

Министерство образования и науки Российской Федерации
ФГБОУ ВО «Уральский государственный педагогический университет»
Институт физики, технологии и экономики
Кафедра технологии и экономики

Консалтинг в сфере образования

Выпускная квалификационная работа

Квалификационная работа
допущена к защите
Зав. кафедрой Чикова О.А.

дата

подпись

Исполнитель:
Лукашенок Елена Евгеньевна
обучающийся Б 41-z группы

подпись

Руководитель ОПОП:
Глухих П. Л. к. э. н.,
доцент кафедры технологии
и экономики

подпись

Научный руководитель:
Чикова Ольга Анатольевна
доктор ф. – м. н.,
зав. кафедрой технологии и
экономики

подпись

Екатеринбург 2016

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	3
Глава 1. КОНСАЛТИНГ В ОБРАЗОВАНИИ КАК СОЦИАЛЬНО- ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА	7
1.1 Консалтинг: содержание понятия	7
1.2 Классификация консалтинговых организаций и услуг	12
1.3 Тенденции и перспективы развития управленческого консультирования в России	21
Глава 2. ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В ОБРАЗОВАНИИ.....	37
2.1 Особенности консалтинговой деятельности в образовании	37
2.1 Репутационный консалтинг как фактор трансформации образовательной среды	47
2.2 Развитие экспертных организаций в сфере образования	51
Глава <u>3. ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОВЕДЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЫТНО- ПОИСКОВОЙ РАБОТЫ</u>	65
3.1 Содержание условий проведения опытно поисковой работы по формированию у школьников экономических компетенций в сфере консалтинга.....	65
3.2 Методика выявления уровня сформированности у школьников профильных классов экономических компетенций	71
3.3. Анализ сформированности экономических компетенций у школьников в сфере консалтинга	79
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	86
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	90
ПРИЛОЖЕНИЕ.....	94

ВВЕДЕНИЕ

В условиях постоянной модернизации сферы образования, ужесточения требований к эффективности функционирования образовательных учреждений встает вопрос о качественной подготовке управленцев в сфере образования. Как показал опыт мониторинга эффективности сферы образования 2014-2015 гг. во многих учреждениях, реализующих образовательные услуги, не хватает именно экономического обоснования управленческих решений. Там качество организации и содержательного наполнения образовательного процесса превалирует над экономическими принципами управления. Хотя эти процессы должны реализовываться параллельно – эффективный менеджмент необходим современной школе.

Развитие и совершенствование менеджмента, приспособление его к конкретной обстановке в настоящее время являются одним из главных рычагов улучшения результатов деятельности фирм. Он во многих случаях оказывается гораздо более действенным, чем дополнительные финансовые вложения или создание новых производственных мощностей предприятия.

В менеджменте можно выделить конкретные направления – маркетинг, инновационный менеджмент, инвестиционный менеджмент, социально-экологический менеджмент, управление рисками и др. При решении задач менеджмента приходится использовать разнообразные инструменты менеджмента – методы принятия управленческих решений, оптимизации, эконометрического анализа данных, сбора и обработки экспертных оценок, моделирования. Одним из наиболее важных сегодня выступает консультирование (в дальнейшем речь пойдет в большей степени об управленческом консалтинге).

Зарождение управленческого консультирования было вызвано постоянным поиском предпринимателями новых средств повышения эффективности производства, попытками со стороны специалистов

управления найти коммерческое приложение своим способностям, логикой развития организационной науки и практики.

Консалтинг превратился сегодня в норму бизнеса и в одну из наиболее эффективных и динамично развивающихся его форм, где заняты сотни тысяч специалистов. Консалтинг стал неотъемлемой частью и важнейшим элементом бизнеса, поддерживающим на высоком уровне функционирование инфраструктуры. В то же время это огромный и мощный рынок, объемы которого достаточно велики и сопоставимы с другими сферами бизнеса.

В развитых странах привлечение консультантов к решению тех или иных задач в компании считается не просто необходимым, что говорит о высоком уровне деловой репутации, но и привычным делом, нормой. Подавляющее большинство серьезных экономических, управленческих и социальных решений принимается исключительно с привлечением внешних консультантов. В настоящее время антикризисное консультирование приобретает особое значение. Тем самым деятельность консультанта способствует созданию достаточно устойчивой и гибкой основы, позволяющей организации работать максимально эффективно и продуктивно. Поэтому, проблема подготовки экономически грамотных выпускников очень актуальна в современных условиях. Необходимы теоретические и практические исследования специфики формирования экономических знаний у школьников.

Объект исследования: процесс обучения школьников профильных социально-экономических классов общеобразовательных школ экономике.

Предмет исследования: методы формирования экономических компетенций у школьников в сфере консалтинга.

Цель исследования: разработать методику обучения школьников основам управленческого консалтинга, обеспечивающую формирование у них экономических компетенций в этой сфере.

Задачи исследования:

- изучить понятие консалтинга и его классификацию;

- раскрытие понятия управленческого консультирования как вида консультационной деятельности;
- проанализировать современное состояние отечественного консалтинга;
- изучить репутационный консалтинг как фактор трансформации образовательной среды;
- проследить развитие экспертных организаций в сфере образования;
- изучать зарубежный опыт образовательного консалтинга.
- провести и описать педагогический эксперимент по изучению управленческого консалтинга школьниками;
- разработать методические рекомендации по обучению школьников управленческому консалтингу.

Гипотеза исследования: обучение школьников основам консалтинга на уроках экономики повышает уровень сформированности их экономических компетенций в сфере управления.

Дипломная работа состоит из введения, трех глав и заключения.

В первой главе раскрывается содержание понятия «консалтинг», дается классификация консалтинговых организаций и услуг. Особое внимание уделено рассмотрению тенденций и перспектив развития управленческого консалтинга в России.

Во второй главе рассмотрены специфические особенности применения консалтинга в сфере образования, в частности репутационный консалтинг и деятельность экспертных организаций. Поскольку российский опыт образовательного консалтинга невелик, то в работе представлена также и зарубежная практика.

Третья глава посвящена описанию педагогического эксперимента по формированию экономических компетенций школьников в сфере консалтинга.

При выполнении дипломного исследования учебно-методической базой выступали работы Танеева Р.Р., Гончарова М.И., Гориславцева К.М.,

Демарцевой Л.Ф., Елмашева О.К., Ефремова В.С., Зеленина М.А., Курбатовой О.В., Лемзикова Г.А., Лузина А.Е., Посадского А.П., Уткина Э.А. и др., раскрывающие проблемы формирования и развития рынка консалтинговых услуг в последнее **годы [...]**. Специфика применения консалтинга в сфере образования нашла отражения в работах В.Г. Быковой, С.Г. Вашенко, С.Г. Вершловского, С.Д. Воровщикова, Г.И. Горской, И.В. **Жуковского[...]**. Кроме того использовалась нормативно-справочная документация и материалы СМИ.

Глава 1. КОНСАЛТИНГ В ОБРАЗОВАНИИ КАК СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ПРОБЛЕМА

1.1. Консалтинг: содержание понятия

Прежде всего, необходимо дать определение консалтингу. Из множества определений на данном этапе необходимо выявить наиболее значимые характеристики.

Обычно выделяют два основных подхода к определению понятия «консультирование». В первом случае используется функциональный подход на консультирование. Так определение дал Фриц Стееле: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это»[1]. Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно определению, данному Лэрри Греинером и Робертом Метцгером, «управленческое консультирование - это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению решения»[2]. Эти два подхода взаимодополняют друг друга.

К. Макхэм, известный английский специалист в области управленческого консультирования, считает, что это прикладная наука, опирающаяся на экономику, теорию управления, теорию игр, факторный анализ, математическую статистику, корреляционный и регрессионный анализ, прогнозирование, социологию, психологию и ряд других[3].

В «Современной экономической энциклопедии» под редакцией проф. Г.Вечканова консалтинг определен как вид деятельности специальных компании, консультирующих предприятия по широкому кругу вопросов хозяйственной деятельности, конъюнктуре рынка, методам ведения бизнеса, адаптированным к современным условиям, практике управления, обоснованию выбора адекватных управленческих решений[4].

Группой американских консультантов дано следующее определение: «Управленческий консалтинг — это независимая и объективная услуга, предоставляемая квалифицированным персоналом клиенту, чтобы помочь ему выявить и проанализировать проблемы в области управления и возможности их решения. Консультанты также рекомендуют пути решения проблем, предлагая осуществление определенных действий, и по мере надобности, участвуют в их реализации. В целом, консультанты по управлению помогают осуществлять конструктивные изменения в государственном и частном секторе»[5].

