, EDS, CSCи ряд других.</p>
<p>1989г.</p>	<p>Выделение Accenture из ArthurAndersen из-за нежелания консультантов делиться своими резко возросшими доходами с аудиторами.</p>
<p>1996 г</p>	<p>На 4 м Всемирном конгрессе консультантов (Иокогама) констатируется, что консалтинг является всемирной отраслью экономики – индустрией, находящейся в процессе становления.</p>

Продолжение таблицы 1

	В результате проведенного Bain&Companу исследования показано, что если в 80-е годы в рекламных буклетах слово результат практически не встречалось, то на момент исследования все консультанты уверяли, что работают в бизнесе, ориентированном на результат.
1990 е годы	Общемировой объем выручки от услуг управленческого консультирования в 1991г - \$25,3 млрд., 1998г - \$85 млрд, 1999 - \$98 млрд., 2001г - \$120 млрд.
	ArthurAndersen создала специальный венчурный фонд в \$500 млн. для финансирования новых интернет компаний.

Консультационное сообщество в России.

Начало XX века	Консультанты I волны – ранее преуспевающие владельцы фабрик, заводов, торговых, рекламных и пр. компаний, которые передали свое дело компаньонам или ушли на пенсию и стали распространять свой опыт среди тех, кто недавно начал свой бизнес.
20 е годы	Вторая волна – консультанты, не занимавшие ни каких постов, просто специализирующихся на изучении и распространении управленческих достижений практикующих менеджеров.(специалисты по научной организации труда) Разработки и исследования А.Гастева, П.Керженцева, а еще раньше А.Богданова – прерваны в 30 годы.
	Третья волна консультантов – удовлетворение осознанного спроса на профессиональные консалтинговые услуги.
Середина 60 х годов	Заново становление управленческого консультирования и методологии организационного развития. В результате реформ А.Н.Косыгина – появление первых специалистов по консалтингу. Появление реальной возможности не только практически участвовать в совершенствовании управлении организации, но и на коммерческих условиях – выход из системы твердых окладов. Институционализация НОТ в научных и учебных институтах. В.Ш.Раппорт – Рационализация организационных процессов, публикации. Д.М. Гвишиани–Спецкурс по западной социологии организации
70 е годы XX века	Н.И.Лапин образование секции «Социология организации» в Советской социологической ассоциации.
1975 г.	Первый обзор деятельности зарубежных консультантов по управлению «Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению» А.ЛузинВ.Озир.
В начале 1980 хх г.	Возможность стажировки по управлению предприятием в США и Финляндии экономистов из Таллинского политехнического университета – «Управленческое консультирование: теория и практика»

	Вплоть до 1996-1997 гг. 4/5 доходов консалтинговой выручки (тогда еще) «большой пятерки» шло от технической помощи России по межправительственным программам, так и по линии международных организаций. Направление – развитие инфраструктуры рыночных отношений (Массовая приватизация, Формирование основ фондового рынка, Создание механизмов поддержки малого бизнеса) Возможность значительному российским компаниям получить временный практически бесплатный доступ к услугам мирового консалтинга.
Середина 1990хх годов.	Появление большого количества российских консалтинговых фирм.
1997 г	В результате кризиса ликвидация отдела управленческого консультирования в России компании Deloitte&Touche
2000 г.	За 2000 год объем рынка российских консультантов вырос на 60 %, достигнув \$100 млн. Хотя доля иностранных фирм составляет 2/3 всей выручки в отрасли.

1.3. Маркетинг консалтинговых услуг

Маркетинг - это профессиональная услуга, необходимая для установления и сохранения эффективных отношений между консультантом и клиентом. Он позволяет понять потребности клиентов, определить наилучшее приложение сил консультанта и стимулирует весь процесс консультирования. Маркетинг услуг не прекращается даже когда сделка заключена.

Распространенные методы маркетинга – это анализ внешней среды, в которую входят различные внешние условия, анализ потребностей клиентов, изучение и планирование товаров, планирование сбыта, обеспечение спроса, установление ценовой политики, создание системы маркетинга. Рассмотрим основные методы маркетинга подробнее.

- анализ внешней среды, позволяет найти условия, благоприятные для работы консультанта, или наоборот. В заключении анализа формируется отчет оценки внешней среды;

- анализ потребителей заключается в исследовании различных характеристик людей, принимающих решение о необходимости оказания услуги, их отношения к конкурентным товарам;

- изучение существующих и планирование будущих услуг

- планирование сбыта

- формирование спроса

-обеспечение ценовой политики, планирование уровней цен, кредитов, акций, бонусов, скидок и т.д.;

-обеспечение конкурентоспособности;

- управление маркетингом

Технические приемы маркетинга консультационной фирмы.

Получение рекомендаций. Устные рекомендации - один из старых, доступных и наиболее эффективных способов, с помощью которых консультационная фирма становится известной клиентам. Руководители делятся информацией о представителях консалтинга по управлению. Они обмениваются различной информацией, поэтому только фирма, оказывающая услуги высокого качества, может получить хорошую рекомендацию.

Реклама. Реклама нужна для того, чтобы вызвать интерес как можно большего числа потенциальных клиентов и донести до них ощущение, что они нуждаются в данных услугах. Консультанты должны знать преимущества рекламы и избегать ошибок в ее использовании. Рекламные методы и средства массовой информации, которые используют для

продвижения товаров и услуг широкой публике, чаще всего не подходят для маркетинга услуг определенного вида. Рекламные объявления в прессе должны размещаться там, где их увидят потенциальные клиенты. Значит, необходимо узнать, что читают руководители и деловые люди.

Консультанты по управлению мало используют рекламу на радио и телевидении, но все же ее не следует игнорировать.

Веб-страницы. Люди все чаще ищут информацию о консультантах в Интернете. Они заходят на сайты консультационных фирм при выборе нужной информации. Клиенты считают, что консультационная фирма должна иметь веб-сайт, где размещена значимая, полезная и актуальная информация о ней. Необходимо, чтобы на все запросы были ответы.

Брэндинг. Брэнд означает «торговая марка или ярлык» или как «вид или модель товара». Смысл создания брэндов заключается в том, чтобы деятельность консультанта или фирмы превратить в хорошо известный, уважаемый брэнд, и это значительно повысит конкурентоспособность.

Средства массовой информации. Средства массовой информации предоставляют информацию по конкретным запросам аудитории. Консультанты по управлению могут предоставлять, такую информацию, например, о сфере бизнеса и финансов, офисную деятельность, информацию об инновациях.

Семинары или практикумы. Семинары, конференции, практикумы, брифинги руководителей стали популярны в управленческом консультировании. Распространенный вариант когда консультант приглашает руководителей на семинар по интересующим их темам. Нужно пригласить руководителей организаций, которым нужна помощь или которые ищут возможности в областях, которые будут обсуждаться. Нельзя не оценить вероятность принятия приглашения. Лучше, чтобы приглашения были персональными, будет возможно дать понять клиенту то, что его ценят.

Рассылка рекламных материалов. Рассылаемые материалы должны быть краткими и предоставлять потенциальному клиенту важную техническую информацию, демонстрирующую уникальный подход консультанта, его знание дела и описывающую недавно проделанную работу. Кроме того, все рекламные материалы должны включать краткое описание консультационной фирмы и профили ее ведущих специалистов.

Профессиональная и общественная деятельность руководителя.

Постоянное общение с руководителями и представителями деловых кругов как в формальной, так и в неформальной обстановке делает консультанта видимым для множества потенциальных клиентов.

Различные мероприятия предоставляют возможности неформальных контактов, которые могут привести к новым контрактам.

Добровольная общественная работа. Добровольная социальная или общественная работа придает очевидную социальную направленность имиджу консультанта и помогает установить контакты с руководителями и деловыми людьми.

Расположение и обстановка офисных помещений. Самый оптимальный адрес для офиса - поближе к деловым кварталам. Офис консультационной фирмы должен размещаться в непосредственной близости или в самом финансовом или коммерческом квартале. Деловой вид офисов, приемной и комнат переговоров, где принимают посетителей - одинаково важны. Консультационные фирмы должны показать клиентам, что они пользуются современной оргтехникой и элегантно, выдержанной и функциональной мебелью и имеют достаточно офисных работников.

Название и логотип. Название и логотип фирмы играют определенную роль в донесении имиджа фирмы до общественности и потенциальных клиентов. Если название фирмы хорошо известно и стало частью ее репутации, его не нужно менять, даже если оно больше не имеет реального смысла. Однако при создании фирмы важно дать ей правильное название. Возможные варианты выбора:

- Имена людей.
- Сфера деятельности.
- Аббревиатура.
- Логотип.

Управление процессом маркетинга. Можно без преувеличения сказать, что в условиях возрастающей конкуренции эффективный маркетинг стал одним из ключевых факторов успеха фирм, оказывающих профессиональные услуги. Следовательно, недостаточно сформулировать принципы маркетинга и надеяться, что весь штат фирмы будет их применять. Высшее руководство должно управлять процессом маркетинга не как самостоятельной деятельностью, а как процессом и подходом, пронизывающим все аспекты деятельности фирмы, - развитие и продвижение персонала, вознаграждение партнеров и сотрудников, контроль операций, усилия по улучшению качества и т.д. Стратегия маркетинга - центральная точка корпоративной стратегии.

Маркетинговый аудит. Авторитетная консультационная фирма, которая ищет пути улучшения маркетинговой деятельности, должна начинать с пересмотра и оценки своей текущей маркетинговой практики. Маркетинговый аудит - полезный диагностический подход для данной цели. Это может быть самодиагностика, если фирма чувствует себя способной к исследованию разных аспектов собственного маркетинга, включая отношения с общественностью и влияние рекламы. В противном случае могут помочь специалисты по вопросам маркетинга профессиональных услуг или отношений с общественностью. Они могут быть полезны, например, при интервьюировании клиентов и сборе информации из внешних источников, чтобы обеспечить беспристрастную информацию для сравнения и бенчмаркинга. В общем, аудит должен:

-рассмотреть прошлую и настоящую практику продвижения бизнеса и практику маркетинга (организация, информационная база, стратегия,

методы, деятельность, бюджеты и затраты) и оценить их вклад в развитие фирмы;

-выяснить, как понимают и практикуют маркетинг разные подразделения и группы консультантов внутри фирмы, и какова их мотивация к выполнению маркетинговых функций;

-сравнить результаты с маркетинговым подходом прямых конкурентов и других консультантов;

-рассмотреть, какие изменения в маркетинге требуются, чтобы соответствовать новым требованиям и использовать новые возможности на рынке;

-предложить, как сделать маркетинг эффективнее.

Выгоды от маркетингового аудита выходят за пределы маркетинга как такового. В процессе маркетингового аудита могут быть выявлены новые потенциальные области бизнеса, предложены новые виды услуг, обнаружены несоответствия между технической компетентностью фирмы и обучением персонала и сформулировано много других практических предложений. Фактически, маркетинговый аудит может стать первым шагом на пути к исследованию общей стратегии и систематическому применению стратегического управления.

Организация маркетинга. Маркетинг требует организации. Каждому работнику консультационной фирмы отведена определенная роль в маркетинге, а консультанты, работающие над выполнением проектов, могут много и хорошо заниматься маркетингом, если они думают о будущем бизнесе для своей фирмы. Хотя некоторая формальная организационная структура для маркетинговой деятельности также необходима.

Какого бы размера и сложности ни была консультационная фирма, ее руководители должны уделять маркетингу значительное внимание. Маркетинговая стратегия обычно обсуждается и принимается высшим руководством. Управляющий по маркетингу занимается маркетинговой деятельностью в целом и отвечает за подготовку и анализ ключевых

рынков, стратегии, программ и бюджетов. Маркетинговые функции относятся к его прямым обязанностям, например, политика обучения маркетингу, рекламная деятельность, отношения с прессой, формирование списков адресат и т.д. У него может быть небольшая техническая и административная команда для выполнения этих обязанностей. Другие маркетингов; функции и деятельность не являются прямой ответственностью управляющего по маркетингу, но он должен контролировать, оценивать и продвигать их в сотрудничестве с другими руководителями.

Распределение ролей в непрямом маркетинге. Функции непрямого маркетинга (направленного на формирование профессионального имиджа фирмы и создание возможностей для контактов с новыми клиентами) обычно распределены по всей организации и выполняются сотрудниками, которые могут использовать свои навыки с максимальным эффектом. Целью является оптимизация использования индивидуальных способностей: не каждый способен написать книгу или статью, которая будет содействовать продвижению фирмы. Роли должны быть четко распределены, например должно быть решено, кто будет действовать в какой управленческой или отраслевой ассоциации или кого делегировать на конгресс по управлению.

Распределение ролей в прямом маркетинге. Прямой маркетинг – это обычно функция партнеров или руководителей, которые проводят 30-100% своего времени в контактах с клиентами, выстраивая новые взаимоотношения, пытаясь продавать проекты, обсуждая предварительную диагностику или доработку предыдущей работы.

В консультационных фирмах есть партнеры, которые все свое время посвящают маркетингу. Они могут не быть лучшими техническими специалистами в фирме, но их навыки общения, диагностические навыки и навыки продаж превращают их в бесценный актив. Воистину, они - «благодетели» фирмы. Однако многие консультационные фирмы

предпочитают осуществлять ротацию кадров, например, делая успешных специалистов по маркетингу также ответственными за управление и надзор за ходом выполнения задания.

Эффективность прямого маркетинга напрямую зависит от отличной координации и дисциплины высшего руководства и/или руководителей отраслевых и территориальных подразделений. Несогласованные контакты разных подразделений консультационной фирмы с одним и тем же клиентом могут нанести ущерб имиджу фирмы. И напротив, существует много возможностей достичь синергии внутри консультационной фирмы, активно делаясь информацией о потенциальных клиентах и заданиях и не забывая об интересах и возможностях всей фирмы при работе с конкретными клиентами.