Европейская Федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEACO, ФЕАКО) дает следующее определение: «Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации»[6]. Такого же определения придерживаются Американская Ассоциация консультантов по экономике и управлению (АСМЕ) и Институт менеджмент-консалтинга (IMC).

Консультант может также оказывать эффективную помощь при решении проблем структуризации финансовой деятельности фирмы, разработки инвестиционных проектов, приобретения новой компании или слияния нескольких предприятий, согласования различных финансовых систем, определения реальной стоимости приобретаемой фирмы и т.д. При оценке эффективности инвестиционного проекта, как правило, консультанты

не ограничиваются только анализом финансового состояния дел и их прогнозом, а дают рекомендации по оптимизации налогообложения, юридическому оформлению инвестиций, маркетинговой политике, управлению, структурной реорганизации и др. В случае принятия положительного решения об инвестициях консультант продолжает работу, предоставляя для заинтересованных сторон информацию, необходимую для принятия управленческих и финансовых решений.

Максимальную актуальность в современных условиях приобретает для предприятия консалтинг в области информационных технологий и информационных услуг, разработка и внедрение информационных систем. Немаловажным моментом в деятельности предприятия является решение вопросов, связанных с разработкой маркетинговой политики, создания и поддержания его имиджа. Обостряющиеся конкурентные отношения не позволяют не обращать внимания на потребности и запросы потенциальных клиентов и потребителей товаров и услуг. Актуальным становится расчет эффективности и конкурентоспособности той или иной продукции или вида деятельности.

Таким образом, за исключением проведения ревизии деятельности предприятия (аудит, бухгалтерский учет и т.д.) и оказания ему юридических услуг, включая услуги по налогообложению, весь остальной спектр услуг консалтинговой фирмы так или иначе направлен на решение проблем, связанных с управлением деятельностью предприятия, будь то стратегическое планирование, управление бизнесом, персоналом, бизнес-процессами и их реорганизацией.

Учитывая вышесказанное, можно дать следующее определение - под консалтингом понимается предпринимательская деятельность, выполняемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг [7].

Целью управленческого консалтинга является помощь менеджменту в достижении заявленных целей. Иными словами консалтинг - это любая помощь по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, юридической, технологической, технической, экспертной деятельности, оказываемая внешними консультантами, для решений той или иной проблемы [8].

Основная задача консалтинга в сфере управления заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических решений с учётом предметной области и проблем клиента.

Последнее десятилетие стало для управленческого консалтинга вторым «золотым периодом» в истории. Это было связано с теми радикальными изменениями, которые произошли в это время в экономической среде. Глобализация мировой экономики фактически «погрузила» все предприятия в новые условия бизнеса, изменила привычные правила конкуренции. Последние достижения информационной технологии, глобальные информационные сети изменили представления о границах предприятий и о технологии производства, управления и ведения бизнеса. Насыщение традиционных рынков товаров потребовало поиска новых подходов к потребителю [9].

Управленческий консалтинг направлен на помощь в решении множества проблем, связанных с организацией управления в различных сферах деятельности. Поэтому потребность в управленческом консалтинге возникает в случае плановых изменений в деятельности компании, ухудшения общих результатов деятельности (в т. ч. кризисные ситуации) либо неясности перспектив дальнейшего развития. Сложность проблем в этой связи ведет к тому, что консультирование носит многофункциональный и междисциплинарный характер. Работа консультанта направлена на анализ технологических, экономических, финансовых, юридических,

социопсихологических, политических и других аспектов деятельности компании [10].

Имеется масса подходов к консультированию в управлении, наиболее часто используются два подхода. Первый подход – широкий фундаментальный взгляд на консультирование, когда под процессом управленческого консультирования понимается любая форма оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи. Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу, работающую по контракту и оказывающую услуги организациям с помощью специально подготовленных лиц. Управленческое консультирование – это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая оценку и определение проблем, формулировку рекомендаций и помощь в их реализации.

Характерные черты управленческого консалтинга:

- профессиональная помощь руководящим работникам. Человек становится консультантом по вопросам управления, когда накапливает навыки для решения проблем, сталкиваясь со множеством различных ситуаций и действует как связующее звено между теорией и практикой управления.

- совещательная функция, т.к. задача управленческого консультирования – дать правильный совет руководителю в нужное время, а клиенты должны уметь принять совет и реализовать его.

- консалтинг – это независимая служба: финансовая, административная, политическая, эмоциональная; никто не может влиять на консультанта по управлению, используя свою власть [11].

В процессе управленческого консалтинга решается самый широкий круг задач. По типам решаемых задач управленческий консалтинг может быть разделен на [12]:

- стратегический консалтинг, в ходе которого осуществляется анализ глобального и регионального рынка сырья и готовой продукции, анализ конкурентов, динамики производства и потребления, рассматривается эволюция технологий, строится эффективная бизнес-модель, осуществляется расчет логистики;

- маркетинговый консалтинг, в ходе которого осуществляется построение эффективной маркетинговой стратегии, разрабатывается программа маркетинга компании, строится система маркетинга как технологии управления рыночным поведением потенциальных и актуальных покупателей;

- построение эффективной системы управления (распределение функций, полномочий, ответственности, материальных стимулов, построение системы бизнес-процессов, оптимальной системы информационного обмена и документооборота, внедрение системы прогнозирования, планирования и анализа деятельности, построение оптимальной структурно-функциональной схемы);

- кадровый консалтинг (подбор кадров), построение и развитие корпоративной культуры (конфигурирование системы нематериальных стимулов, привнесение смысла в коллективную деятельность сотрудников компании).

Таким образом, управленческий консалтинг решает самые важные задачи, стоящие перед руководителями компаний. На сегодняшний день сохраняется огромный потенциал для развития управленческого консультирования, которое в ближайшей перспективе начнет осваивать и предлагать клиентам новый усовершенствованный интеллектуальный продукт.

1.2. Классификация консалтинговых организаций и услуг

В международной практике принято выделять три вида консультационных услуг (табл.1.):

- процессный, или проектный;
- экспертный;
- обучающий [13].

Таблица 1. Виды консультационных услуг

Процессный	Экспертный	Обучающий
Закljučаются в совместной работе консультанта с персоналом и руководством компании-заказчика. Данное взаимодействие сводится к разработке и внедрению решений по оптимизации процессов в компании, необходимых для достижения конкретных целей.	Подразумевает разработку решений и рекомендаций по их внедрению после проведения анализа в компании-заказчике. При этом клиент только обеспечивает консультанта необходимой информацией (доступе к ней) для оценки ситуации.	Роль консультанта сводится к предоставлению клиенту необходимой теоретической или/и практической информации в форме семинаров, лекций, тренингов, методических пособий.

В экспертном консультировании консультант отвечает на вопросы клиента, не проводя анализа ситуации. Консультирование экспертное – это модель построения отношений между клиентской организацией и консультантами, согласно которой консультант предлагает способ решения проблемы, выявленной клиентом. Как правило это юридические, бухгалтерские, налоговые вопросы.

Консультирование проектное – это модель построения отношений, в которой консультант выступает в роли разработчика проекта, а клиент – реализатора. Модель ориентирована на покупку клиентом готового решения, которое он планирует к внедрению. Спрос на данный вид консультирования возник в связи с реструктуризацией и банкротством предприятий.

Наиболее эффективным является подход по принципу сотрудничества на основе открытой совместной работы. Консультирование процессное – это модель, которая базируется на роли консультантов как катализаторов

изменений, осуществляемых при непосредственном участии персонала клиентской организации. Здесь осуществляются все функции консультирования и все этапы, его выполняет высокопрофессиональный консультант, это дорогая модель «одного метода».

В зависимости от поставленных задач, на различных стадиях могут применяться комбинации данных методов. Эксперты отмечают, что обучающее консультирование, как правило, сопровождает процессное, а во многих случаях и экспертное. В России наибольшей популярностью пользуется именно обучающее, или экспертно-обучающее консультирование, тогда как в западных странах на первые позиции выходит процессное и процессно-экспертное [14]. На практике, как правило, руководители компаний при решении задач идут по наименее затратному, с точки зрения денег и времени, пути, считая, что любую проблему можно решить, воспользовавшись обучающими программами - тренингами и семинарами.

Выделяют пять основных видов консультационных организаций [15].

- многопрофильные компании, специализируются на аудите, информационных технологиях, юридическом или финансовом консультировании. Управленческое консультирование в данном случае дополнительная услуга, существующая как дополнение для основных. В многопрофильных компаниях консультанты по управлению - вспомогательные сотрудники. Они хорошо разбираются в смежном бизнесе и взаимодействуют с финансовыми, правовыми и другими консультантами.