Маркетинговая программа и цели. Маркетинговая программа или план определяет маркетинговые цели консультанта, стратегию и меры, которые необходимо предпринять для приведения стратегии в действие. Маркетинговая программа разъясняет, что нужно сделать в определенный период времени, какие ресурсы требуются, какой вклад в общую маркетинговую работу должны внести отдельные сотрудники или подразделения фирмы. *Маркетинговые цели должны ясно выразить, чего нужно достичь с помощью маркетинговой деятельности в определенный период времени, как в количественном, так и в качественном отношении:*

-количественные цели указывают долю рынка, которой необходимо достичь, и объем новых сделок с существующими и новыми клиентами;

-качественные цели касаются, например, положения, которое консультационная фирма должна занимать в умах клиентов, или потребности в поиске более интересной работы.

Требуется определенное время для достижения результатов. Поэтому, обязательно нужно рассматривать временную перспективу. Например, большинство методов непрямого маркетинга, используемых при создании профессионального имиджа, требуют времени, чтобы оказать какое-либо

воздействие, и должны рассматриваться как инвестиции в будущий бизнес. Недостаточно определить маркетинговые цели на уровне фирмы. Консультационные фирмы часто подчеркивают, что каждый сотрудник должен способствовать получению новых заданий, однако, не объясняя, что это требование означает для каждого конкретного человека и как он должен выполнять его. Младшие консультанты, в частности, часто не понимают это требование, поскольку у них нет маркетинговой подготовки, недостаточно информации о текущих маркетинговых усилиях фирмы и мало или совсем нет времени думать о маркетинге.

Используемые методы маркетинга. Используемые методы маркетинга должны быть совместимы с существующим и желаемым профессиональным профилем фирмы, имиджем и влиянием рынка, с одной стороны, и кадровыми и финансовыми ресурсами фирмы, с другой. На оптимальность набора методов влияет так много факторов в каждой консультационной фирме, что невозможно дать никаких рекомендаций, кроме общих. Обычно предпочтительнее сочетать несколько методов прямого и непрямого маркетинга (по возможности, усиливающих друг друга); методы, в которых вы чувствуете себя неловко, или для которых у вас не хватает ресурсов, не следует применять, например, если вы не можете хорошо выступать перед аудиторией, не стоит пытаться заниматься маркетингом на семинарах; пробные контакты (личные, по почте или по телефону) считают наименее эффективными, их используют многие консультационные фирмы (чаще небольшие и молодые фирмы, чем крупные и авторитетные); новички в консультационном бизнесе не могут себе позволить ждать, пока рынок придет к ним и вынуждены применять методы, которые позволяют им быстро вступить в прямой контакт с потенциальными клиентами.

Главное - использовать методы, которые принесут наилучшие результаты, а не следовать за конкурентами или «звездами» профессии.

Объем маркетинговых усилий. Пока нет достаточной статистики об объеме ресурсов, затрачиваемых на маркетинг разными консультационными фирмами. Область маркетинга относительно новая для профессиональных услуг и навыки маркетинг быстро меняются. Например, большая часть непрямого маркетинга может быть деятельностью, приносящей доход (например, семинары по управлению и информационные услуги, за которые клиенты платят). Многие индивидуально практикующие консультанты вынуждены тратить:

20-30% своего времени на маркетинг, а некоторые фирмы сообщают о затратах, составляющих от 5 до 25% общего дохода. На затраты сильно влияет выбор методов маркетинга - например, рекламная кампания в крупных деловых журналах будет весьма дорогостоящим способом.

Планирование будущей рабочей нагрузки. Сама суть услуг требует, чтобы консультационные фирмы имели резерв заказов на несколько недель или месяцев вперед. Для любого консультанта оптимальной будет отметка, которая обеспечивает разумный страховой запас заказов и позволяет начать новую работу без чрезмерной задержки. Некоторые консультационные фирмы считают идеальным трехмесячный резерв работы, в то время как шесть недель считается минимумом. Резерв, превышающий три месяца, подразумевает, что очередь заказов увеличивается и некоторые клиенты будут ждать начала работы консультанта достаточно долго. У многих консультантов нет шестинедельного резерва и они счастливы тем, что у них есть работа на три-четыре недели вперед.

Чтобы поддерживать удовлетворительный страховой запас заказов, объем обсуждаемых новых проектов (в оплачиваемых днях), должен быть равен среднему объему консультационной работы, выполняемому фирмой за аналогичный период, плюс резерв на требуемое увеличение объема. Это конечно теория, но она является руководством для управления фирмой. Если объем продаж фирмы ниже этой отметки, ее будущая загрузка снижается и впереди возможны проблемы. В идеале, структура будущей

загрузки должна соответствовать, как можно ближе, относительному количеству консультантов разных технических профилей. Легче планировать будущую загрузку для консультантов, которые достаточно универсальны и могут выполнять разные задания.

Регулирование темпа маркетинговых усилий. Постоянный мониторинг будущей нагрузки помогает направлять маркетинговые усилия фирмы, чтобы избегать как дефицита, так и излишнего количества продаж. В плане работы фирмы всегда должны быть контакты с предполагаемыми клиентами, визиты к бывшим клиентам, управленческие исследования для подготовки предложений клиентам, подготовка предложений по проектам и другие маркетинговые мероприятия. Если эти мероприятия не дают нормального количества новых заданий, то следует зарезервировать больше времени сотрудников на маркетинг или проверить эффективность используемого маркетингового подхода. Некоторые фирмы используют для оценки ситуации соотношение числа принятых предложений к числу представленных на рассмотрение. Если соотношение падает, скажем, с 1:3 до 1:5, это сигнал того, что тендерная политика фирмы и качество подготовки и обсуждения предложений требует проверки.

Индивидуально практикующий консультант также должен тщательно следить за будущей рабочей нагрузкой. Хотя обычно он оставляет 20-30% своего рабочего времени на маркетинг, он может быть занят полностью и интеллектуально поглощен выполнением большого задания, рискуя не подготовить себе достаточный объем работы. Этого необходимо избегать.

Маркетинговая работа с имеющимися клиентами. Для многих компаний азбучной истиной является положение о том, что уже имеющиеся клиенты — это наиболее вероятный (и часто самый прибыльный) источник нового бизнеса. М. Иванов и М. Фербер приводят данные, говорящие о том, что 80% клиентов *McKinsey* — это повторные клиенты, а у *A. T. Kearney* эта цифра доходит до 90%. Однако, признавая это, можно обнаружить, что обычно существуют хорошо продуманные и организованные программы по

привлечению новых клиентов и практически нет программ по получению новых заказов от старых клиентов. Остановимся на этом подробнее.

Имеющиеся клиенты представляют собой лучший источник новых заказов, поскольку:

- доверие клиента уже достигнуто в ходе предыдущих работ, то вероятность получения заказа от имеющегося клиента наивысшая. Вместе с тем нередко при получении новых заказов от старого клиента можно избежать обычных формальностей, не проводя установленной процедуры выбора.

- в большинстве случаев маркетинговые затраты на привлечение заказов от клиентов фирмы ниже.

- новые проекты для имеющихся клиентов обычно бывают более прибыльными, поскольку риск в этом случае меньше в силу большей определенности во временных затратах и размерах проекта.

Работая со старыми клиентами, фирма получает больше возможности по использованию младшего персонала, так как старые клиенты уделяют этому вопросу меньше внимания.

Однако если работа со старыми клиентами столь привлекательна, то зачем же компаниям инвестировать столько времени и денег в привлечение новых клиентов? Дело в том, что новые клиенты и новые задачи мотивируют сотрудников, утомленных работой с одним и тем же клиентом, с одними и теми же проблемами. Кроме того, в случае слишком активного создания фирмой взаимоотношений с имеющимися клиентами может возникнуть эффект пресыщенности: клиенты становятся «капризными», появляется потребность в поиске новых клиентов. А слишком навязчивое внимание к старым клиентам может быть интерпретировано ими как стремление получить дополнительную прибыль без учета их интересов.

Кроме того, самая важная причина прохладного отношения к старым клиентам — то, что привлечение новых клиентов — более увлекательное занятие, вызывающее у людей инстинкт охотника. Работа с новым клиентом

всегда более или менее структурирована, в ней можно выделить определенные этапы, заданные цели, конечные результаты. В случае с существующими клиентами все менее определено и тем самым сложнее. Структура этой работы более размыта, неопределенна и рассчитана на более длительный срок. Тем самым в ней отсутствует азарт и она доставляет меньше удовольствия. В большинстве фирм существует такая практика, в рамках которой вознаграждение за привлечение нового клиента выше, чем за привлечение такого же объема заказов от старого клиента; и более того, работа по привлечению новых заказов от существующих клиентов часто не вознаграждается.

Еще одна причина повышенного интереса к приобретению новых клиентов и недооценки работы с имеющимися клиентами — это принципиальное отличие самой маркетинговой работы в каждом из случаев. Дело в том, что работа с существующими клиентами требует глубокого вовлечения в бизнес клиента, в его проблемы. Совсем иначе строится работа по привлечению новых клиентов. Она гораздо менее индивидуализирована и более определена: это исследование ситуации клиента, разработка предложения, проведение семинаров и презентаций.

Кроме того, маркетинг многих компаний пассивен, он настроен лишь на получение внешних запросов, например приглашений к участию в тендерах. Нахождение же возможности работы с новыми проблемами существующих клиентов требует активного поиска и выявления проблем клиента, часто еще до того, как он сам осознает потребность в их решении.

Чтобы построить работу с уже имеющимися клиентами прежде всего необходимо начать с выявления ключевых клиентов имеющейся клиентской базы и сосредоточить основные усилия на них. Это должны быть те клиенты, которым нужны дополнительные услуги компании и отношения с которыми достаточно устойчивы и позволяют надеяться, что маркетинговые усилия не будут потрачены впустую. Однако необходимость учета рабочего времени приводит к проблеме, возникающей из-за того, что смешиваются

часы, потраченные на работу над существующим проектом, и время, необходимое для получения новых заданий. Поэтому разумно разделить все время работы с клиентом на две части. Первая — время на проект, вторая — на маркетинг. В этом случае в рамках каждого проекта существует два самостоятельных бюджета средств и времени.

Успешный маркетинг для уже имеющихся клиентов должен состоять из трех основных стадий, ни одна из которых не может быть пропущена:

1. Усилия для увеличения вероятности того, что клиент снова обратится в фирму. Добиться, чтобы клиент снова воспользовался услугами компании, — эта задача должна быть выполнена на первом этапе. Для этого клиенты должны быть не просто удовлетворены проделанной работой, они должны быть сверхудовлетворены. В тактических приемах достижения этого нет ничего необычного. Ново лишь то, что предлагаются бюджет, планирование и контроль исполнения задуманных мероприятий и система мотивации. Список возможных действий выглядит следующим образом.

-дополнительные усилия в рамках текущего проекта (следует использовать бюджет для проведения дополнительного анализа, для улучшения обслуживания, качества презентаций, необходимо обеспечить доступность к документам, больше объяснять).

-увеличение частоты контактов с клиентом (регулярные звонки, визит при любой возможности, назначение деловых встреч в обеденное время, приглашение в офис фирмы, подключение к проекту лидеров фирмы).

- построение деловых отношений (помощь в поиске необходимых контактов, проведение семинаров для персонала клиента, посещение внутренних встреч клиента, подборка нужных публикаций, при возможности подсказать клиенту новые возможности его бизнеса).

-построение личных отношений (социальное взаимодействие, поздравления с личными праздниками, предложение достать билеты в театр

или на спортивные мероприятия, сообщите домашний телефон, предложите воспользоваться возможностями фирмы).

Из этого списка (естественно, далеко не полного) видно, что он включает в себя как приемы работы, ведущие к построению деловых, так и личных отношений. Здесь заложено стремление найти способ быть полезным другому: чтобы получить одолжение (новый проект), необходимо сделать одолжение клиенту (сделать для него что-то бесплатно), которое продемонстрировало бы одновременно и заботу, и заинтересованность. При этом построение деловых отношений важнее, нежели построение личных.

2. Увеличение возможностей фирмы по обслуживанию клиентов. Эта стадия рассматриваемого маркетинга заключается в инвестировании времени в увеличение возможностей фирмы для обслуживания клиента. Цель этого — убедить клиента в том, что знания и навыки фирмы не только могут, но и уже приспособлены для решения его проблем. Эти шаги не просто демонстрируют желание быть полезным, но и показывают ваш интерес к делам клиента.

Это прежде всего:

- расширение знания отрасли клиента (тщательное изучение отраслевых журналов и новостных лент, посещение отраслевых собраний вместе с клиентом);

- расширение знаний о клиентском бизнесе (ознакомление со всеми корпоративными изданиями клиента, его годовым отчетом и другими доступными документами, со стратегическим планом, бесплатная помощь в анализе внутренних исследований, проведение обратного семинара);

- расширение знаний о компании клиента (знакомство с организационной структурой, основными контрагентами клиента, его высшим руководством и общей структурой власти в компании, встречи с другими руководителями, общение с младшим персоналом клиента);

- расширение знаний о клиенте (выясните, как клиента оценивают внутри организации, чем он недоволен).

3. Поиск возможностей для новых проектов. Эта часть рассматриваемого процесса, на которую должно быть потрачено время, по сути, и есть процесс продажи новых проектов. Это требует составления программы поиска фактов, свидетельствующих о потребностях клиентов, сбора и анализа данных и создания ситуаций, при которых клиент сам осознает новые потребности. Можно использовать следующие тактические приемы:

-создавайте ситуации, в которых можно продемонстрировать компетентность и заинтересованность (предложите бесплатные услуги кого-либо из партнеров, организуйте встречу с другими партнерами);

-ищите признаки, свидетельствующие о новых потребностях клиента (для чего используйте знания всей команды для сбора информации, добейтесь приглашения на совещания клиента, договоритесь о встрече с другими руководителями компании-клиента, встречайтесь с персоналом клиента на всех уровнях);

-собирайте свидетельства новых потребностей (проведите дополнительный анализ; если возможно, возьмите дополнительные интервью, проведите специальные исследования);

-помогите клиенту осознать новые потребности (обратите как можно раньше внимание клиента на существующие проблемы, документируйте свидетельства наличия проблем, сравните статистические данные компании клиента и других компаний, ознакомьте клиента с результатами работы на других проектах с другими клиентами);

-ищите спонсора проекта в компании клиента (узнайте, кто заинтересован в изменениях);

-спрашивайте о новых проектах только в подходящее время (определите проблемы, но не давите на клиента; сделайте предложение только тогда, когда будете уверены, что оно будет принято).

Говоря о роли доверия в получении заказа, крупнейшие специалисты в сфере отношений клиентов и консалтинговых фирм Д. Майстер, Ч. Грин и Р. Галфорд (книга «Советник, которому доверяют» 2009г.) отмечают, что если, уходя от клиента, консультанты не реализуют возможности продолжения работы, не обнаружив и не показав клиенту потенциала для улучшений, то это означает, что в некотором смысле они действуют непрофессионально. Профессионализм основан на понимании того, что ждет консультантов на пути поиска возможностей и извещения клиента о них.

Описанные выше приемы целесообразно рассматривать как своего рода меню, из которого можно выбрать подходящие мероприятия. Однако даже при наличии долгосрочных отношений в прошлом по окончании текущего проекта доходы могут упасть до нуля. Более того, имеющиеся контракты могут быть расторгнуты преждевременно. Поэтому ясно, почему важным принципом консалтинга является принцип постоянного маркетинга.

Маркетинг консалтинговых услуг особенно важен независимым консультантам, которые не могут позволить себе довольствоваться имеющимися проектами. В реальной жизни рассчитывать на то, что потенциальные клиенты уже знают о вас, не приходится. Неоднократно отмечалось, что по своей природе консалтинговые услуги не являются услугами массового спроса, и поэтому они не нуждаются в массовой рекламе. До Второй мировой войны бухгалтерские и юридические фирмы вообще считали ниже своего достоинства давать рекламу и активно заниматься сбытом своих услуг. И в наше время крупные консалтинговые компании по-прежнему практически не дают прямой рекламы. Лишь некоторые практикуют, как указывают М. Иванов и М. Фербер, имиджевую рекламу, которая в большей степени влияет на сознание, чем на поведение потенциальных клиентов. Примером имиджевой рекламы может служить, например, размещение в течение долгого времени компанией PwC своего

логотипа среди партнеров газеты «Ведомости» или установка *Accenture* своего щита в зале прилета и перед въездом в Шереметьево-2. «Росэкспертиза» установила наружную рекламу на крыше здания на Ленинском проспекте, напротив здания бывшей ФКЦБ. Подобное использование рекламы направлено лишь на напоминание о себе и приглашение к диалогу.

Выводы по I главе.

Данная глава 1 была посвящена рассмотрению теоретических основ маркетинга консультационного процесса.

В настоящей главе были детально проанализированы такие базисные понятия как «маркетинг», «консалтинг», «аудит», «клиент».

Стратегическое значение управленческого консультирования – это повышение качества любого процесса. Рассмотрены методы маркетинга консалтинговых услуг. Маркетинг услуг имеет ряд особенностей, отличающих его от маркетинга, в общем. Особенности описаны в I главе. Технология консультирования относится к тому виду социальных технологий, которые не могут быть в полной мере формализованными и включают в себя опыт и личностные качества консультантов. Тем не менее, данную тему мы постарались раскрыть в следующей главе настоящей работы.

Глава II. Проект маркетинга консалтинговых услуг

2.1. Анализ маркетинговой деятельности в консалтинговой сфере

Маркетинг в консалтинговой сфере вобрал в себя все достижения общей теории маркетинга.

Маркетинг консалтинговых услуг – это внешняя и внутренняя политика, идеология и тактика деятельности консультанта в зависимости от конкретной общественнополитической и экономической ситуации.

Маркетинговая деятельность начинается с анализа и потенциального спроса на консалтинговые услуги.

Система маркетинговой деятельности начинается с осознания того факта, что производители, в том числе и консультанты, существуют благодаря наличию спроса на их услуги. Как составляющие маркетинга можно выделить: *сбор информации, необходимой для познания рынка, анализ собственных возможностей (ресурсов)*.

Комплекс маркетинга.

Комплекс маркетинга, в свою очередь, состоит из следующих элементов:

- анализ продуктов ряда (продуктовая стратегия);
- определение цены (ценовая стратегия);
- методы распространения;
- комплекс стимулирования.

Определение реального (освоенного) и потенциального рынка консалтинговых услуг, изучение потребностей и ожиданий этого рынка, является *целью сбора информации*. Для характеристики рынка определяется общая доля, принадлежащая консалтингу, сравнивается рынок какой-либо данной консалтинговой компании с рынком конкурирующих учреждений однородного типа, качества и цены на оказываемые услуги. Большое значение для детального изучения рынка имеет его сегментация.

В основе *сегментации рынка* лежит:

- характер консалтинговых услуг: консалтинг в сфере налогообложения, управления, финансов, бухучета, инновационных технологий и др;
- клиентурный признак: юридические лица; физические лица; корпорации; правительство.

При осуществлении маркетинговых исследований должен соблюдаться научный подход, базирующийся на принципах объективности и точности (тщательности).

Объективность означает, что исследования проводятся без каких либо смещений и учитывают все факторы. Заключение и выводы не формируются до тех пор, пока не будут собраны и проанализированы все данные.

Точность относится к применению инструментов исследования, которые тщательно разрабатываются и испытываются. Каждый элемент исследования должен планироваться и выполняться. Подобная тщательность связана с комплексным характером исследования. Если исследования недостаточно глубоки или объемны, можно получить неправильные заключения.

При проведении *маркетинговых исследований* используют два вида информации: первичную и вторичную.

Главными источниками вторичной информации, которую применяют при проведении, *кабинетных исследований*, являются внутренние и внешние источники.

Внутренними источниками являются: статистическая отчетность, бухгалтерская отчетность, акты проверок, отчеты, результаты внутренних исследований.

Данная информация характеризует консалтинговую фирму с точки зрения внутреннего состояния дел.

Внешние источники информации – это газеты, журналы, телевидение, радио, публикуемые рейтинги. Полученную вторичную информацию необходимо подвергать проверке. В этой связи полезно рассмотреть

следующие аспекты: объективность полученной информации, соответствие задачам исследования, актуальность, используемые методы получения, своевременность.

Если вторичные данные не дают информации, достаточной для исследования и необходимо собрать первичные данные, проводят *полевые исследования*. При этом используют следующие методы: наблюдение, эксперимент, опрос.

Наблюдение – наиболее простой способ сбора сведений с минимальными затратами и большой степенью точности. Он дает возможность изучить поведение клиента, как в прошлом, так и в настоящее время.

Исследователь может проводить наблюдение разными методами, например, следить за реакцией клиента на новый вид услуг или за тем, что говорят люди, прочитав рекламу. При осуществлении наблюдения важно поддерживать естественность обстановки. Но этот способ исследования не без недостатков, наиболее существенный из которых состоит в том, что может быть неправильно дана трактовка поведения объекта наблюдения, что может привести к неправильным выводам.

Эксперимент предлагает наличие как минимум двух сопоставимых между собой групп. Для них создаются различные условия, осуществляется последующий контроль и анализ полученных результатов. В ходе эксперимента для одной из групп создается обстановка, отличающаяся от условий, в которых находится другая группа, благодаря изменению одного или нескольких факторов. Таким образом, выявляется их влияние на изучаемое явление. Задача состоит в том, чтобы выявить истинные причинно следственные связи, при этом, исключая какие-либо другие возможности предложения, при помощи которых также объяснялись бы полученные результаты эксперимента.

Опрос (Анкетирование) – это очень удобный способ получения информации, касающейся различных аспектов маркетинговых исследований. Это может быть выяснение предпочтений клиентуры в

области конкретных консалтинговых услуг, изучение степени осведомленности о предлагаемых услугах и уровне удовлетворенности качеством обслуживания, целесообразности работы консультанта в определенное время (например, в воскресные дни, без обеденных перерывов), получения представления об образе консультанта (консалтинговой фирмы) в глазах общественности.

Для проведения опроса лица, проводящие исследования, должны определиться с выбором объекта исследования (сколько человек и каким образом делать выборку), применяемыми орудиями исследования, порядком составления анкет, а также приемлемыми способами установления контактов с аудиторией.

Орудием исследования является анкета или опросный лист – перечень вопросов, на которые нужно получить ответ. При составлении анкеты необходимо учитывать следующие моменты: все включаемые в анкету вопросы должны быть проанализированы на предмет их уместности и целесообразности; важно подобрать форму вопроса; формулировка вопроса должна быть корректной; вопросы должны располагаться в четкой последовательности от простого к сложному.

План выборки. Выборка должна быть репрезентативной, т.к. сплошной опрос проводить очень затруднительно. Необходимо выбрать такую группу людей, которая характеризовала бы всю совокупность, подлежащую исследованию. Необходимо определиться и с объемом выборки, т.е. числом входящих в нее людей. От величины выборки зависит качество и достоверность получаемой информации.

Существуют и другие способы получения информации, как: опрос по почте, опрос через средства массовой информации, телефонный опрос, личное интервью.

Результаты проведенных исследований представляются начальнику маркетингового отдела (сектора и т.п.) в форме отчета. Такой отчет содержит краткий анализ данных, полученных в ходе исследования, вы

воды и рекомендации по улучшению маркетинговой ситуации, в связи с которой проводилось исследование.

Итак, на основе собранной информации, необходимой для познания рынка, определения и анализа своего положения на нем, и выбранной стратегии, банк приступает к комплексу маркетинга, состоящему из 4х элементов: товарной и ценовой стратегий, методов распространения и коммуникационной политики.

Выработка *товарной стратегии* предполагает два этапа: на первом – оцениваются все услуги, оказываемые консультантом (консалтинговой фирмой) в данный момент; на втором – решаются вопросы о целесообразности структуры предполагаемых услуг, а также расширении товарного ряда за счет новых услуг.

Ценовая стратегия является основным фактором, определяющим доходом, в то время как другие элементы комплекса маркетинга определяются затратами.

В области ценообразования консультант (консалтинговая фирма) может преследовать различные цели, как: удержание позиций на рынке, максимизация прибыли, лидерство на рынке, лидерство по качеству предоставляемых услуг.

При оценке спроса нужно учитывать, что в общем случае спрос и цена находятся в обратной зависимости, то есть с ростом цены спрос падает. Изучение спроса должно сопровождаться определением характера влияния отдельных факторов на его уровень.

Анализ структуры затрат проводится с целью определения реальных издержек, связанных с предоставлением отдельных услуг.

Уровень этих издержек обуславливает нижнюю границу цены. Анализ структуры затрат должен сопровождаться изучением прибыльности отдельных услуг и счетов. Необходимо учитывать, что реальные издержки снижаются по мере увеличения объема проводимых операций.

Сопоставление цен с ценами конкурентов необходимо для установления цен, отвечающих реальному положению вещей на рынке консалтинговых продуктов.

Для успешного осуществления ценовой стратегии необходимо учитывать и такие факторы, как имидж консультанта (консалтинговой фирмы), география, влияние других субъектов рынка, ценовые скидки и т.п. Проанализировав все значимые факторы, устанавливается окончательная цена на свои услуги.

Следующий раздел комплекса маркетинга ориентирует консультанта (консалтинговую фирму) на изучение условий *сбыта услуг*. К числу этих условий относится правильное решение о размещении местонахождения консультанта или фирмы (с точки зрения характеристик базы клиентов, уровня конкуренции, удобства доступа и выгодного распоряжения относительно центров интенсивного перемещения потенциальных клиентов), внутреннее устройство, и т.п.

Последним элементом комплекса маркетинга является система стимулирования или *коммуникационная политика*, которая в общих чертах включает в себя:

- личную продажу услуг (на основе непосредственных контактов с клиентами);
- систему стимулирования потребителей (скидки);
- самих консультантов (денежные премии, подарки, дополнительные отпуска);
- пропаганду и рекламу.

Собственно реклама (в узком смысле) создает предварительные условия для последующей реализации на рынке поставленных целей.

Реклама – любая оплачиваемая определенным спонсором форма наличного предоставления и продвижения идей, товаров или услуг.

Реклама – инструмент долго и среднесрочной политики банка.

Консалтинговая реклама существенно отличается от рекламы всякого другого товара, прежде всего объектом, информация о котором должна быть доведена до потребителя. Консалтинговые услуги, являясь товаром, не имеют материальной формы, их потребительские свойства абстрактны, заранее не фиксированы и не могут быть воспроизведены в воображении потребителя. Из этого следует, что объектом рекламы должны быть не только сами услуги, но и полезный эффект, которого можно достичь, пользуясь этими услугами.

Консалтинговая реклама в широком смысле слова означает комплекс мер, направленных на завоевание доверия к консультантам.

Реклама включает в себя практически все инструменты маркетинга коммуникаций: рекламу, PR, промоакции и т.п.

Работа с общественностью (PR) преследует долгосрочные цели и ставит своими задачами постоянно информировать население о консультанте (консалтинговой фирме), его политике и тем самым пробудить доверие и понимание. Такая деятельность выполняет роль своеобразного катализатора, позитивно воздействующего на другие составляющие рыночного поведения консалтинговой фирмы.

Прямой маркетинг предполагает использование индивидуального канала общения с потребителем (посредством почты, телефона, беседы с глазу на глаз), является средством краткосрочной политики фирмы или консультанта.

Расширенное понимание рекламы позволяет выделить ряд элементов в системе рекламирования, каждый из которых играет свойственную только ему роль. Поскольку *витрина* является разновидностью безадресной рекламы, к ее убранству предъявляются повышенные требования. В лаконичной форме на обозрение в ней представляется полная информация об услугах консалтинга. Это, с одной стороны, подчеркивает престиж фирмы (консультанта), а с другой – дает возможность прохожим (потенциальным клиентам) выбрать те или иные услуги. *Символика*, как

рекламное средство имеет целью выделить консалтинговую фирму из массы других, подчеркнуть ее своеобразие.

Из этого следует, что реклама консалтинга должна быть понятной, легко воспринимаемой и запоминающейся, лаконичной, предельно свободной от специальных консалтинговых терминов.

Итак, маркетинговая деятельность в консалтинговой сфере основывается на сборе информации, необходимой для познания рынка и комплексе маркетинга, включающего в себя товарную и ценовую стратегии, методы распространения и коммуникационной политики.