- специализированные компании, специализируются в одной из областей управленческого консультирования. Остальные виды управленческого консультирования вводятся для поддержки центрального, главного консультационного продукта. Например, есть консультационные фирмы, специализирующиеся только на мотивации (построение систем заработной платы, социальных пакетов, премий, бонусов и др.), реструктуризации, реинжиниринге, стратегии и т.д. В них создаются свои профессиональные школы.

- лидерские организации, складываются вокруг сильной личности высококлассного специалиста, одного идеолога. Очень сильные лидеры могут постоянно удерживать около себя до 20 сотрудников. Другие имеют одного двух сотрудников, подстраивающихся под стиль работы лидера. Некоторые из них создают так называемые оболочные организации, т.е. под конкретные проекты приглашают своих коллег, а как только эти проекты заканчиваются, они расходятся до следующего клиента.

- партнерство, это группа консультантов, каждый из которых — профессионал в своем деле, каждый имеет свою клиентуру и может работать независимо от других. Тем не менее они предпочитают сообща финансировать общий офис, оргтехнику в нем, секретариат, бухгалтера и иных вспомогательных сотрудников. Тогда каждый поочередно может пользоваться этим офисом как своим: приглашать туда клиентов, устраивать личные презентации, получать необходимую информацию и рассылать свою, вести текущую работу. Круг таких партнеров чаще всего состоит из 6—8 человек. Время от времени они приглашают друг друга в свои консультационные проекты для совместной работы у клиента, перенимают друг у друга методы, опыт. Кроме того, они периодически проводят в своем офисе внутренние семинары для совместного обсуждения сложных случаев, новых тенденций в консалтинге, литературы, подготовки совместных публикаций и т.д.

- независимые индивидуальные консультанты, так или иначе оформляющие свой юридический статус на рынке, а иногда и без него. Именно такие консультанты составляют большинство в составе других фирм. Их успех зависит от признания и репутации в профессиональных кругах.

В многопрофильных и специализированных компаниях работа поставлена чаще всего на поток, консультант есть часть большого производства. В них свои службы маркетинга, т.е. клиентов ищут другие — консультант только исполнитель, а заказ он не обсуждает, не выбирает. В трех других способах организации консультационного труда у консультантов

больше свободы в определении своего статуса на рынке и способах построения отношений с клиентурой, зато и профессионального риска в них больше.

В мировом консалтинге замечена одна тенденция: из организаций первых трех типов (многопрофильных, специализированных и лидерских) происходит постоянный отток тех, кто уже прошел серьезную профессиональную школу в своих фирмах, иногда для укрепления опыта побывал в нескольких таких организациях, а затем переходит в партнерство или на индивидуальное положение. Это болезненное явление, ведь соответствующим компаниям приходится инвестировать в их квалификацию, однако и сами «эмигранты» иногда имеют основания считать, что они восполнили эти инвестиции своим качественным трудом [16].

Большое разнообразие возникающих проблем, а также наличие различных предметных областей определяют как разнообразие видов консультационных услуг, так и соответствующую специализацию консультантов.

В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту все виды консалтинговых услуг объединены в восемь групп:

1. Общее управление:

- определение эффективности системы управления;
- оценка бизнеса;
- управление нововведениями;
- определение конкурентоспособности/изучение конъюнктуры рынка;
- диверсификация или становление нового бизнеса;
- международное управление;
- оценка управления;
- слияния и приобретения;
- организационная структура и развитие;
- приватизация;

- управление проектом;
- управление качеством;
- реинжиниринг;
- исследование и развитие;
- стратегическое планирование;
- бенчмаркинг;
- поиск партнеров;
- внутренний менеджмент;
- управление экспортом и импортом;
- кризисное управление.

2. Администрирование:

- анализ документооборота;
- размещение или перемещение отделов;
- управление офисом;
- организация и методы управления;
- регулирование риска;
- гарантии безопасности;
- планирование рабочих помещений и их оснащение.

3. Финансовое управление:

- системы учета;
- оценка капитальных затрат;
- оборот фирмы;
- снижение себестоимости;
- неплатежеспособность (банкротство);
- увеличение прибыли;
- увеличение доходов;
- налогообложение;
- финансовые резервы.

4. Управление кадрами:

- профессиональное движение и сокращение штатов;

- культура корпорации;
- равные возможности;
- поиск кадров;
- отбор кадров;
- здоровье и безопасность;
- программы поощрения;
- внутренние связи;
- оценка работ;
- трудовые соглашения и занятость;
- обучение менеджменту;
- планирование рабочей силы;
- мотивация;
- пенсии;
- анализ функционирования;
- психологическая оценка;
- вознаграждение;
- повышение квалификации работников;
- разрешение конфликтов;
- тренинг.

5. Маркетинг:

- реклама и содействие сбыту;
- корпоративный образ и отношения с общественностью;
- послепродажное обслуживание заказчиков;
- дизайн;
- прямой маркетинг;
- международный маркетинг;
- исследование рынка;
- стратегия маркетинга;
- разработка новой продукция;
- ценообразование;

- розничная продажа и лидерство;
- управление сбытом;
- обучение сбыту;
- социально-экономические исследования и прогнозирование.

6. Производство:

- автоматизация;
- использование оборудования и его техническое обслуживание;
- промышленный инжиниринг;
- переработка материалов;
- регулирование внутреннего распределения материалов;
- упаковка;
- схема организации работ на предприятии;
- конструирование и совершенствование продукции;
- управление производством;
- планирование и контроль за производством;
- повышение производительности;
- закупки;
- контроль качества;
- управление запасами;
- эргономика;
- управление материалами.

7. Информационная технология:

- системы автоматизированного проектирования и автоматизированные системы управления;
- применение компьютеров в аудите и оценке;
- электронная издательская деятельность;
- информационно-поисковые системы;
- административные информационные системы;
- проектирование и разработка систем;
- выбор и установка систем;

- внутренний аудит информационных систем;
- восстановление информационных систем.

8. Специализированные услуги:

- обучающее консультирование;
- консалтинг по управлению электроэнергетикой;
- инженерный консалтинг;
- экологический консалтинг;
- информационный консалтинг;
- юридический консалтинг;
- консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению;
- консалтинг в государственном секторе бизнеса;
- консалтинг по телекоммуникациям [17].

Приведенная классификация является предметной. Консультанты вырабатывают рекомендации по выполнению вышеперечисленных функций менеджеров. Они советуют им, как осуществлять общее управление, администрирование, финансовое управление, управление кадрами и т.д.

Ниже рассмотрим основные задачи, выполняемые консультантами по вышеперечисленной классификации [18].

1. Консультанты по общему управлению решают проблемы, связанные с самим существованием бизнеса и его перспективами.

2. Консультанты по административному управлению дают консультации по ведению бизнеса, т.е. помогают оптимизировать управление организацией.

3. Консультанты по финансовому управлению оказывают помощь в решении трех основных задач:

- поиск источников финансирования и эффективного использования финансов;
- анализ финансовой деятельности организации и повышение ее эффективности;

- перспективное укрепление финансового положения организации.
- 4. Консультанты по управлению кадрами содействуют менеджерам в оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов.
- 5. Консультанты по маркетингу содействуют такому функционированию организации, при котором производимая продукция будет куплена потребителем.
- 6. Консультанты по организации производства решают задачи, связанные с инжинирингом, аудитом и контролем качества, и т.д.
- 7. Консультанты по информационным технологиям решают задачи, связанные с проектированием и внедрением информационных технологий на предприятии.
- 8. Консультанты по специализированным услугам решают специализированные задачи, не связанные ни с одним из перечисленных видов услуг и отличающиеся от них по методам, объектам или характеру внедряемых знаний.

Таким образом, изучив множество видов консалтинговых услуг, можно сделать вывод, что под понятие «консалтинг» можно подвести подавляющее большинство услуг, оказываемых компании-заказчику практически в любой сфере деятельности. При этом цель или результат любой услуги сводится к одному - помочь заказчику осуществить необходимое внедрение качественных изменений, кадровых изменений, оптимизация маркетинговой политики, инноваций, провести оптимизацию бизнес-процессов, иначе, помочь компании выйти на новый уровень своего развития.

Активное реформирование всех сфер деятельности на фоне отсутствия достаточного опыта в управлении сформировало благоприятный рынок для развития управленческого консалтинга в России.

1.3. Управленческое консультирование в России: тенденции и перспективы развития

Управленческое консультирование в России существовало еще в условиях централизованно планируемой экономики, но в отличающемся от принятого в мировой практике виде. Консалтинг представляет собой работу по предоставлению советов и рекомендаций независимыми экспертами на рыночных условиях и в рыночной экономике. Но в советский период не было ни рыночной экономики, ни независимых консультантов.