План маркетинга для консультанта:

1. Определить потребности клиента, целевую аудиторию
2. Привлечение новых и удержание старых клиентов
3. Налаживание системы сбора информации
4. Проведение рекламных мероприятий
5. Создать атмосферу офиса
6. Анализ рынка консалтинговых услуг
7. Анализ конкурентов
8. Имидж консультантов, их репутация
9. Выбор каналов и методов продвижения

2.2. Анализ рынка консультационных услуг

Общероссийская ситуация на рынке консалтинговых услуг.

Суммарная выручка участников рэнкинга по итогам 2015 года внушительна – она составила 126 млрд рублей, что на 7% больше, чем год назад [31].

Торможение роста доходов у ведущих консультантов происходит второй год подряд: по итогам 2014 года их рост, по сопоставимым данным, составлял 9%, а за 2013 год – 14%. Учитывая инфляцию (более 12% за 2015

год), реальная картина увеличения доходов участников нынешнего рэнкинга выглядит еще пессимистичнее. А в долларовом эквиваленте совокупные доходы участников рэнкинга снизились за год и вовсе на треть (-33%). Как мы и прогнозировали годом ранее, до выхода на прежние траектории роста рынку консалтинга еще далеко. Из 150 компаний – участниц рэнкинга 27% (41 участник) завершили год падением выручки. Из них 34% (14 участников) – это представители топ-50 нынешнего списка (аналогичную картину мы наблюдали и в рэнкинге по итогам 2014 года). Эта тенденция корреспондирует с общеэкономической ситуацией: по данным Росстата, объем инвестиций за 2015 год снизился на 107,4 млрд рублей (с 10 532,9 до 10 425,5 млрд рублей) против роста на 337 млрд рублей по итогам 2014 года. В случае дальнейшего сжатия спроса рынок консалтинга ждет сокращение как по количеству игроков (закрытия бизнесов, слияния), так и по направлениям деятельности. Ответом становится внутренняя оптимизация бизнеса, к которой ведущие консалтинговые группы уже приступили: при отмеченных темпах роста общей выручки участников рэнкинга (7%) суммарное число специалистов, ее обеспечивших, возросло за год всего на 1% (в сопоставимых данных с 23,239 до 22,975 тысяч консультантов). Это привело пусть к незначительному, но увеличению среднего дохода на одного консультанта: с 4,3 млн до 4,5 млн рублей.

ИТ: цифровое неравенство.

Большую часть суммарной выручки участники рэнкинга (60% – см. график 1) заработали на услугах ИТ-консалтинга – 65,2 млрд рублей, из которых 18,7 млрд рублей принес управленческий консалтинг, а 46,5 млрд рублей – разработка и системная интеграция. Темпы роста по данным направлениям составили 2 и 8% соответственно, а в целом по сектору ИТ-консалтинга – 7%. Это меньше, чем зафиксировано год назад: по итогам

2014 года рост составил 5,13 и 8% соответственно (рис.1).



Рис. 1. Структура выручки фирм по итогам 2015 г. в %.

«В условиях сокращения инвестиций, которые компании могли бы направить на развитие бизнеса, заказчик все настоятельнее требует четкого обоснования бизнес-эффекта от внедрения новых систем и модернизации старых (либо уже внедренных). Наиболее передовые клиенты практикуют модель формирования бизнес-кейса. Все чаще они требуют от предполагаемых подрядчиков кейсы, обосновывающие конкретный экономический эффект в виде снижения затрат или повышения доходов в результате предполагаемого внедрения решений», – рассказывает Андрей Якименко, старший исполнительный директор «БДО Юникон». «ИТ-консалтинг – «родное дитя» бюджетов развития: при внедрении новых масштабных решений, при слияниях и поглощениях, при разработке новой ИТ-стратегии. Но такие проекты на пике кризиса обычно очень редки. С другой стороны, в высококонкурентных отраслях существует ряд компаний, которые используют это время, чтобы сформировать стратегические преимущества: переосмыслить бизнес-модели, переконфигурировать бизнес-процессы. То есть создать преимущества, которые смогут усилить их лидерство на этапе выхода из кризиса и подъема рынка», – дополняет Тагир

Яппаров, председатель совета директоров ГК «АйТи». По словам лидеров сегмента, экономия бюджетов приводит к тому, что вместо комплексных систем, покрывающих одновременно все бизнес-процессы компании (работа с клиентами, финансовый и бухгалтерский учет, логистика и закупки, персонал и так далее), заказчики выбирают специализированные решения, которые автоматизируют конкретную задачу. «Например, только бухгалтерский учет или только расчет зарплаты, или сбор просроченной задолженности клиентов. Преимущества таких систем в том, что стоимость их существенно ниже, внедряются они проще и быстрее, при этом зачастую обладают полным и богатым функционалом для решения своей задачи. Конечно, внедряя лишь подобные решения, компания может получить обратную сторону этой медали – множество самых разных систем, которые нужно не только интегрировать между собой, но и поддерживать в дальнейшем. Но в условиях сокращения бюджетов на автоматизацию позволить себе идеальную ИТ-архитектуру могут не многие, поэтому подобные локальные решения становятся спасением, позволяя получить преимущества в конкретной взятой области. К примеру, в 2015 году были востребованы системы сбора долгов Collection, которые позволяют автоматизировать все стадии работы с проблемными клиентами и тем самым повысить качество и скорость сбора просроченной задолженности. Также заказчики автоматизируют финансовый учет, чтобы он не был черным ящиком и в любой момент можно было понять, что происходит с доходами и расходами, cashflow и так далее. Наметилась и тенденция выбора решений Opensource, главное преимущество которых заключается в том, что компания может выбрать систему как платформу и разрабатывать на ней любой необходимый функционал с минимальными затратами как на лицензионную составляющую, так и на консалтинг», – объясняет и делится опытом Ольга Рубцова, заместитель генерального директора компании «ТехносервисКонсалтинг». Тем не менее в торговле и финансовом секторе, энергетике и игросекторе объемы потребления консалтинговых услуг

продолжают расти. «Заказчикам интересны ИТ-решения и сервисы, помогающие сэкономить. Самыми востребованными услугами являются производственное управление на предприятии и оценка эффективности. Растет спрос на разработку ИТ-стратегий и технико-экономических обоснований. На первый план выходят проекты по «тюнингу» ИТ-инфраструктуры (мобильные решения, перевод части систем в «облако»). В ритейле ИТ-консалтинг востребован уже не в чистом виде, а как некий микс из бизнес-идей, переложенных на ландшафт информационных систем. Банки активно внедряют системы взаимоотношений с клиентами», – уточняет Владимир Грибов, вице-президент, исполнительный директор ЛАНИТ. Несмотря на непростые времена, на рынке ИТ-консалтинга появляются новые игроки. Заметным событием в 2015 году стало объединение части консалтинговых практик группы компаний ЛАНИТ и группы компаний «Систематика», вследствие которого образовалась компания «Консист Бизнес Групп» (№ 24 в нынешнем рейтинге). «Мы запустили ряд крупных проектов в реальном секторе, а также в государственной и финансовой сфере. Российские производители начали финансироваться в связи с импортозамещением, и модернизация потребовалась не только основным фондам, но и системам управления. Востребованными оказались услуги по автоматизации планирования и бюджетирования, оптимизации производства. Кроме этого, мы решали задачи, связанные с безопасностью и эффективным управлением ресурсами, созданием порталных и мобильных приложений. В финансовом секторе активная позиция Центрального банка способствовала тому, что страховые компании, пенсионные фонды и прочие нефинансовые кредитные организации стали активно внедрять новые стандарты отчетности. Важным заказчиком для нас остается государство, которое целенаправленно продолжает развивать отраслевые информационные порталы, межведомственные системы и системы предоставления электронных услуг», – делится опытом Павел Горянский, генеральный директор

«Консист Бизнес Групп». Суммарная выручка от услуг налогового и юридического консалтинга в 2015 году составила 13,2 млрд рублей (на сектор налоговых консультаций приходится 7,39 млрд рублей, а на юридические консультации – 5,85 млрд рублей; прирост к прошлому рэнкингу, по сопоставимым данным, – 0 и 5% соответственно). Потребности в данных услугах по-прежнему связаны с поступательным ужесточением налогового администрирования. «С учетом текущего состояния российской экономики налоговые органы существенно интенсифицировали контрольную работу, особенно в отношении крупных и средних компаний. Вопросы трансфертного ценообразования и контролируемых иностранных компаний, условия применения правил «тонкой капитализации», операции российских компаний с офшорными и «квазиофшорными» юрисдикциями – вот лишь несколько наиболее востребованных направлений налогового консультирования в 2015 году», – поясняет Виктория Смирнова, руководитель департамента налогового консалтинга АКГ «МЭФ-Аудит». «В прошлом году было принято большое количество изменений в Налоговый кодекс, а в рамках реформы гражданского законодательства внесены изменения в ГК РФ и в другие нормативно-правовые акты, регулирующие предпринимательскую деятельность. Это привело к введению новых норм и урегулированию ранее установленных, к новым спорным ситуациям и вопросам. В таких условиях для снижения риска при принятии решения вырастает роль оценки налоговой составляющей в ходе планирования нового бизнес-направления или корректировки действующего», – дополняет Юрий Фадеев, генеральный директор АКГ «Интерком-Аудит» [31].

Впрочем, исходя из слов участников рэнкинга, несмотря на увеличение числа клиентов и объема работ, деятельность, связанная с защитой прав налогоплательщиков в судах, находится под некоторым давлением. «Сейчас суды резко уменьшили количество актов, выносимых в пользу налогоплательщиков. По неофициальной информации, это может

быть связано с получением указаний ВС РФ. Если раньше при наличии должного документального и правового обоснования мы выигрывали, то сейчас решение, как правило, выносится в пользу бюджета и, следовательно, отрицательно для налогоплательщика, что в итоге сказывается на снижении доходов консультантов», – рассказывает Павел Солянко, управляющий партнер юридической компании «Васильев, Солянко и партнеры». Свой вклад в развитие сегмента юридических услуг внесло оспаривание кадастровой стоимости недвижимости. Юридические компании здесь являются представителями заказчиков в судах и комиссиях, оказывают содействие в оценочных и судебных экспертизах, при независимой оценке объектов недвижимости. «Кадастровая стоимость является универсальной величиной при расчете налога и арендной платы. Она определяется путем массовой оценки объектов недвижимости без учета их индивидуальных характеристик. Это нередко приводит к погрешности в стоимости объектов и к завышенным налоговым и арендным платежам. Определение же рыночной цены объектов недвижимости позволит скорректировать кадастровую стоимость в государственном кадастре недвижимости, наделяя налоговые и арендные платежи экономической обоснованностью. Используя предусмотренный законодательством механизм оспаривания, юридические и физические лица в итоге могут получить снижение кадастровой стоимости, а затем налоговых и арендных платежей», – отмечает начальник управления судебной практики юридической компании HowardRussia, LLC Евгений Митин. Также со стороны заказчика пользуется спросом юридическое сопровождение сделок с недвижимостью и сделок в рамках земельных правоотношений. Это происходит, с одной стороны, из-за отсутствия у заказчика специализированной информации, а с другой, ради экономии времени и с целью повышения эффективности. По словам Алексея Пискунова, начальника управления по сопровождению земельных правоотношений и операций с недвижимостью юридической компании HowardRussia, LLC,

такие сделки включают в себя изменение видов разрешенного использования земельных участков, их перевод из одной категории в другую, получение разрешения на строительство и ввод объекта в эксплуатацию. «Штрафные санкции за нецелевое использование земельного участка в процентном выражении от кадастровой стоимости – это веский аргумент, чтобы привести вид разрешенного использования в соответствие с фактическим использованием земельного участка. Строительный бизнес ограничен во времени, а получение разрешения на строительство, равно как и ввод в эксплуатацию, связано со значительными временными затратами. Поэтому, доверяя этот процесс юристу, застройщик существенно экономит свое время», – уточняет Алексей Пискунов. В перспективе, по мнению Игоря Островского, старшего партнера КСК групп, потребность в услугах налогового и корпоративного права будет подстегиваться курсом на деофшоризацию, ужесточением налогового законодательства, а также притоком капитала из Китая и вложениями российских инвесторов в зарубежную экономику. Совокупная выручка участников рэнкинга, полученная от услуг финансового консалтинга и оценки, в 2015 году составила 19,4 млрд рублей (из них 11,1 млрд рублей – доходы от услуг финансового управления, и 8,3 млрд рублей – доход от оценочной деятельности; темпы роста, по сопоставимым данным, – 2 и 11% соответственно). «Сейчас, в условиях дефицита ресурсов, клиенты хотят точно понимать, как распределить свои затраты и куда эффективнее вложить средства с точки зрения соотношения рисков и потенциального эффекта. При этом возникает необходимость выстраивания структуры управления, проведения анализа бизнес-процессов, финансовых и операционных рисков», – говорит Елена Лоссь, президент ООО «РСМ РУСЬ». «Одной из самых востребованных услуг стала экспертиза операционных улучшений. Это комплексный метод, охватывающий основные области создания стоимости бизнеса заказчика и через рекомендованные операционные улучшения влияющий на финансовые

показатели. По-прежнему достаточно большой объем заказов размещают государственные компании. В перспективе заказчики будут заинтересованы в диагностике для понимания природы своих проблем и привлечения профессиональных консультантов для решения конкретных задач и разработки реальных рекомендаций в функциональных областях их бизнеса», – рассказывает Юлий Сомиков, управляющий партнер SwissConsultingPartners. Что касается оценки, то, по словам Бориса Кулика, управляющего партнера АКГ «Бизнес-КРУГ», несмотря на отсутствие инвестиционного спроса, растет потребность в управлении активами предприятий: «Значимость правильного подхода к использованию активов обусловлена ростом ответственности за некорректные решения в их отношении. При этом обязательным инструментом в обеспечении объективной информацией и безопасности при принятии решений по сделкам является оценка, что и приводит к спросу на оценочные услуги».