Некоторая степень независимости и «рыночности» предоставления консалтинговых услуг обеспечивалась лишь в рамках хоздоговорных работ, при которых консультант и клиент выступали в качестве равноправных и относительно независимых от государства сторон. В условиях дореформенной России такая форма деятельности являлась единственно возможной для организации консалтинговых услуг на рыночных началах. Хозяйственные договоры составляли (оценочно) не более 3 % объемов работ в этой области, а 97 % работ осуществлялось на основе госбюджетного финансирования. В этом случае заказчиками, как правило, выступали государственные или партийные органы.

В конце 80-х - начале 90-х гг. ситуация стала меняться. С одной стороны, все в большей степени заказчиками становились не государственные, а частные или смешанные структуры. С другой стороны, начали возникать независимые (частные) консалтинговые фирмы, что крайне важно, так как независимость консультантов составляет одно из необходимых профессиональных качеств этих специалистов.

Менялись со временем и основные принципы консультационной деятельности в России. Если в начале 1980-х гг. в них содержались только принципы, касающиеся профессиональных характеристик консалтинговых услуг, то по мере продвижения к рыночной экономике они дополнялись характеристиками консалтинга как предпринимательской деятельности [19].

В настоящее время в России существует «двухсекторная» модель экономики консалтинговых услуг:

1-й сектор - частные независимые консалтинговые и другие профессиональные (аудиторские, тренинговые, юридические и т.д.) фирмы.

2-й сектор - сохранившиеся госбюджетно финансируемые научно-исследовательские структуры (входящие в систему Академии наук, отраслевых и функциональных министерств и т.д.) [20].

1-й сектор имеет тенденцию к ускоренному росту и работает на рыночных началах, 2-й - имеет тенденцию к сокращению, обслуживает в основном органы государственного управления и работает на «централизованно плановых» началах.

Типы консалтинговых структур России составлены на основании результатов исследований, проведенных в рамках проекта Национального фонда подготовки финансовых и управленческих кадров «Улучшение качества консалтинговой профессии в России», осуществленных совместно российской и голландской ассоциациями консультантов [21]:

- индивидуальные консультанты обычно начинали карьеру в научно-исследовательских институтах или учебных заведениях. Почувствовав себя достаточно компетентными, они покидали прежнее место работы и начинали работать самостоятельно. Специализируются в основном на тренингах, консультировании по процессу, психологическом консультировании. Стараются поддерживать формальные связи с другими независимыми консультантами (в основном с целью совместной реализации проектов, которые «не по зубам» отдельному консультанту);

- малые фирмы, ориентированные на консультирование процессов. Руководители малых консультационных фирм такого профиля начинали свою карьеру в качестве экспертов в каких-либо областях (экономика и финансы, психология, социология, реже - точные науки), однако в настоящее время больше специализируются на вопросах стратегического планирования, управления персоналом, организационного развития. В фирмах работает 4-6 консультантов и расширять штат нецелесообразно. Количество малых фирм в России небольшое;

- процессно-ориентированные фирмы среднего масштаба отличаются от предыдущей категории в основном числом персонала - как основного (консультанты), так и вспомогательного;

- малые экспертно-ориентированные фирмы. Работают в различных узких областях экспертных знаний (финансы, законодательство, налогообложение, маркетинг отдельных отраслей промышленности, инвестиционное проектирование или региональное развитие). В отдельных случаях их клиентами являются собственно руководители предприятий. В основном эти фирмы работают на местные органы управления, банки или на других инвесторов, заинтересованных в эффективном вложении капитала. Консультационные услуги, которые предлагают данные фирмы, в основном заключаются в финансовом аудите и составлении бизнес-планов или инвестиционных программ. Основная часть консультационной работы в России осуществляется именно этой категорией фирм.

Рассмотрим также виды консалтинговых структур, действующих на территории России:

- крупные экспертно-ориентированные фирмы. Это корпорации, специализирующиеся на создании новых информационных технологий и автоматизированных систем управления или занимающиеся разработкой и сопровождением комплексных инвестиционных проектов;

- крупные государственные научные центры. Традиционно они являются государственной собственностью и им же (государством) финансируются. Поскольку бюджетных средств не хватает даже для выживания, а тем более для развития, эти структуры постепенно вынуждены выходить на свободный рынок и учиться «продавать» свои экспертные знания. Качество услуг, которые они могут предложить, высоко, но опыт их «продажи» крайне недостаточен. Часто такие центры (или их сотрудники) становятся учредителями небольших консультационных фирм и помимо экспертного консультирования занимаются организацией различного рода тренингов.

- многопрофильные фирмы, занимающиеся помимо консалтинга другими видами деятельности. В России число фирм велико. Основными клиентами для консалтингового подразделения в таких фирмах является другое «производящее» подразделение, и лишь небольшая часть клиентов приходит извне. Консультирование в этих фирмах является в большей мере "сопутствующим" товаром и представляет интерес, если оно приносит дополнительный доход или помогает решать проблемы материнской компании. Особую категорию среди подобного рода фирм составляют аудиторско-консалтинговые. Аудит представляет собой услуги, основанные на знаниях в области экономики и управления, но не в форме советов и рекомендаций. Аудиторские фирмы во всем мире пытаются развивать у себя и консалтинговые услуги, понимая, что они могут принести дополнительный доход, но не всегда обладают достаточным творческим потенциалом.

- отделения зарубежных фирм, работающие на российском рынке. В конце 80-х - начале 90-х гг. ряд крупнейших западных консалтинговых и аудиторско-консалтинговых фирм начал свою деятельность в России, имея весьма немногочисленный персонал и занимаясь в основном экспертным консультированием и аудитом [22]. Сейчас их российские филиалы насчитывают, более 50 специалистов, имеют мощные подразделения, специализирующиеся на управленческом консультировании, и дочерние офисы на всей территории бывшего СССР. В области аудита эти фирмы не испытывают затруднений в поисках клиентуры и не считают, что российские консалтинговые фирмы являются для них реальными конкурентами. Частные же клиенты, действующие на территории России, во все большей степени предпочитают обращаться к российским консультантам.

- небольшие российские консультационные фирмы, сотрудничающие с крупными западными фирмами. Владельцы этих фирм начинали карьеру в западных компаниях и, проработав несколько лет, организовали свой собственный бизнес. Большая часть персонала обучалась за рубежом или в свое время работала в иносфирмах. Такие фирмы в основном

придерживаются западного стиля в работе с клиентами и международных стандартов качества консультационных услуг. Если крупные зарубежные фирмы нуждаются в российском партнере, то они отдают предпочтение именно таким фирмам.

Управленческое консультирование в чисто процессном виде распространено в России в достаточно ограниченном масштабе. К субъектам, занимающимся «чистым» консультированием, можно отнести малые процессно-ориентированные фирмы и индивидуальных консультантов. В большинстве случаев консультирование в России представляет собой комбинацию определенных экспертных знаний (в области финансов, автоматизации, управления, маркетинга и т.д.) и процессного или обучающего консультирования. Большинство фирм очень молоды (5-8 лет) и находятся на первой фазе развития. Их основной приоритет на сегодняшний момент - найти клиентов и вовремя получить с них деньги за проделанную работу. Вторым приоритетом можно назвать выживание этих фирм в ближайшее время. Люди, занимающиеся консультированием, чувствуют себя зависимыми от политической и экономической ситуации в стране, которую практически нельзя предсказать. Налоговое регулирование и платежеспособность предприятий влияют не только на клиентов, но и соответственно на возможности и профессиональную ориентацию консультационных фирм. Стратегическое планирование в таких условиях для них самих осуществляется достаточно редко.

Российские клиенты ожидают от западных консультационных фирм высокого уровня качества оказываемых услуг. Оно определяется высоким уровнем оплаты консультантов, которая зависит от количества затраченных на работу часов, а не от полученного результата. Иногда ситуация выглядит так, будто воспользоваться услугами консультационной фирмы, имеющей высокую репутацию, гораздо важнее, чем получить реальный результат. С другой стороны, российские менеджеры зачастую относятся с недоверием к зарубежным консультантам, поскольку в первые годы существования сама

профессия была дискредитирована непрофессионалами, не имеющими опыта консультационной работы в России и специального образования. Кроме того, зачастую в России консультанты сталкиваются с совершенно нереалистичными, завышенными ожиданиями клиентов (например, не просто повысить доходность предприятия, а увеличить ее в два раза).