Повышенное внимание заказчиков к управлению финансами и рисками стимулирует спрос и на другие направления оценочной деятельности. «Сейчас востребованы услуги по экспертизе финансового состояния должника, анализ и оценка залоговых активов, оценка проблемной задолженности и прав (требований) кредитора, разработка решений реструктуризации задолженности, а также решения, направленные на повышение качества кредитных портфелей. В текущей экономической ситуации, когда доля проблемных долгов в кредитных портфелях банков возрастает, увеличиваются просрочки выплаты процентов по кредитам, не говоря уже об основном долге, и многие заемщики не в состоянии обслуживать кредиты, – данные вопросы приобретают все большую актуальность», – констатирует Алексей Колганов, партнер практики «Оценка» консалтинговой группы «НЭО Центр». Наиболее быстрыми темпами в 2015 году росли доходы участников рэнкинга от консалтинга в сфере производства товаров и услуг. Прирост здесь составил 12%, а доход – 3,9 млрд рублей. «Среди пользующихся спросом услуг – ценовой и

технологический аудит и консалтинг, связанные с контролем и снижением рисков и издержек в инвестиционных проектах, контролем их качества и сроков, а также технологии бережливого производства, консультирование по технологиям импортозамещения», – рассказывает Тамара Касьянова, генеральный директор АО «2К». Следуя тенденциям импортозамещения, данное направление консалтинга в ближайшее время может стать для консалтинговых компаний одним из основных драйверов роста. «Перед нашей страной стоит сложная стратегическая задача. Нам надо поучаствовать в новом витке технологической революции. Это конкретный и достаточно амбициозный вызов и шанс, который стоит перед промышленностью и перед консультантами», – подчеркивает Светлана Романова. Логично предположить, что потребность в новых технологиях на производстве и стремление поднять производственный потенциал со стороны отраслей машиностроения (пока, по большей части, в оборонке) и АПК потянут за собой и остальные сегменты консалтинга: информационные технологии, управление финансами и активами, а также маркетинг и стратегии. Впрочем, пока что доходы консультантов от услуг по стратегическому планированию и консалтингу в области маркетинга еще находятся в стагнации (суммарная выручка по итогам 2015 года – 4,87 млрд рублей, из которых на стратегический консалтинг приходится 3,97 млрд рублей, а на услуги в области маркетинга – 904,3 млн рублей). Спрос на разработку стратегий и планы организационного развития остается в силе, однако стоимость внедрения проектов снижается: о том, что экономия в кризис особенно важна, клиенты знают и без консультантов. Логично предположить, что потребность в новых технологиях на производстве и стремление поднять производственный потенциал со стороны отраслей машиностроения (пока, по большей части, в оборонке) и АПК потянут за собой и остальные сегменты консалтинга: информационные технологии, управление финансами и активами, а также маркетинг и стратегии. «Стратегия, направленная на развитие производства, действительно

способна усилить спрос на услуги консультантов. Однако если импортозамещение будет вестись не рыночными методами, а исключительно госрегулированием и административными мерами, то мы можем попасть в ловушку. Простой пример: очень многие ИТ-системы планирования производства, управления техпроцессами, проектирования и управления жизненным циклом изделий полноценных российских аналогов не имеют. Это справедливо и для используемых отечественными предприятиями технологий и материалов мирового уровня. Идя по пути принудительного импортозамещения этих компонентов, мы не улучшим производственный потенциал, а наоборот, снизим его. Поэтому основным стимулом к модернизации должно быть развитие конкурентоспособности отечественной продукции, в том числе на международных рынках. Вот тогда это действительно даст мощный толчок консалтинговому рынку», – заключает президент консалтинговой группы «Борлас» Алексей Ананьин.

2.3.Алгоритм консультационного процесса в сфере образования

Одним из возможных средств системного решения проблем жизни образовательного учреждения является разработка или корректировка учебно-методического комплекса. [10]

Под учебно-методическим комплексом понимается, с одной стороны, целостная иерархическая система идей, с другой - пакет внутренних нормативных документов, в котором определена и обоснована миссия учреждения и в соответствии с ней представлены особенности содержания образования, организации учебно-воспитательного процесса, скорректированные и инновационные учебные программы и методики.

Учебно-методический комплекс представляет собой трёхуровневый проект образовательного процесса.

-первый (макро) уровень, миссия учреждения, принципы и стратегические цели ее реализации.

-второй (мезо) уровень, является конкретизацией первого и включает модель компонента содержания образования; скорректированный базисный учебный план и план воспитательной работы, направление на реализацию миссии школы; определение особенностей организации образовательного процесса.

-на третьем (микро) уровне представлены программы и методики преподавания инновационных и скорректированных учебных курсов, способствующих воплощению миссии учреждения.

При решении проблем качества образования возможны частные «кратковременные огневые контракты» консультантов и руководителей школы. Но чаще дефекты сложны, и требуют продолжительной работы и системного подхода к их определению и разрешению. Первый (макро) уровень (миссия). Под миссией школы можно подразумевать систему идеологических положений, определяющих предназначение данного образовательного учреждения, «философию» педагогической деятельности.

Миссия школы включает три основных компонента:

1.Определение и обоснование системообразующей педагогической цели идеи, под которой понимается стержневая идея, обуславливающая основные позиции и специфику образовательной деятельности. Системообразующая идея является своеобразным ответом на вопросы и проблемы школьной жизни, исходным основанием для коллективной и индивидуальной деятельности педагогов. Идея возникает на основе противоречий, ее назначение заключается в их разрешении. Поиск и формулировка системообразующей педагогической идеи являются кульминационным моментом определения миссии школы.

2.Определение и обоснование принципов деятельности педагогического коллектива, под которым понимаются педагогические убеждения, нормы профессиональной деятельности учителей. Принципы деятельности педагогического коллектива обуславливают успешную реализацию системообразующей педагогической идеи, являются квинтэссенцией

сложившихся в школе традиций, отражают манеру профессиональной деятельности, образуют основу благоприятного микроклимата в коллективе.

Принципы стимулируют развитие межличностных отношений в определенном направлении. Формирование единых правил игры команды.

Речь идет о таких принципах, как:

- ценность и уникальность личности ребенка
- развитие самобытности и специфических особенностей учащихся и педагогов
- укрепление творческих сил умением созидать, достигать и чувствовать радость успеха (успех-это реализованные цели)
- исследование и открытие - основные и любимые методы творческого взаимодействия учителя и учеников. Принципы должны выращиваться в недрах педагогического коллектива.

3. Формулировка и обоснование стратегических целей, проектирующих основные долговременные направления реализации системообразующей педагогической идеи. Десятилетняя продолжительность цикла работы школы делает обязательным формулирование стабильных стратегических целей, являющихся условием и средством эффективного осуществления системообразующей педагогической идеи.

Сложность системообразующей педагогической идеи и многоаспектность работы школы диктуют необходимость определения нескольких стратегических целей. Стратегические цели на каждом этапе осуществления идеи конкретизируются в целевых формулировках годовых планов деятельности педагогического коллектива и обеспечивают активную, наступательную стратегию работы школы.

Второй (мезо) уровень (содержание и форма образования). Вытекает из миссии, конкретизирует ее через определение школьного компонента содержания образования, разработку учебного плана школы и плана воспитательной работы, проектирование организации образовательного процесса.

Миссия школы проявляется через содержание образования.

Под содержанием образования подразумевается педагогически адаптивная система знаний, умений и процедур творческой деятельности и опыта эмоционально-ценностных отношений [10].

Содержание образования в школе принято делить на два блока: государственный и школьный. Государственный обеспечивает необходимый уровень общего среднего образования. Школьный блок зависит от специфики учебного заведения, местных условий, образовательного запроса обучающихся, возможностей педагогического и управленческого коллективов, материальной и методической базы учреждения.

Именно школьный блок является ключевым в реализации миссии школы. Он может быть представлен дополнительными знаниями, умениями или приоритетами традиционного содержания образования.

Важна разработка динамической модели школьного компонента содержания образования на каждый год обучения. Она может выполнять следующие функции: описательную (характеристика состава и структуры компонента содержания образования, объяснительную, интерпретирующую миссию школы в профессиональных педагогических категориях, прогностическую, связанную с определенной точностью результаты реализации миссии).

Важной составляющей мезоуровня учебно-методического комплекса является учебный план, который разрабатывается на основании базисного плана и модели школьного компонента содержания образования. Школьный компонент может быть раскрыт посредством расширения традиционных предметов и введения новых учебных курсов. Трансформация модели школьного компонента в учебный план-чрезвычайно сложный процесс: во-первых нужно обосновать, посредством каких предметов целесообразно формировать и развивать разные группы знаний и умений; во-вторых, определить с какого класса возможно введение того или иного учебного курса; в-третьих обосновать взаимодействие традиционных и

инновационных курсов; в – четвертых, продумать этапы последовательного внедрения сквозных пролонгированных курсов.

В силу этого необходима разработка целостной программы внеклассной и внешкольной воспитательной работы на каждый учебный год.

Модернизация содержания образования требует изменения формы образовательного процесса. Корректировка может быть через специфику внешней дифференциации учебного процесса, через совершенствование классно-урочной системы, через разработку циклов работы школы и т.д.

Эти компоненты второго уровня могут быть представлены в виде внутришкольных нормативных документов, позволяющих разрабатывать учебные программы и частные методики обучения.

Третий (микро) уровень. Учебно-методический комплекс, представлен учебными программами и методиками преподавания.

Под учебной программой обычно подразумевают дидактическую модель (проект) учебного курса, в которой определены содержание образования и способы организации его усвоения обучающимися.

Учебная программа выполняет следующие функции:

- внутришкольный нормативный документ
- фиксирует содержание образования на уровне учебного предмета
- определение особенностей и реализации образовательного процесса.

Можно выделить два типа учебных программ – адаптивный и инновационный курсы. Инновационный курс – это новый учебный курс, не имеющий аналогов в массовой практике. Инновационность может быть в методике преподавания или содержании образования. Адаптивный курс – это учебный курс, в котором методика преподавания или содержание образования адаптированы в соответствии с потребностями и особенностями обучаемых, спецификой школы и др.[10].

Методика – подробное описание дидактических процессов и учебных материалов, обеспечивающих реализацию учебной программы. В методике

стоит определить три основных компонента: этап мотивационный, этап познавательной деятельности, этап управления познавательной деятельностью.

Консультирование процесса разработки учебно-методического комплекса:

1. Определение приоритетных проблем образовательного процесса
2. Основные миссии школы
3. Разработка и обоснование учебно-методического комплекса.
4. Формирование и корректировка учебно-методического комплекса

Процедуры консультирования неизбежно будут повторяться, так как невозможно сразу разработать идеальный проект, а его совершенствование будет происходить в процессе внедрения.

2.4. Изучение потребностей и возможностей консалтингового сопровождения для учреждения дополнительного образования

Анализ системы образования: проблемы и противоречия

Существование любой школы (как общеобразовательной, так и дополнительного образования) связано с совершенствованием системы управления педагогическим коллективом, образовательным процессом и формированием системы информационно-аналитической деятельности как основного инструмента управления.

Известно, что результатом работы любой школы является уровень обученности и воспитанности ее учащихся.

Каковы особенности данной среды и где находятся те проблемные зоны, которые препятствуют дальнейшему развитию. Прежде всего, следует отметить, что эти проблемы и противоречия носят как объективный, так и субъективный характер.

К числу объективных противоречий относятся следующие:

- противоречие между необходимостью модернизации образования и реальными условиями ее осуществления. Современные задачи должны

решаться на совершенно новом качественном уровне, и к этому существующая система, к сожалению, не приспособлена;

- противоречие между перегруженностью содержания дополнительного образования и необходимостью введения новых, востребованных временем учебных дисциплин, позволяющих, не нанося вреда здоровью школьников, повысить их конкурентоспособность;

- противоречие между диктуемыми рыночной экономикой ценностями и общечеловеческими ценностями, формируемыми в школьной среде.

Заявленные Национальной образовательной инициативой «Наша новая школа»: повышение качества образования, его доступности и эффективности требуют конкретизации применительно к деятельности образовательного учреждения с учетом все более возрастающей роли образования в развитии личности и общества, ориентации образования на социальный эффект.

Проблема повышения качества образования для школы является одной из важнейших. Данная проблема приобретает особую актуальность в условиях развития компетентностного подхода и оценки качества образования в школе дополнительного образования на основе экзамена.

Проблема введения и эффективного использования современных образовательных технологий. Проблема заключается в необходимости сочетания новых технологий и лучших отечественных традиций образования.

Проблема доступности образования. Доступность образования заключается в создании особых психолого-педагогических условий в школе, позволяющих каждому ученику освоить образовательную программу и быть успешным.

Проблема демократизации школьного уклада. Особенно важным является использование потенциала родителей и местного сообщества в качестве ресурса развития школы.

Проблема медленного перехода к образованию, ориентированному на компетентностный подход. В школе превалирует классно-урочная форма организации образовательного процесса, слаба, к сожалению, индивидуализация процесса обучения, особенно в части предоставления возможности обучаться по индивидуальным образовательным программам, даже в школе дополнительного образования.

Проблема отсутствия в Сухоложском городском округе эффективных школ-ступеней, использующих в образовательной практике методы и подходы к обучению, соответствующие возрастным особенностям школьников.

Проблема распространения организации профильного обучения на уровне сетевого взаимодействия образовательных учреждений. В настоящее время в образовательных учреждениях как правило, отсутствует взаимодействие с учреждениями начального, среднего профессионального и высшего образования.

Проблема эффективного использования информационно-коммуникационных технологий, включая возможности дистанционного образования, для повышения качества образовательных услуг, организации профильного обучения, выявления и поддержки талантливых детей и молодежи, внедрения модели непрерывного образования и повышения квалификации для всего социума вне зависимости от места проживания.

Проблема создания механизма индивидуального психолого-педагогического сопровождения каждого школьника, особенно развития одаренных детей и детей с ограниченными возможностями здоровья.

Проблема инфраструктуры образовательных учреждений. Она не соответствует современным требованиям, предъявляемым к условиям осуществления образовательного процесса.

Процедуры аттестации педагогических работников формализованы, отсутствуют механизмы привлечения к участию в ней общественности, при

проведении аттестации используются устаревшие критерии оценки компетентности педагогов.