Большая часть консалтинговой деятельности в России в настоящее время приходится на сферу финансов и инвестиций, удовлетворенность клиентов напрямую связана с финансовыми результатами. В качестве критерия можно выделить частоту повторных обращений клиентов. Удовлетворенность клиентов и подписание новых контрактов являются достаточно логичными критериями качества для конечного результата работы. Такие критерии, как эффективность (или произошли ли реальные изменения в организации клиента, осознанно не применяются. Процессуальные критерии (стандарт подготовки консультационного предложения, поэтапная оценка процесса более опытным коллегой или оценка совместно с клиентом, конфиденциальность, этически (кодекс, оценка клиентом результатов и т.д.) практически не используются. Начальные критерии (образование работников, финансовая независимость фирмы, различные виды профессионального сервиса и т.п.) также не учитываются за исключением потребности в квалифицированном персонале. Стандарты качества, которыми пользуются российские консультанты, напрямую связаны с проблемой выживания их фирм (удовлетворенность клиента и подписание нового контракта).

Основная часть консультационных услуг в России предоставляется небольшими фирмами или индивидуальными консультантами. Индивидуальные консультанты, естественно, не имеют проблем с управлением организацией, так как у них нет организации. Тем не менее многие из них формируют с другими консультантами профессиональные сети и стараются координировать свою работу с коллегами.

Малые фирмы, а таких в России большинство, возглавляют лидеры харизматического или авторитарного типа. Они были своего рода

пионерами, сменившими карьеру в каком-либо профессиональном поле на карьеру консультанта.

Рынок, на котором оперируют российские консультанты, сложен и неоднозначен. Они вынуждены действовать в состоянии неопределенности, которое присутствует даже там, где безопасность и доверие являются совершенно необходимыми условиями для ведения бизнеса.

Так, в частности, совершенно непредсказуемо налоговое регулирование, многие сферы бизнеса контролируются нелегальными структурами. Множество предприятий борются за выживание на свободном рынке или находятся в состоянии коллапса. Большинство российских управленцев практически не знают, что такое управленческое консультирование, или имели в прошлом негативный опыт сотрудничества с непрофессионалами [9].

Индивидуальные консультанты, карьера которых начиналась с работы в той или иной отрасли науки, в большинстве своем сохранили тесные связи с академическими структурами - они читают лекции и обучают студентов. Это в определенной мере можно также рассматривать как работу на потенциального клиента.

Малые фирмы в подавляющем большинстве не могут позволить себе каких-либо затрат на рекламу. Кооперация между малыми фирмами могла бы стать логичным решением этой проблемы, но большинство фирм видят друг в друге конкурентов. Лишь в регионах, где московские консультационные фирмы рассматриваются как реальная угроза, есть тенденция к кооперации.

Таким образом, состояние рынка консалтинговых услуг в России и наиболее актуальные задачи, стоящие перед российскими предприятиями и решаемые с помощью консультантов можно определить следующим образом [23]:

1. По мнению представителей бизнеса и самих консультантов, рынок консалтинговых услуг в России развит слабо, что объясняется его относительной незрелостью и как следствие — низким уровнем развития

бизнес-среды и несформировавшимся спросом. На сегодняшний день консалтинговыми услугами в России пользуются в основном предприятия крупного бизнеса, в то время как динамично развивающийся средний сектор гораздо реже обращается к помощи консультантов.

2. К приоритетным задачам, стоящим перед российскими предприятиями, относится в первую очередь общее управление бизнесом (39%). Далее следуют управление финансами (24%), управление маркетингом и сбытом (21%), стратегия развития (10%) и управление производством (6%).

Интересно, что в условиях сформировавшейся бизнес-культуры и постоянно меняющейся бизнес-среды большинство руководителей (40%) все-таки предпочитают решать управленческие задачи собственными силами, полагаясь только на свой опыт. Значительная их часть (28%) прибегает к услугам консультантов, рассчитывая на компетентные рекомендации и считая предложенные решения более эффективными. Для некоторых организаций предпочтительна совместная работа консультантов, обладающих общими знаниями в области управления, и специалистов предприятия, знающих специфику бизнеса, особенно в области ИТ-консалтинга.

3. Среди управленческих задач, которые наиболее эффективно решаются с помощью информационных технологий, выделены следующие: формализация и автоматизация ряда бизнес-процессов, внедрение корпоративной системы управления класса ERP, автоматизация производства, маркетинга и сбыта.

4. Часть фирм уже имеет опыт работы с консалтинговыми компаниями, в основном в области аудита, финансового и юридического консалтинга, и 59% предприятий удовлетворены предоставленными услугами. Хотя негативный опыт сотрудничества с консультантами также существен и составляет 34%.

5. В оценке критериев эффективности консалтинговых услуг по степени значимости мнения представителей российского бизнеса распределяется следующим образом: достижение поставленных целей (23%),

снижение издержек и повышение прибыли (20%), достоверность представленных рекомендаций (17%), оперативность (8%), повышение эффективности бизнеса и качества работы предприятия (7%), понимание специфики бизнеса заказчика (5%), высокая квалификация и профессионализм консультанта (5%).

Мнение же самих консультантов в оценке эффективности их работы определяет, прежде всего, степень реализации предложенных решений и повышение общей согласованности действий на предприятии. Работа консультантов не всегда сразу же приносит ощутимые экономические результаты в виде снижения издержек и роста прибыли.

Плавному развитию рынка консалтинговых услуг в России существенно помешала социально-экономическая нестабильность последних лет. В условиях адаптации к последствиям пережитого мирового финансового кризиса 2008-2010 гг. трудности испытывают различные отрасли экономики. Рынок консалтинговых услуг (в т. ч. аутсорсинга) не является исключением. Сам по себе данный рынок является специфическим: если в других отраслях сегодня продолжаются процессы слияния и поглощения более слабых игроков более сильными, то здесь данная тенденция не прослеживается столь активно. В данном бизнесе это просто не принято из-за отсутствия больших потоков денежных средств. К тому же консалтинг и аутсорсинг создают инфраструктуру бизнеса, поэтому в сложных финансово-экономических условиях траты на них становятся первыми статьями расходов, финансирование которых резко сокращается. Многие компании практически остановили свои заказы на маркетинговые исследования в области оценки бизнеса в условиях кризиса.

До кредитного кризиса (до середины 2008 г.) наиболее востребованными услугами на данном рынке были работы по комплексному освоению территорий, ведение бухгалтерской отчетности, IT-технологии. Во время развития кризиса (2008 г. – 2009 г.) структура заказов кардинально изменилась, например, комплексное освоение территорий оказалось на

последнем месте по популярности, т.к. это очень инвестиционно-затратный процесс.

По данным ежегодного опроса Гильдии Маркетологов [24] в 2009-м году на треть сократилось количество исследовательских компаний реально работающих на рынке (рис.1). Таким образом, по количеству реально работающих компаний рынок маркетинговых исследований вернулся к уровню 2004-2005 гг.

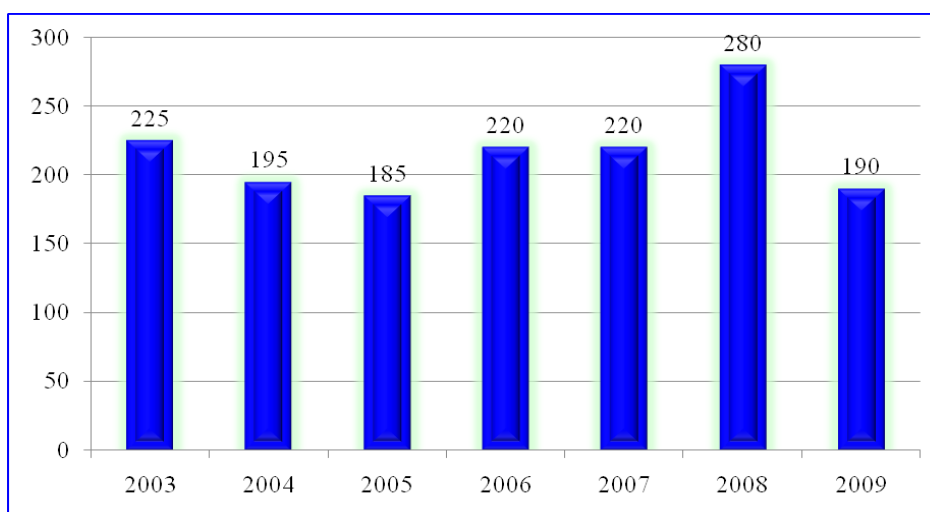


Рис.1. Динамика изменения количества работающих на рынке исследовательских компаний за 2003-2009 гг.

Поскольку из крупных и известных средних компаний практически никто во время кризиса не покинул рынок, можно сделать вывод о том, что сокращение произошло за счет малых и средних фирм. Что скорее для рынка консалтинговых услуг является положительной тенденцией: ведь с уходом более слабых компаний средний уровень оставшихся на рынке, как правило, повышается. Около 65% рынка приходится на долю 10-15 крупных исследовательских компаний. Половина из них является дочерними структурами международных исследовательских и/или коммуникационных холдингов. Около 20% рынка – совокупная доля 30-35 компаний среднего размера; 5-7% - делят между собой 15-20 узкоспециализированных компаний. И только 8-10% рынка приходится на долю 120-140 малых компаний. На

долю социологических и политологических исследований приходится не более 5% от стоимостного объема рынка исследований; 5-6% - потребительские панели; 8-10% - медиа-исследования (включая Интернет); 9-11% - ритейл-аудит; 70-75% рынка это – классические маркетинговые исследования

Рынок маркетингового консалтинга во время кризиса испытывал разнонаправленные воздействия. С одной стороны – сокращение маркетинговых бюджетов толкало платежеспособный спрос на услуги консультантов вниз. Особенно сильно это сказалось на доходах брендинговых агентств. С другой стороны, очевидное и весьма резкое изменение внешней среды и поведения потребителей объективно подталкивало руководство компаний как потребительского, так и промышленного секторов к обращению за помощью в определении новой стратегии к консультантам.

Также 2009-м году почти на 30% сократилось количество компаний реально работающих в сфере маркетингового консалтинга (рис. 2). Помимо фантомных компаний рынок маркетингового консалтинга частично покинули и те, для кого маркетинговый консалтинг не являлся профильной сферой деятельности: рекламные агентства, аудиторы, IT-консультанты и т.п. (благоразумно решившие в условиях кризиса сосредоточить усилия и ресурсы на основном бизнесе).

Однако, в результате этих разнонаправленных воздействий объем рынка маркетингового консалтинга в рублях вырос на 7-10% (примерно до 3,5 млрд.руб). При этом стоит отметить такой факт, что средний оборот, приходящийся на одну маркетинговую консалтинговую компанию в 2009 году, вырос по сравнению с 2008-м годом в 1,5 раза: с 20 до 30 миллионов рублей.

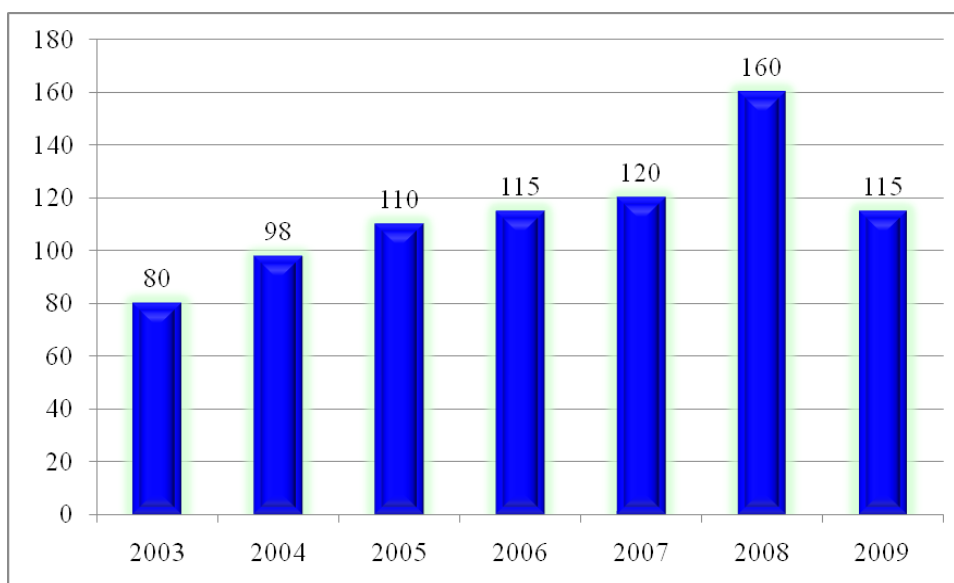


Рис.2. Динамика изменения количества реально работающих на рынке консалтинговых компаний за 2003-2009 гг.

Как же выглядит «портфель заказов» консалтинговых компаний, и каковы тенденции его изменения? Если до кризиса обращение в консалтинговую компанию было связано с желанием заказчика разработать концепцию или дать оценку новому проекту, то в критический экономический период на первый план вышел аудит текущих проектов в новых реалиях с последующей реконцепцией и продажа объектов недвижимости. Такую оценку желают по-прежнему получить 10% ритейлеров, обращающихся в консалтинговую компанию, только до кризиса речь шла о выборе наиболее интересных мест для открытия новых магазинов, сейчас - о целесообразности развития тех или иных «торговых точек».

Наибольшей популярностью в настоящее время пользуются услуги по брокериджу, которые и создают основной стабильный спрос на консалтинговые услуги. Это связано с тем, что в условиях кризиса многие компании вынуждены переезжать в более дешевые офисы, находить помещения меньшей площади или перезаключать договора аренды. Многие участники рынка столкнулись с проблемами ухода арендаторов и стали обращаться в консалтинговые компании, чтобы «заполнить» свой объект. В период кризиса и посткризисные месяцы также стала востребована услуга

комплексного аудита эффективности владения и управления объектами недвижимости, позволяющего оптимизировать расходы, финансовые потоки и стабилизировать доходную часть бизнеса. Популярность именно этих услуг обусловлена увеличением количества объектов в продаже в 3 раза.

В целом кризис 2008-2009 заставил владельцев компаний задуматься о рисках, которым подвержен собственный бизнес. Поэтому и консалтинговым компаниям пришлось четко ориентироваться на то, как они приготовились к кризису: есть ли у них финансовый «запас прочности» и устойчивые отношения с ключевыми клиентами, которые не откажутся от заказа консалтинговых услуг и не прекратят платежи.

По оценкам экспертов, на этапе адаптации предпринимательских структур к последствиям кризиса на рынке общий уровень спроса на консалтинг, вероятнее всего, будет стабильно «набирать обороты». Ряд компаний расширят свои потребности, другие, наоборот, жестко урежут, поэтому в целом по рынку стоит ждать стабильный спрос на консалтинговые услуги. Если брать спрос отдельно на аутсорсинг, то в некоторых сферах он, возможно, на время сократится в связи с тем, что многие крупные компании скупили (и продолжают скупать) слабых игроков рынка. Как предполагают эксперты, постепенно с восстановлением рынков должны вернуться и снова стать популярными заказы на осуществление инвестиционного и финансового прогнозирования, от недостатка которого во время кризиса пострадало много компаний.

После кризиса 2008-2009 года наступила ремиссия, которая продолжалась в течение 2010-2012 гг. При этом количество запросов и проектов уменьшилось, проекты стали сложнее, условия работы стали более жесткими – и по требованиям к результатам и по условиям оплаты. Но на протяжении этих лет явно ощущался если не рост рынка, то уж точно оживление, и многим компаниям удалось достичь практически докризисного уровня. У некоторых, однако, выручка по сравнению с докризисными показателями упала в 10 раз. В целом 2012 год все закончили вполне

благополучно, со средним приростом к 2011 г. на 15-20%. В то же время улучшение ситуации на рынке отнюдь не стало стабильной тенденцией.

Для компаний, работающих со средними российскими частными компаниями 2013 год был не очень успешным, т.к. количество запросов на консалтинг сокращается. И если в 2008 году консультанты могли выбирать наиболее интересные проекты и отказываться от менее привлекательных, то в последние годы такой возможности нет.

В целом ощущается снижение запроса на консалтинг со стороны бизнеса. Возможно, это связано с тем, что стоимость консалтинговых проектов становится непосильной для части клиентов, и некоторые из них в случае необходимости предпочитают взять в штат сотрудника, который, по их мнению, сможет решить необходимые задачи.

Одной из отмеченных тенденций является рост количества запросов от иностранных компаний. По-видимому, это связано с ухудшением экономической ситуации в Европе. Поскольку сырьевой России пока удается относительно безболезненно (по сравнению с другими европейскими странами и США) преодолевать волны кризиса, она, несмотря на явное снижение уровня жизни, все еще является привлекательным рынком для многих западных бизнесов. Можно ожидать, что в дальнейшем с их стороны появится массовый запрос к консалтинговым компаниям на исследования рынков, формирование стратегий выхода на рынок, помощь в поиске партнеров и т.п.