Конечно, это не полный перечень противоречий и проблем, продиктованный непростым временем, но и они позволяют судить о сложностях, испытываемых современной школой дополнительного образования (таблица 2).

Таблица 2

SWOT - анализ системы дополнительного образования в городском округе Сухой Лог

Сильные стороны (S)	Слабые стороны (W)
<p>1. Высокая доступность дополнительного образования независимо от места жительства и состояния здоровья.</p> <p>2. Справедливое распределение средств между муниципальными образованиями, объективно нуждающимися в разных объемах финансирования, что подтверждается равенством условий и результатов по территориям округа.</p> <p>3. Развитая материально - техническая база учреждений, высокая обеспеченность компьютерной техникой, специально обустроенными классами для разных видов занятий.</p> <p>4. Достаточный инновационный потенциал учреждений.</p> <p>5. Наличие нормативной правовой базы для развития государственно-общественного управления.</p> <p>6. Внедрение нового финансово-экономического механизма: нормативное бюджетное финансирование (нормативно-подушевое финансирование); отраслевая система оплаты труда (новая система оплаты труда).</p>	<p>1. Инфраструктура учреждений дополнительного образования не соответствует современным требованиям.</p> <p>2. Недостаточная эффективность сети, отсутствие сетевого взаимодействия между учреждениями образования.</p> <p>3. Недостаточное использование информационно-коммуникационных технологий в образовательном процессе, включая возможности дистанционного образования.</p> <p>4. Недостаточная вовлеченность детей и подростков в систему дополнительного образования, дифференциация доступности услуг дополнительного образования для детей в различных муниципалитетах.</p> <p>5. Формализованные процедуры аттестации педагогов.</p> <p>6. Ограниченность форм повышения квалификации педагогов</p>
Возможности (O)	Угрозы (T)
<p>1. Формирование оптимальной структуры сети учреждений дополнительного образования;</p> <p>2. Переход на новые принципы проектирования, строительства и формирования материально-технической базы образовательных учреждений;</p> <p>3. Ориентация содержания дополнительного</p>	<p>1. Система подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогических кадров не позволяет в полной мере обеспечивать современное содержание и качество образовательного процесса;</p> <p>2. Слабая социализация подрастающего поколения, рост асоциальных проявлений;</p> <p>3. Отсутствие участия органов</p>

<p>образования реализацию компетентностного подхода с учетом внедрения соответствующих технологий, индивидуализация образования;</p> <p>4. Оптимизация системы выявления и поддержки одаренных детей;</p> <p>5. Новые подходы к аттестации учителей с учетом новой системы оплаты труда;</p> <p>6. Адресное повышение квалификации, делегирование части данных функций инновационным школам и педагогам, развитие конкурентной среды в системе повышения квалификации.</p>	<p>общественно-государственного управления в оценке качества образования – обеспечение открытости системы;</p> <p>4. Неэффективность новой системы оплаты труда, нормативно-подушевого финансирования при устаревшей методике расчета норматива;</p>
----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------

Качество работы образовательного учреждения во многом определяется в настоящее время продуктивностью процесса управления им.

Принятие управленческих решений иногда интуитивно, без систематической диагностики, порой спонтанных, субъективно-волюнтаристских и непродуманных решений порождает впечатление единственно верных действий администрации школ, учителей, воспитателей, классных руководителей в интересах учащихся, учебно-воспитательного процесса.

Есть образовательные учреждения где предпринимаются попытки анализа работы образовательного учреждения традиционными способами, но они требуют огромных затрат времени, сил, энергии людей и чаще всего носят несистематический (некачественный) характер.

Такой подход к управлению образовательным учреждением не способствует выявлению глубинных противоречий, лежащих в основе педагогических проблем, а значит, и нахождению эффективных способов их разрешения.

В решении выявленных проблем на помощь приходят консультанты. Конечным результатом деятельности консультанта, совместно с администрацией учреждения, является не только решение проблемы с которой сталкиваются управляющие, но и повышение эффективности деятельности образовательного учреждения, повышение качества работы

каждого работника, а в некоторых случаях, создание конкурентных свойств и вывод образовательного учреждения на новый уровень.

Этапы работы консультанта:

1. Формулировка запроса (получение сформулированного запроса).
2. Подготовка и подписание коммерческого соглашения (предложения).
3. Сбор информации.
4. Коучинг сессия заказчика.
5. Проектный семинар на тему «...».
6. Отчётно-плановое совещание по реализации стратегии (1 месяц, 3 месяца, 6 месяцев, 1 год).
7. Подведение итогов.

Технология деятельности консультанта по созданию инновационного проекта в образовательном учреждении.

Представим возможные выгоды для учреждения дополнительного образования имеющего в своем штате внутреннего консультанта, положительные и отрицательные стороны (таблица 3).

Таблица 3

Выгоды для образовательного учреждения имеющего в своем штате внутреннего консультанта

Достоинства	Недостатки
1	2
Материально зависим от работодателя как от единственного источника дохода	Административно зависим от позиции руководителя, его взглядов и убеждений при ведении работ.
Имеет личные интересы в организации.	Зависим от системы субординации в организации, так как является составным элементом организации.
Зависит от текущих процессов, результатов работы и последствий изменений.	Нет возможности тщательной проработки и реализации проектов так как вынужден считаться с принятыми в организации условностями и неформальной системой влиянием.

Находится в трудовых отношениях с организацией.	При разработке программы изменений зависит от субъективных принципов, убеждений и позиции руководителя, зачастую вынужден считаться с позицией администрации.
Всецело работает на организацию.	Низкий уровень заработной платы не является стимулом изменений и импульсом этих изменений.
Не высокий, по сравнению с внешними консультантами, уровень оплаты услуг (зароботная плата).	Работает, как правило, один. При осмыслении развития всех системных элементов организации непросто.
Разбирается в особенностях и тонкостях образовательного учреждения; понимает текущие процессы; знаком с фактами и тенденциями в организации, понятна причинно-следственная связь тех или иных событий; знаком с системой формальных и неформальных отношений в учреждении.	"Выпадение" из процесса (болезнь, увольнение) внутреннего консультанта фактически останавливает процесс изменений.
Обладает профессиональной информацией, основанной на личном опыте работы в учреждении и теоретическом материале.	Личный опыт ограничен периодом работы в компаниях.
Обеспечивается документооборот.	Длительное время реализации изменений, так как работает один, не в команде с другими консультантами.
Передает в процессе работы свои знания сотрудникам организации, тем самым поэтапно развивая их.	
Ведет поэтапное системное развитие организации	
Нацелен на исполнение интересов организации	

Как видно из приведённой таблицы, образовательному учреждению выгодно иметь своего внутреннего консультанта, но консультанту не всегда выгодно быть в штате организации. Итак, на основании рассмотренной

выше таблицы, можно сделать вывод: наличие внутреннего консультанта организации выгодно.

Процесс консультирования представляет собой цепочку процедур, выполняемых совместными усилиями консультанта и руководителя образовательного учреждения для решения проблем и осуществления изменений в организации.

Таблица 4

Технология деятельности консультанта по созданию проекта

№	Действия руководителя	Действия внутреннего консультанта
1	2	3
Предпроектная стадия		
1.	Формулировка проблемы.	<i>Основная задача:</i> правильно понять проблему, определить причину возникновения (предварительный диагноз).
2.	Ознакомление руководителя с предварительным диагнозом: – консультант представляет свое описание проблемы; – описывает выгоды, которые получит клиент, если проблема будет успешно выполнено; – представляет план сбора данных.	<i>Планирование задания:</i> – консультант представляет свое описание проблемы; – описывает выгоды, которые получит клиент, если проблема будет успешно выполнено; – детально программирует фазы и график выполнения задания; – выбирает стиль и характер консультирования, наиболее подходящие к характеру проблемы, мотивации и возможностям персонала; – план сбора данных.
3.	Привлечение к решению технических задач администрации учреждения	Анализ и синтез полученных фактов. Систематизация. Причинно-следственный анализ. <i>Следствие:</i> выявление причины возникновения проблемы.
	Не содействует сбору данных	Потребуется некоторое время на сбор данных. <i>Следствие:</i> – выявление причины возникновения

		проблемы; – налаживание личного контакта с администрацией.
4.	Получение отчёта по диагностике.	Подготовить отчёт по диагностике
5.	Решение 1: прекратить работу по обозначенной проблеме.	Прекращение действий.
	Решение 2: продолжение работы по обозначенной проблеме.	Выработка решений. Оценка альтернатив. Цель – выявить все интересные и осуществимые альтернативы и их оценить, прежде чем тщательно проектировать и планировать мероприятия по одному предложению.
6.	Анализ предложенных инициатив. Обсуждение идеи совместно с консультантом и администрацией учреждения.	а) Планирование действий: – Чего следует добиться с помощью новых мер: какого уровня производительности? какого качества образования? каких новых видов услуг или родов деятельности? – Чем новая ситуация будет отличаться от прежней: видами услуг или деятельности? методом? оборудованием? – Будут ли результаты иметь долгосрочный характер? – Какие трудности возникнут: сопротивление со стороны коллектива? – Кого затронут изменения: готов ли педагогический коллектив их принять? что следует сделать, чтобы их подготовить? – Каково наилучшее время для осуществления изменений: в конце учебного года? в начале нового учебного года? в любое время? б) Предложение по осуществлению изменений (устное и письменное).
7.	Решение 1: Внедрение изменений без участия консультанта.	Прекращение действий.
Проектная стадия		
	<i>Решение 2:</i> Реализация проекта под наблюдением консультанта.	Участвует во внедрении проекта. Планирование мероприятий по внедрению проекта. Определение сроков внедрения и роли участников проекта. Составление программы обучения и контроля за ходом изменений.

8.	<i>Рассмотрение предложенных мероприятий по внедрению проекта. Обсуждение мероприятий.</i>	Быть готовым аргументировано отстаивать свои предложения, при необходимости вносятся коррективы.
9.	<i>Несёт ответственность за осуществление предложений консультанта. Принимает управленческие решения, следит за реализацией решений.</i>	Оказание помощи в реализации решений (предоставляет дополнительные специальные знания). Наблюдение и контроль.
10.	<i>Анализ результативности поэтапного выполнения проекта.</i>	Готовит отчёты о поэтапном выполнении проекта. Вносит коррективы в план мероприятий, по необходимости .
11.	<i>Следит за реализацией последующих этапов. Принимает управленческие решения, следит за реализацией решений.</i>	Оказание помощи в реализации решений (предоставляет дополнительные специальные знания). Наблюдение и контроль. Вмешивается в работу только по просьбе руководителя образовательного учреждения.
Стадия завершения проекта		
12.	<i>Анализ результативности проекта в целом.</i>	Готовит отчёт о выполнении проекта в целом.
13.	<i>Рассмотрение итогов реализации проекта.</i>	
14.	<i>Принятие решения о дальнейшей судьбе инновации.</i>	

Со стороны внутреннего консультанта требуется уровень предельной корректности, самодисциплины, профессионализма и ответственности за рекомендуемые и реализуемые им шаги.

Необходимо понимать и объективные трудности руководителей образовательных учреждений в современной России, которые, по сути дела, начинают работать в новых экономических условиях, принципиально отличающихся от существовавших ранее. В то же время внутренний консультант должен, отбросив собственные привычки, симпатии и

антипатии, научиться оценивать существующую организацию с максимальной степенью объективности.

Объектом работы внутреннего консультанта становится конкретное образовательное учреждение с ее процессами, структурой, системой управления и взаимодействия, имеющимися ресурсами и технологиями, текущими проблемами.

При организации деятельности внутреннего консультанта в образовательном учреждении требуется адаптация эффективных подходов и методов, используемых на почве развитого зрелого капитализма, к нашей российской действительности с учетом объективной ситуации, действующих субъектов и субъективных отношений, возникающих в ходе этой деятельности.

Это не просто еще и потому, что консультант работает в организации, а точнее, в системе действующей организации с ее формальными и неформальными связями и отношениями, сложившимися в истории этой организации.

Важно понимать, что развитие образовательного учреждения должно сопровождаться системным изменением всех составляющих элементов. Основными причинами сопротивления изменениям обычно являются: недостаточный статус, полномочия и авторитет внутренних консультантов; опасение потери влияния в компании, сложившегося в течение длительного времени, служебного положения, неформальной системы власти; неготовность к изменениям, вызванная недостаточным уровнем квалификации, отсутствием доверия к внутренним консультантам, отсутствием в организации понимания целей, последствий, перспектив изменений.

Избежать того или иного сопротивления нельзя, так как сама природа человека консервативна, но необходимо стремиться минимизировать его, поняв прежде всего первопричину этого неприятия.

Чтобы преодолеть сопротивление ради повышения эффективности процесса перестройки необходимо:

- определить цели и задачи развития организации, согласовать и утвердить их с руководителем образовательного учреждения;
- обеспечить наличие информации по целям и последствиям планируемых изменений;
- сформировать рабочую группу, в которую следует вовлечь педагогов, пользующихся авторитетом среди коллег.
- выработать систему обеспечения, управления изменениями, позволяющую осуществлять плановое развитие и контроль за осуществляемыми изменениями и образовательном учреждении в целом;
- определить критерии достижения целей перестройки;
- обеспечить бюджет развития;
- разработать и ввести новую систему мотивации.

2.5. Проект совершенствования управления в учреждении дополнительного образования

В школе должны быть созданы кадровые, материально-технические и другие условия, обеспечивающие развитие образовательной инфраструктуры в соответствии с требованиями времени.

Финансовое обеспечение построено на принципах нормативно-подушевого финансирования ("деньги следуют за учеником"). Средства поступают и в муниципалитеты, и в каждую школу по нормативу независимо от форм собственности.

Работа с одаренными детьми экономически целесообразна. Норматив подушевого финансирования следует определять в соответствии с особенностями школьников, а не только образовательного учреждения.

Учитель, благодаря которому школьник добился высоких результатов, получает значительные стимулирующие выплаты.

Необходимо внедрить систему моральных и материальных стимулов поддержки учительства, привлечь к профессии молодых талантливых людей.