Происходят изменения и на рынке тренингов. Похоже, что московские компании переживают разочарование в этом виде услуг из-за высокой стоимости и недостаточной эффективности. Ведь эффект от проведенного тренинга, выглядит как небольшой всплеск, который очень быстро сходит на нет, и дальше люди продолжают двигаться по накатанным рельсам. В то же время, на рынке есть запрос на обучение, но с другой глубиной погружения в предмет и в формате, отличающемся от традиционного. Это могут быть программы дистанционного обучения, либо многоэтапный

конкурс среди сотрудников – форма, в которой, в отличие от традиционного тренинга, помимо обучения заложена еще мотивация персонала на обучение, и т.п.

Еще одна позитивная тенденция – появление запросов и начало переговоров со множеством небольших молодых бизнесов с оборотом 2-8 млн. дол., представителей нового предпринимательского поколения. Оно активно, заинтересовано, оно хочет работать и развивать свой бизнес в России.

Консультанты отметили, что некоторые тенденции рынка возвращают нас в 90-е. Это и попытки не платить по обязательствам после выполнения и сдачи работ, и более низкий уровень профессионализма владельцев и топ-менеджеров (и как следствие – снижение качества запросов на консалтинг). Но есть и отличия. Если первое поколение предпринимателей активно училось и осваивало новую для них сферу знаний, зачастую делая находки и совершая уникальные открытия, то новое поколение не заинтересовано в получении фундаментальных знаний. Им нужны четкие простые инструкции: что делать в той или иной ситуации.

Таким образом, становление и развитие управленческого консалтинга в России выдвигает целый ряд сложных проблем, которые могут быть успешно решены путем цивилизованного регулирования консалтингового рынка с целью формирования профессионально грамотного консультирования на уровне мировых стандартов качества. Главным критерием эффективности должен стать уровень удовлетворения потребности клиента в реализации разработанного управленческого решения в рамках конкретной организации.

Глава 2. ПРАКТИКА РЕАЛИЗАЦИИ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В ОБРАЗОВАНИИ

2.1. Особенности консалтинговой деятельности в образовании

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

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

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

- наличие консалтинговых возможностей работников различного ранга, проявляющееся в том, что многие из этих работников имеют потенциальные навыки консультантов, тренеров, преподавателей, инструкторов, советников и при соответствующем обучении могут выполнять функции внутренних консультантов в своих организациях и группах[23]. В результате, с одной стороны, потребность в интеллектуальной помощи растет быстрее, чем происходит подготовка профессиональных -помощников - консультантов, инструкторов, преподавателей, с другой -овладение консультативными навыками как дополнительными к своей основной специальности является

крайне перспективным для профессиональной реализации специалистов и руководителей.

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

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

- помощь в разработке программ развития школ, колледжей, вузов посредством корпоративного, группового и индивидуального консультирования и обучения;

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

- проведение различных видов диагностики и локальных социально-педагогических исследований для научно-методических центров, образовательных учреждений инновационного типа и экспериментальных

площадок с целью обобщения опыта работы и определения перспективных направлений развития;

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

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

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

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

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

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

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

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

- научная, методическая и организационная помощь в проведении конференций по проблемам образования;

- консультации в области образовательного и трудового законодательства;

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

Быстрыми темпами в настоящее время развивается и потребление образовательными структурами консалтинговых услуг, предлагаемых специализированными консалтинговыми компаниями, а также

консалтинговыми центрами учреждений и организаций других отраслей экономики. Обобщая результаты проведенных исследований, можно выделить следующие перспективные области сотрудничества:

- проведение различного рода исследований (социологических, маркетинговых и т.п.) в сфере образования;
- правовое обеспечение образовательной деятельности в учреждениях и организациях различного типа и уровня;
- научно-методическое сопровождение образовательного процесса, в том числе процедур лицензирования, аттестации и аккредитации деятельности;
- управленческий консалтинг, включая применение средств информатизации систем управления учебным заведением и дистанционное обучение.

Примером первого из указанных направлений - проведения независимых исследований - может служить социологическое исследование, посвященное изучению качественного состава выпускников педагогических вузов, которое провела в 2007 г. компания «ИМА-консалтинг» (холдинг «Группа ИМА»)[24]. В рамках проекта было опрошено 2155 студентов выпускных курсов из 51 педагогического вуза и классического университета в 38 субъектах Российской Федерации. Разработаны рекомендации для региональных и муниципальных органов управления образованием по оптимизации политики в области государственного заказа на подготовку педагогических кадров посредством учета социального и профессионального портрета выпускников педагогических специальностей, а также установок выпускников в сфере профессиональной деятельности.

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

- правовая экспертиза документов, регулирующих процессы в образовательной организации или системе;

- подготовка пакета учредительных документов учебного заведения и их правовая экспертиза;

- оказание услуг по формированию нормативной базы образовательной структуры, в том числе разработка локальных нормативных актов, положений, инструкций и пр.;

- составление гражданско-правовых договоров в сфере образования, в том числе на оказание образовательных услуг, трудовых договоров с научно-педагогическими и административными работниками;

- подборка пакета нормативно-правовых актов по вопросам, интересующим клиента, и комментарии к ним;

- консультации по вопросам налогообложения и организации делопроизводства в образовательных организациях, регулирования трудовых отношений в сфере образования, а также отношений с потребителями образовательных услуг.

Методическое сопровождение образовательного процесса посредством консалтинга осуществляется посредством:

- разработки образовательных программ, учебных планов и учебных программ, а также учебно-методических материалов по реализации этих программ;

- проведения консультаций по вопросам организации образовательной деятельности, например, в условиях нелинейного расписания;

- формирования данных ежегодной отчетности по деятельности вуза, в том числе для модуля «Рейтинг вузов и специальностей»;

- сопровождения процедур лицензирования, аттестации и государственной аккредитации направлений, специальностей обучения, включая проведение консультаций по действующим лицензионно-нормативным требованиям к образовательным организациям и оказание услуг по подготовке пакета документов по лицензированию.

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

- разработка стратегии образовательного учреждения, консультации по созданию попечительского совета учебной организации, переходу в статус автономной организации, формированию фонда целевого капитала и пр.;

- формирование более адекватной организационной структуры, оптимизация процессов на основе применения автоматизированных и информационных систем;

- совершенствование системы аттестации и стимулирования сотрудников и преподавателей;

- помощь в урегулировании конфликтных и нестандартных ситуаций в образовательной системе или организации.

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

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

- сплочение управленческой команды;
- техника решения проблемных ситуаций;
- диагностика и управление корпоративной культурой учебного заведения;

- базовая и расширенная подготовка в области информационно-компьютерных технологий (с последующей сертификацией по международному стандарту ECDL-старт);

- построение и администрирование локальных сетей учреждения (на основе MS Server);

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

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

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

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

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

Социально-педагогический консалтинг затрагивает вопросы социализации и социальной адаптации учащихся, включая работу с трудными детьми, социально-реабилитационные мероприятия с обучаемыми,

имеющими ограничения в здоровье, поддержку детей и подростков, оказавшихся в трудной жизненной ситуации.

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

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

Психологическое консультирование включает в себя оказание помощи обучающимся, их родителям, педагогическим работникам и другим участникам образовательного процесса по проблемам личностного развития, жизненного самоопределения, взаимоотношений со взрослыми и сверстниками и рассматривается как одно из направлений работы психологической службы образовательных учреждений. Поводом для обращения взрослых к психологу являются обычно взаимоотношения с детьми, беспокойство взрослых об их состоянии, поведении, проблемы обучаемости/не обучаемости детей, конфликты и связанные с этим переживания родителей и учителей.

Консультативная работа с родителями предполагает индивидуальное или групповое консультирование родителей по проблемам их детей, среди которых можно выделить: предоставление психологической информации о различных аспектах развития детей; развитие навыков успешного родителя;

работа с группой родителей, имеющих схожие проблемы с детьми; индивидуальное консультирование родителя по проблемам ребенка. Работа с педагогами подразумевает индивидуальное или групповое консультирование, целью которого может являться: предоставление необходимой информации по вопросам детской и подростковой психологии; работа с конкретной проблематикой, связанной с поведением одного или нескольких учащихся; обучение, выработка успешной и эффективной стратегии работы с обучаемыми.

Маленькие дети не являются клиентами, потому что клиентом психолога-консультанта может быть лишь тот, кто осознанно ищет помощи в решении затруднений. Поводом для подростковых запросов, связанных с проблемами адаптации, самопознания, саморазвития и трансформации, обычно являются межличностные и внутриличностные конфликты. Особым видом психологического консультирования считается профориентационное консультирование. Е.А. Климов различает две самостоятельные задачи профконсультации: помощь человеку, вступающему в трудовую жизнь, правильно решить вопрос о выборе профессии; обеспечить наилучшую адаптацию человека к профессии, помочь ему найти себя в данной области, выработать свой стиль, свой почерк в работе[25].