Не реже одного раза в пять лет учителя, и директора школ повышают квалификацию. Соответствующие программы должны гибко изменяться в зависимости от интересов педагогов, а значит - от образовательных потребностей детей. Средства на повышение квалификации нужно предоставлять коллективам школ также на принципах душевного финансирования, чтобы педагоги могли выбирать и программы, и образовательные учреждения.

Проблема совершенствования управления образовательным процессом в учреждении дополнительного образования является в настоящее время одной из важнейших.

Современные тенденции в развитии дополнительного образования объединены одним важным и значимым критерием – его качеством, которое непосредственно зависит от уровня профессиональной компетентности педагогов и организации системы управления образовательным учреждением.

Цель проекта: повышение эффективности деятельности учреждения дополнительного образования.

Миссия: Повысить качество управления учреждением дополнительного образования.

Задачи проекта:

- 1) повысить управленческие компетенции руководителя учреждения дополнительного образования;
- 2) привлечь молодых специалистов для работу в учреждении;
- 3) повысить качество знаний и компетенций учащихся;

5) повысить рейтинг учреждения среди учреждений дополнительного образования города;

б) мотивировать педагогический коллектив на инновационную деятельность;

Стратегия проекта:

1) Организация курсов повышения квалификации для административного аппарата школы.

2) Разработка программы мероприятий по мотивации участников проекта;

3) Разработка программы мероприятий по стимулированию педагогического персонала;

4) Разработка программы мероприятий по обучению персонала;

5) Разработка мероприятий по оценке деятельности педагогического персонала;

7) Организация педагогической практики студентов профильных вузов.

Полезный эффект:

1. Повышение квалификации административного органа образовательного учреждения. Следствие: принятие самостоятельных решений, на основе компетентностных знаний;

2. Приток в школу молодых специалистов;

3. Омоложение преподавательского состава;

4. Мотивация на успех. Грамотная конкуренция между учителями школы, как результат – повышение компетенций обучающихся, раннее выявление одарённых детей и работа с ними;

5. Повышение качества преподавательской деятельности;

6. Увеличение количества участия преподавателей и учащихся во внешних, дистанционных конкурсах и олимпиадах. Следствие: повышение рейтинга образовательного учреждения;

7. Повышение эффективности работы отдела кадров;

9. Повышение качества знаний и компетенций выпускника образовательного учреждения;

10. Увеличение финансового обеспечения образовательного учреждения.
Временные рамки: начало - сентябрь 2015 г.; завершение проекта – май 2017г.

Отделы образовательного учреждения, на которые повлияет проект: административный корпус, педагогический коллектив, ученическая среда.

Окружение проекта:

1) Заключение договоров с преподавательским составом об организации обучения учителей по внедрению новшеств;

2) Заключение договора с ФГБОУ ВО Челябинский государственный институт культуры, ГБП ОУ Асбестовский колледж искусств об организации научно - педагогической практики студентов выпускных курсов;

4) Работа с консультантом как с источником специальных знаний.

Интересы участников проекта:

1) Родители обучающихся – повышение качества знаний и умений детей;

2) Активные, инициативные преподаватели – возможность реализовать творческий потенциал;

3) Молодые специалисты – поддержка со стороны старших, опытных наставников; умение организовать деятельность в сложных педагогических ситуациях;

Конфликтующие потребности заинтересованных сторон.

Конфликты между заинтересованными участниками проекта – учителями, администрацией будут регулироваться с помощью получения своевременной адекватной информации и возможностью эффективно взаимодействовать с другими участниками проекта.

Возможные конфликтующие потребности (Соппротивление):

- Со стороны руководства: нет денег;

- Со стороны преподавателей - стажистов: оставьте в покое, мне осталось немного до пенсии;
- Со стороны преподавательского состава - несогласие с идеей проекта;
- Отрицательное отношение к консультанту;
- Уверенность в том, что результаты проекта будут иметь негативные последствия для конкретных отделов образовательного учреждения;
- У участников проекта полно других, более важных дел и они просто не хотят связывать себя новыми обязательствами.

Консультант совместно с руководителем образовательного учреждения должны как можно раньше создать открытую, доверительную атмосферу.

Команда проекта:

- 1) Руководитель образовательного учреждения – руководитель проекта;
- 2) Заместители директора – проведение исследований, анализ исследований;
- 4) Руководители методических объединений – программа мероприятий по обучению персонала;
- 5) Внутренний консультант по инновационному проектированию.

Нормативно-правовое обеспечение проекта.

Основополагающие документы для принятия решения о разработке проекта:

- Закон Российской Федерации «Об образовании»;
- Концепция долгосрочного социально-экономического развития РФ на период до 2020 г.;
- Федеральный компонент государственных образовательных стандартов начального, общего и среднего (полного) общего образования, утвержденный приказом Министерства образования Российской Федерации от 05.03.2004г. № 1089;

Задачи Программы:

- 1) оснащение материально-технической базы учреждений в соответствии с современными требованиями;

- 2) развитие системы выявления, поддержки и сопровождения лидеров в сфере образования;
- 3) модернизация системы подготовки, переподготовки и повышения квалификации педагогов и руководителей образовательных учреждений;
- 4) развитие региональной системы оценки качества образования, включающей оценку результатов деятельности по реализации федерального государственного стандарта и динамику достижений каждого учащегося;
- 5) развитие сети образовательных учреждений и сетевого взаимодействия в региональной системе профессионального образования;
- б) развитие кадровых ресурсов системы профессионального образования.

Программа управленческо-консультативной деятельности по реализации проекта. Основные этапы реализации проекта (таблица 5).

Таблица 5

Этапы реализации проекта

Первый этап: Диагностико - конструирующий (сентябрь, 2015 - декабрь, 2015) Цель: выявление перспективных направлений деятельности учреждения дополнительного образования и модели качественного управления учреждением в условиях модернизации современной школы	
мероприятия	Сроки реализации, ответственный
1	2
Комплексное диагностирование всех участников образовательного процесса: <input type="checkbox"/> учащихся (определяются особенности сформированности личностных сфер: познавательной, психофизической, мотивационной, действенно-практической, эмоционально-волевой, выявляются особенности познавательного стиля каждого ученика); <input type="checkbox"/> педагогов (определяется уровень сформированности профессиональной компетентности, позволяющей им работать в режиме личностно-ориентированного образования, их возможные проблемы); <input type="checkbox"/> родителей (определяется уровень их психолого-педагогической подготовки, возможность активно работать как полноправному партнеру по	30.09. 2015 Заместители директора, консультант

обучению, воспитанию, развитию своего ребенка);	
Принятие решения о разработке проекта совершенствования управления образовательным процессом в образовательном учреждении	1.10.2015 Руководитель образовательного учреждения
Разработка и принятие необходимых нормативно-правовых и распорядительных документов;	10.10. 2015 Руководитель образовательного учреждения, консультант
Разработка критериев и показателей эффективности работы образовательной системы школы	20.12.2015 Руководитель образовательного учреждения, консультант
<p>Второй этап: Организационно-деятельностный (январь, 2016-декабрь, 2016) Цель: совершенствование управленческого процесса через внедрение проекта совершенствования управленческой деятельности</p>	
мероприятия	Сроки реализации, ответственный
Организация обучающих семинаров, тренингов для управленческого состава образовательного учреждения;	01.10. 2016 – май, 2017 (по мере необходимости) Руководитель образовательного учреждения
Организация курсов повышения квалификации для педагогов	1.11. 2016 Руководитель образовательного учреждения, консультант
Организация педагогической практики для студентов профильных вузов	01.11. 2016 Заместитель директора по учебной работе
Разработка программы мероприятий по обучению персонала;	20.12.2016 Руководители методических объединений
Разработка критериев оценки деятельности педагогического персонала;	16.01. 2017 Руководитель образовательного учреждения, консультант
Разработка программы мероприятий по адаптации молодых специалистов;	30.01.2017 Психологи
Разработка программы мероприятий по мотивации участников проекта;	31.01. 2017 Заместитель директора по учебной работе, консультант

Реализация системы мониторинга, диагностики, апробация новых форм оценивания;	Ежемесячно, начиная с января 2017 г. Заместитель директора, консультант
Разработка программы мероприятий по стимулированию педагогического персонала;	05.02. 2017 Заместитель директора по учебной работе, консультант
Создание документооборота;	Май, 2017 Заместитель директора по АХР
Третий этап: Обобщающий (январь, 2017 - май, 2017) Цель: оценка ожидаемых результатов работы, определение перспективных направлений	
мероприятия	Сроки реализации, ответственный
Оценка эффективности проекта;	30.06.2017 Руководитель образовательного учреждения Внутренний консультант
Принятие решения о дальнейшей судьбе проекта;	30.06.2017 Руководитель образовательного учреждения

Источники финансирования проекта (таблица 6)

Таблица 6

Источники финансирования проекта

Мероприятие	Источник финансирования
Организация обучающих семинаров, тренингов для управленческого состава учреждения дополнительного образования;	1. Принятие участия в конкурсах на присуждение грантов; 2. Благотворительная деятельность; 3. Внебюджетная деятельность (организация дополнительных платных курсов); 4. Бюджет учреждения.
Организация курсов повышения квалификации для педагогов на тему: Управление временем и	1. Собственные материальные средства педагогов. 2. Бюджет учреждения.

информацией;	
Приобретение канцелярских принадлежностей;	1.Проведение акции по сбору и сдаче макулатуры (г. Сухой Лог, ул. Береговая, д.5) тел: 8(34373)22701) 2.Бюджет учреждения

Бюджет и оценка экономической эффективности предложенных мероприятий

Для совершенствования управления в МБУ ДО « СДМШ» были предложены мероприятия. Проведем расчет объема капиталовложений (затрат) на реализацию проекта мероприятий. Структура и динамика капитальных вложений (таблице 7).

Таблица 7

Общие затраты на реализацию проекта с сентября 2015 года по июнь

мероприятие	Затраты, в рублях
Привлечение консультанта	7300/ месяц
Разработка консультантом проекта	6000
Организация обучающих семинаров, тренингов и т.п.	7000
Курсы повышения квалификации	20000
Приобретение канцелярских принадлежностей	10000
итого	196300

Цена на услуги консультанта, разработку консультантом проекта вычислена, как средняя цена в трех консалтинговых компаниях г. Екатеринбурга и г. Москва, это компании ООО Финаудитсервис, Интерком Аудит, Оптима.

Таким образом затраты на реализацию предложенных мероприятий составит 196300 руб.

Рассчитаем планируемую прибыль от предлагаемых предложений. Расчет прибыли (таблице 8).

Формирование прибыли

показатель	Всего /в рублях
Выручка от реализации предложенных мероприятий в месяц	39500/месяц
Развитие дополнительных платных услуг	12000/месяц
Результаты на конкурсах, фестивалях и т.п.	30000/год
Чистая прибыль за год	648000

Выручка от реализации предложенных мероприятий включает в себя 100% реализацию проектной мощности учреждения, т.е. максимальное количество учеников. На момент привлечения консультанта обучалось 481 человек, что составляет примерно 85%, когда максимальное количество человек 560, что составляет 100%. После мероприятий, предложенных консультантом, учреждение будет работать на 100% заполняемости (79 человек). Цена за месяц обучения в музыкальной школе 500 рублей, следовательно $79 \cdot 500 = 39500$ рублей/ месяц прибыль.

Чистая прогнозируемая прибыль, полученная в результате предложенных мероприятий, составит 648 000 руб. в год.

Можно сделать вывод, что внедрение данных мероприятий являются выгодными для предприятия и позволят увеличить спрос на образовательные услуги с помощью введенных мероприятий. Затраты на реализацию проекта ниже, чем планируемая прибыль.

Данные предложения по совершенствованию управления в учреждении дополнительного образования являются экономически эффективными.

Социальный эффект результата внедрения проекта (таблица 9)

Социальный эффект результата внедрения проекта

Заинтересованные стороны	Положительный эффект
Родители	<p>Повышение качества дополнительного образования детей;</p> <p>Возможность получения своевременной информации через электронную систему;</p> <p>Возможность принятия участия в оценке качества образования;</p>
Жители городского округа	Снижение негативных явлений в жизни общества, правонарушений;
Учащиеся	<p>Повышение интереса к обучению, мотивация на учебную деятельность;</p> <p>Повышение уровня знаний по учебным предметам;</p> <p>Повышение уровня культуры;</p>
Педагоги образовательного учреждения	<p>Умение грамотно распределять своё рабочее время;</p> <p>Повышение информированности;</p> <p>Усиление мотивационной, теоретической, практической готовности к освоению новшеств;</p> <p>Снижение недовольства педагогического коллектива существующей обстановкой;</p> <p>Проект способствует преемственности между старшим и молодым поколением педагогов;</p>
Администрация образовательного учреждения	<p>Грамотная организация работы по управлению коллективом образовательного учреждения;</p> <p>Повышение профессионализма;</p> <p>Умение распределять своё рабочее время;</p> <p>Умение разрешать конфликтные ситуации;</p>
Общество	Повышение имиджа учреждения дополнительного образования;

Выводы по II главе.

Данная глава была посвящена анализу рынка консультационных услуг на территории России и в городском округе Сухой Лог, а также условий, необходимых для внедрения консультационных услуг в деятельность образовательного учреждения.

В рамках анализа проведено исследование общероссийской ситуации на рынке консалтинговых услуг. Изучены мнения экспертов о состоянии рынка консалтинговых услуг, перспективы развития. В результате проведенного исследования было выявлено, что наиболее востребованными направлениями консультирования являются консалтинг в сфере информационных технологий, в сфере финансового управления и налоговый и юридический консалтинг. Консалтинг в сфере управления, к сожалению, не имеет высокого спроса. Из этого следует, что организации, возможно, осуществляют не эффективное управление.

По результатам исследования можно сделать вывод: рынок консалтинга в сфере образования находится на стадии становления.

Результатом исследования является выявление проблемных зон и противоречий, которые препятствуют школе, ее дальнейшему развитию. Проведён SWOT - анализ системы образования в городском округе Сухой Лог.

По результатам анализа можно сделать вывод: качество работы учреждения дополнительного образования во многом определяется в настоящее время продуктивностью процесса управления им. Образовательные учреждения нуждаются в консультационной поддержке по повышению качества управления и качества работы организации. Конечным результатом консультационного сопровождения учреждения является не только решение проблемы, с которой сталкиваются управляющие, но и повышение эффективности деятельности образовательного учреждения, повышение качества работы каждого

работника, а в некоторых случаях создание конкурентных свойств и вывод образовательного учреждения на новый уровень.

В данной главе разработана и представлена технология деятельности консультанта по вопросам управления проектами в образовательном учреждении, и разработан проект совершенствования управления образовательным процессом в образовательном учреждении как продукт внутреннего консалтинга.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управленческое консультирование призвано помогать руководителям анализировать и решать стоящие перед их организациями практические задачи.

В диссертационной работе, по результатам выполненных теоретических и практических исследований, обозначен алгоритм консалтингового процесса в сфере образования, разработана технология деятельности консультанта по созданию инновационного проекта, а также разработан проект совершенствования управления инновационным процессом в образовательном учреждении как продукт внутреннего консалтинга.

Основные результаты работы:

1. Проведено изучение и анализ литературы по проблеме управления образовательным учреждением. По результатам анализа литературы можно сделать вывод о том, что по данному направлению теоретический материал представлен в недостаточном объеме. Близко к освещению данной проблемы подошли такие авторы как М.А. Гончаров, Т.И. Шамова, К.М. Лабутин.
2. Изучены и детально проанализированы базисные понятия маркетинга консалтинговых услуг: маркетинг, консалтинг, управление, аудит; проанализированы виды маркетинга; разобрана сущность консалтингового процесса; изучена и проанализирована модель консалтингового процесса на производстве. Результат анализа и синтеза данной модели: разработана и представлена модель консалтингового процесса в учреждении дополнительного образования. Изучена сущность и содержание процедуры консультирования в учреждении дополнительного образования. Разработано пошаговое описание процедуры менеджмента инноваций в учреждении дополнительного

образования. На основании проведённого анализа и изучения нормативно-правовых аспектов развития современной образовательной инновационной деятельности в образовательном учреждении, можно сделать вывод: важной функцией управления является непрерывный поиск и подготовка новых видов деятельности и сокращение тех, которые не согласуются с ростом рейтинга и развитием образовательного учреждения;

3. Понятие «консультирование» в сфере образования всё ещё не нашло широкого применения. Эта проблема приобретает особенно важное значение в связи с коренными реформами в сфере образования. Потребность образовательных учреждений в консультировании, в современных условиях, становится объективной необходимостью. Деятельность консультанта, содержанием которой является разработка и вывод на рынок новых образовательных услуг, разработка и внедрение новых технологий, создание и применение новых знаний приобретает стратегическое значение для образовательной политики государства. Применительно к консультированию в системе образования, клиентской организацией является образовательное учреждение, а клиентом соответственно руководитель такого учреждения.

В данной работе изучена и проанализирована сущность консультирования, целью которого является повышение качества образовательного процесса. Рассмотрен общий подход к предоставлению консультационных услуг в учреждении дополнительного образования;

4. В результате анализа общероссийской ситуации на рынке консалтинговых услуг можно сделать вывод: рынок консалтинга в последнее десятилетие является одним из самых быстроразвивающихся в России. Увеличению спроса на услуги консультантов способствует «омоложение» кадров, которые осознают необходимость освоения современных технологий

управления и важность комплексного подхода к решению проблемы. В противопоставление им старая команда руководителей обладает «производственным» мышлением и не понимают сути управленческого консалтинга. В таких сложных условиях абсолютно необходимы профессиональные и компетентные консультанты, специально изучающие опыт и ошибки лучших организаций, владеющие самыми современными методическими средствами и приемами организационного проектирования, подготовки и принятия стратегических и оперативных решений.

По результатам исследования рынка консультационных услуг на территории России по проблемам совершенствования управления в образовательном учреждении можно сделать вывод: рынок консалтинга в сфере образования находится на стадии становления; конкуренция на рынке управленческо-педагогического консультирования слабо развита, практически отсутствует; спрос отсутствует, так как клиентская база не сформирована, потенциальные клиенты пытаются решать возникающие задачи другими более привычными, но уже доказано, неэффективными способами. Положительный вывод: проблемных зон в результате изучения потребностей и возможностей образовательных учреждений выявлено, и представлено в SWOT - анализе в данной работе, достаточно, значит, консультантов по вопросам совершенствования управления инновационным процессом ожидает великое будущее;

5. Качество работы образовательного учреждения во многом определяется, в настоящее время, продуктивностью процесса управления им.

Принятие управленческих решений интуитивно, без систематической диагностики, порой спонтанных, субъективно-волюнтаристских и непродуманных решений порождает впечатление единственно верных

действий администрации школ, учителей, воспитателей, классных руководителей в интересах учащихся, учебно-воспитательного процесса.

Конечным результатом деятельности консультанта, совместно с администрацией учреждения, является не только решение проблемы, с которой сталкиваются управляющие, но и повышение эффективности деятельности образовательного учреждения, повышение качества работы каждого работника, а в некоторых случаях, создание конкурентных свойств и вывод образовательного учреждения на новый уровень. В данной работе разработана модель деятельности внутреннего консультанта по созданию инновационного проекта;

б. Разработан проект по внедрению модели.

Анализируя выполненные задачи можно сделать вывод: цель работы достигнута.

Список источников:

- 1.Аблязова Н. О., Гуськова И. В., Егоршин А. П., Тальникова Т. В. Менеджмент образования. Логос, 2009 – 308 с.
- 2.Асаул А.Н., Кныш М. И., Старинский В.Н. Оценка нематериальных активов и интеллектуальной собственности. Оценка собственности. Издательство. Санкт – Петербург, «АНО ИПЭВ», 2011. - 298 с.
- 3.Баранчев В.П. Управление инновациями. – М.: Высшее образование, Юрайт-Издат, 2009. – 711 с. – (Университеты России).
- 4.Буланичев В.А. Синергетическое моделирование образовательных процессов/В.А. Буланичев, Л.А. Серков. Екатеринбург: Институт экономики УрО РАН, 2007. 232 с.
- 5.Булыко А. Н. Большой словарь иностранных слов. - М.: Мартин, 2010 г.
6. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 255 с.
- 7.Вертакова Ю.В., Симоненко Е.С. Управление инновациями. Теория и практика. М., Изд-во «Эксмо», 2008. - 432 с.
- 8.Воробьева М.А Психология труда: Учебное пособие – Екб.: УрГПУ, 2015.-211 с.
- 9.Гончаров М.А. Основы маркетинга и консалтинга в сфере образования - М. ООО «Издательство КноРус», 2010
10. Гончаров М.А. Основы менеджмента в образовании - М. ООО «Издательство КноРус», 2010
- 11.Горфинкель В.Я., Черныше Б.Н. Инновационный менеджмент. М.: Вузовский учебник, 2009.- 464 с. - с.9
12. Громыко Ю. и др. Концепция прогноза развития образования до 2015 г. / Ю.Громыко, И. Давыдов, В. Лазарев, Р.Рубцов, В.Сободчиков // Нар. Образование. – 1993. - №1. – с.17-27. №2. – с.3-7
- 13.Гавриленко, Н.И. Маркетинг [Текст] : учеб. для студентов вузов по

- направлению "Менеджмент" / Н. И. Гавриленко. — 2-е изд., перераб.
— М. : Академия, 2011. — 192 с. 10 экз
14. Дудников В.В. Менеджмент сферы образования. Т1-2. - М., 1999
15. <http://elibrary.ru/defaultx.asp>
- 16.Ерофеева Н.И. Управление проектами в образовании/Н.И.Ерофеева//Народное образование. - 2002.-№ 5.
17. Ефремова Т.Ф. Современный толковый словарь русского языка. – М.: ООО "Фирма "Издательство АСТ", 2006. – с. 1168
- 18.Каменский А. К. Нормативно-правовая база общественно-государственного управления школой/ А. К. Каменский// Директор школы. - 2006. - № 3.
- 19.Казначевская Г.Б. Менеджмент /Г.Б. Казначевская, И.Н. Чуев, О.В. Матросова – Феникс, 2008.
20. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. М., 1992
21. <http://news.kremlin.ru/media/>
- 22.Макхем К. Управленческий консалтинг /Пер. с англ. М.: Дело и Сервис, 1999.
23. Маркетинг в образовании: Учебное пособие. М., Изд-во: РУДН, 2007 – 158с.
24. Кибанов, А.Я. Экономика и социология труда [Текст] : учеб. для студентов вузов по спец. 062100 Упр. персоналом / А. Я. Кибанов [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова. - М. : ИНФРА-М, 2009. - 584 с. - (Высшее образование). - Допущено М-вом образования РФ. (13 экз.)
25. Лабутин, К. М. Управленческое консультирование: менеджмент-консалтинг [Электронный ресурс] / Лабутин К. М. — М. : Лаборатория книги, 2010. — 96 с.
26. Маркетинг: общий курс. Учебное пособие [Электронный ресурс]. — Москва : Омега-Л, 2010. — 480 с.

27. Новиков А. М. Организация опытно-экспериментальной работы на базе образовательного учреждения/ А. М. Новиков// Дополнительное образование. - 2002. - № 6.
28. Ожегов С.И. Словарь русского языка. - М.: Русский язык; Издание 11-е, 1975, с.846
29. Пищулин Н.П. Маркетинг образования. - М., 2001
30. Поляков С.Д. В поисках педагогической инноватики. – М., 1993. – 64 с.
31. <http://raexpert.ru>
32. Романова М. М. Менеджмент предприятия и организации. Учебно-методический комплекс - М.: Евразийский открытый институт, 2008., 285
33. Савенкова Т.И. Развитие консультационной деятельности. - М., 1999
- 34.Сластёнин В. А., Подымова Л.С. Педагогика: Инновационная деятельность. М., Изд-во «Магистр», 1997
- 35.Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: Издательский дом «Бизнес-пресса», 2000.
- 36.Управление персоналом: теория и практика. Мотивация и стимулирование трудовой деятельности [Текст] : учебно-практическое пособие / А. Я. Кибанов, И. А. Баткаева, Е. А. Митрофанова [и др.] ; под ред. А. Я. Кибанова ; Гос. ун-т упр. - Москва : Проспект, 2014. - 61, [1] с. : табл. - Рек. Советом УМО по образованию в обл. менеджмента в качестве учеб. пособия для студентов высш. учеб. заведений, обучающихся по спец. "Упр. персоналом" и "Менеджмент орг.". (1 экз.)
37. Федорова, Н.В. Управление персоналом организации [Текст] : учеб.пособие по спец. "Менеджмент орг." / Н. В. Федорова, О. Ю. Минченкова. - /4-е изд, перераб. и доп. - М. : Кнорус, 2008. - 512 с. (15 экз.)
- 38.<http://www.standart.edu.ru/catalog.aspx?CatalogId=3386> -
Федеральный Государственный образовательный стандарт общего образования.

39. Шекшня, С.В. Управление персоналом современной организации : Учеб.-практ.пособие. - 5-е изд., перераб.и доп. - М. : Бизнес-шк."Интел-Синтез", 2002. - 368с. (4 экз.)

40.Шамова Т.И. Исследовательский подход в управлении школой. (Библиотечка «Современная школа: проблемы руководства»). – М.: АПП ЦИТП, 1992

41. Эриашвили, Н. Д. Книгоиздание. Менеджмент. Маркетинг. Учебное пособие [Электронный ресурс] / Эриашвили Н. Д. — Москва : Юнити-Дана, 2009. — 303с.

Глоссарий

1. McKinsey & Co – ведущая международная компания, предоставляющая услуги в области управленческого консалтинга

2. Accenture – консалтинговая компания. Оказывающая услуги в области стратегического планирования, оптимизации и организации аутсорсинга бизнес-процессов, управления взаимоотношения с клиентами, управления логическими процессами и т.д.

3. Deloitte & Touche – международная компания, оказывающая услуги в области аудита, налогообложения и консалтинга.

4. PwC (PricewaterhouseCooper) – международная сеть компаний, предлагающих услуги в области аудита и консалтинга.

5. Ernst & Young – британская аудиторско-консалтинговая компания, одна из крупнейших в мире (входит в «большую четверку»)

6. Анализ – метод исследования путем рассмотрения отдельных сторон, свойств, частей чего-либо.

7. Аудит – проверка финансово-хозяйственной, экономической деятельности учреждения, предприятия, проводимая независимыми специалистами.

8. Брэндинг – брэнд – термин, символизирующий комплекс информации о компании или продукте; популярная, легко узнаваемая и юридически защищенная символика какого-либо продукта.

9. Брэнчмаркетинг – процесс определения, понимания и адаптации имеющихся примеров, с целью улучшения собственной работы.

10. Консультация-совет, даваемый специалистом, помощь.

11. Консалтинг (от англ. consulting советоваться, справляться) - деятельность специальных компаний по консультированию производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов в области экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, инноваций.

12.Критичность – умение оценивать правильность выбранных путей решения поставленной проблемы и получаемые при этом результаты с точки зрения их достоверности и значимости; умение найти и исправить ошибку.

13.Комплекс – совокупность чего-либо, объединенного вместе, имеющего общее предназначение, и отвечающего какой-либо определенной цели.

14.Клиент – постоянный потребитель.

15.Логотип – графический знак, эмблема, символ, используемый для повышения узнаваемости и распространенности в социуме

16.Лояльность клиентов – положительное отношение потребителя к продукту (услуге)

17.Маркетинг - организационная функция и совокупность процессов создания, продвижения и предоставления продукта или услуги покупателям и управление взаимоотношениями с ними с выгодой для себя.

18.Мотивация – побуждение к действию

19.Проект-план создания чего-либо - совокупность мероприятий, связанных с решением задачи.

20.Программа – план деятельности

21.Разработка - какое-либо действие по созданию чего-либо.

22.Услуга-действие, приносящее пользу

23.Сегмент – группа, в рамках которой потребители имеют схожие запросы

24.Спрос - это платежеобеспеченная и осознанная потребность.

25.Цикл - совокупность явлений, процессов, составляющих кругооборот в течение известного промежутка времени.