В настоящее время профессиональное консультирование направлено на решение следующих задач:

- совершенствование профессионального просвещения, включающего профессиональную пропаганду и профессиональную агитацию;
- реализация профессиональной диагностики, профессиональной ориентации, профессионального подбора и профессионального отбора;
- выбор профессии и оценка профессиональной пригодности;
- обоснованная смена профессиональной деятельности в случае необходимости.

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

Повышенное внимание со стороны Министерства образования и науки к эффективности функционирования образовательных организаций выдвигает на первый план вопросы экспертной оценки деятельности учреждений и предоставления услуг репутационного консалтинга.

2.2. Репутационный консалтинг как фактор трансформации образовательной среды

Потребность в репутационном консалтинге возникает тогда, когда требуется понять, что подрывает репутацию исследуемого объекта, в каком направлении следует развиваться и как действовать.

В кризисных ситуациях именно репутация может сдержать удар, например, по компании. Однако это самый требовательный и хрупкий актив с точки зрения его поддержки[26].

Система образования все еще находится на стадии развития и становления, если иметь в виду соответствие мировым стандартам и рыночным принципам. На протяжении периода экономического подъема, роста бюджетов высшей школы менеджеры отечественного образования - и на уровне соответствующих федеральных структур, и на уровне отдельных учебных заведений - могли позволить себе возможность минимизировать конкурентные риски принимаемых решений за счет запроса дополнительных ассигнований. Порождаемая таким положением дел непоследовательность стратегий развития, торможение процессов модернизации образования, постоянное откладывание наиболее острых вопросов на неопределенное будущее привели к накоплению значительного числа репутационных рисков - как на уровне отдельных учебных заведений, так и системы в целом[27].

Постепенное встраивание системы образования в новую экономическую структуру предопределяет процесс перехода образования из разряда терминальных ценностей в категорию инструментальных. Образование все в большей степени осознается в качестве экономического фактора и производительного ресурса, а следовательно, к нему будут предъявляться соответствующие рыночным реалиям требования. С экономической точки зрения основными активами образовательного учреждения является наработанный интеллектуальный, социальный и репутационный капитал. В условиях усиления конкуренции на рынке образовательных услуг управление данными видами активов требует все более профессионального подхода. Данная ситуация актуализирует развитие такого направления, как репутационный консалтинг на рынке образовательных услуг. Как показывает практика, профессиональное консультирование данной области может являться важным источником повышения качества управления в сфере образования, а также повышения конкурентоспособности отдельных образовательных учреждений.

Понятие «репутация» также разными учеными в разных литературных источниках и в разное время имело различные оттенки.

Из русских ученых данным вопросом занимались И. Олейник, А. Лапшов, которые предлагают свой подход к аудиту репутации[28].

Из зарубежных ученых понятие «репутация» определяли Г. Даулинг, Р. Олсоп[29]. В конце 90-х гг. это понятие формализовалось в понятие «деловая репутация» и рассматривалось С. Гориным, К. Букшей[30]. С середины 70-х гг. XX в. управление репутацией стало одной из важнейших составляющих стратегического планирования. Данными проблемами занимались А. Марков, Т. Гэд. Сейчас «репутация» все чаще воспринимается как синоним категории «социальная ответственность»[31]. Так репутацию как социальную ответственность рассматривают Ф. Котлер, Д. Саттон, Т. Кляйн.

Таким образом, рассмотрев понятия «консалтинг» и «репутация» по отдельности, мы можем вывести свое определение - определение репутационного консалтинга.

Мы определяем понятие «репутационный консалтинг» как вида интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которого квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, воздействующие на сознание человека, способствующие управлению, а именно, созданию и поддержанию репутации какой-либо социологической единицы, в данном случае образовательного учреждения.

Что касается того спектра работ, которые непосредственно рассматривают проблемы трансформации образования, то он не столь значителен, но многообразен по исследовательскому диапазону. Среди них можно выделить работы монографического и диссертационного характера, анализирующие состояние и тенденции изменения отдельных ступеней образования, различные стороны трансформирующегося образования, специфику взаимодействия субъектов образования и др.[32]

Анализ процессов управления образовательной системой в период трансформации показывает, что одной из причин кризиса образования стало несоответствие возникших новых форм и содержания сложившейся в течение десятилетий модели управления.

Российские вузы столкнулись со значительными проблемами адаптации к изменившейся социально-экономической среде. Уровень управления образовательной системой не сложился как специфическая деятельность, характеризующаясь собственными организованностями, механизмами и процессами. Не появились и квалифицированные носители данной деятельности - профессионалы-управленцы.

Репутационный консалтинг и может являться тем важным источником повышения качества управления в сфере образования, а также повышения конкурентоспособности отдельных образовательных учреждений, фактором трансформации образовательной сферы[33].

Можно предложить следующие меры и технологии репутационного консалтинга для управления образовательной сферой в период трансформации:

- развивать и повышать эффективность фундаментальных и прикладных исследований за счет интеграции научного потенциала объединяющихся вузов, УрНЦ РАН, а также вузов УрФО;
- совершенствовать систему послевузовского образования (аспирантура, докторантура), и, в частности, целевой аспирантуры и докторантуры с целью формирования научной элиты УрФО;
- поддерживать существующих и формировать новые научные школы на базе развития существующих центров («Эколого-аналитический», «Межрегиональный институт общественных наук», «Толерантность» и пр.);
- разрабатывать механизм интеграции с отраслевыми секторами науки с целью оперативного внедрения результатов фундаментальных исследований в перспективные прикладные разработки в сфере высоких технологий;
- совершенствовать материальную базу научных исследований и их интеграцией на основе создания и развития аналитических центров коллективного пользования, в частности, по нано технологиям, и технологиям профессионального образования;
- разрабатывать и участвовать в реализации программ научного, социально-экономического и этнокультурного развития региона[27].

Условиями их эффективной реализации станут:

- разработка и реализация предложений по совершенствованию нормативно-правовой базы обращения интеллектуальной собственности и формированию инновационной среды регионов УрФО;
- интеграция в единую сеть региональных Центров трансфера технологий;
- создание технологических центров коллективного пользования областного и регионального уровней;

- развитие технопарка и бизнес-инкубатора на основе развития инновационного потенциала объединяемых вузов;
- создание инновационного фонда университета с целью развития малых наукоемких предприятий технопарка;
- разработка программ по созданию экономических кластеров, в том числе, в сфере высоких технологий[34].

Таким образом, Министерству образования, представителям передовых практик в высшей школе, формирующемуся консультационному сообществу сконцентрировать совместные усилия в двух направлениях:

1. Стимулирование потребности в преобразованиях и расширении компетентности.
2. Содействие в проведении преобразований для высокомотивированных властных субъектов с дальнейшим распространением полученного опыта

2.3. Развитие экспертных организаций в сфере образования

В июне 2012 года в ходе Петербургского международного экономического форума министр образования и науки Российской Федерации Дмитрий Ливанов сказал: «Вопрос не в схеме оплаты и собственности, а в качестве образования. Будем добиваться повышения качества работы всех учебных заведений».

Новые тенденции развития сферы образования показали, что при помощи традиционных механизмов контроля трудно, а иногда и невозможно обеспечить высокое качество образования. Стала очевидной необходимость разработки новых механизмов оценки программ и учебных заведений.

В рамках Болонского процесса европейскими странами были созданы механизмы оценки качества и гарантий качества образования, адекватные новым задачам. Они предполагают сокращение централизованного контроля за академической и научной деятельностью учебных заведений, расширение

их автономии. Основная ответственность за качество образования и обеспечение его гарантий возлагается на учебные заведения, а оценка степени достижения ими декларируемых результатов производится специально создаваемыми независимыми экспертными организациями по оценке и аккредитации образовательных программ и учебных заведений. При этом деятельность данных экспертных организаций не ограничивается проведением оценок образовательных учреждений. Часто данными экспертными организациями учреждаются специальные организации, оказывающие образовательным учреждениям услуги консалтинга[35].

Новые механизмы обеспечения качества, сместив фокус с учебного процесса на результаты обучения, обеспечивают управление системой образования «по результатам», а также являются основой для достижения сопоставимости и взаимного признания дипломов и квалификаций учебных заведений разных стран. Европейские экспертные организации, проводящие внешнюю оценку и (или) аккредитацию программ и учебных заведений, имеют статус агентств по внешней оценке качества образования и аккредитационных агентств[36].

В Российской Федерации модернизация системы образования также направлена на обеспечение соответствия качества профессионального образования запросам современной жизни и потребностям развития страны. Она осуществляется посредством развития системы учебных заведений, обладающих реальной автономией, действенной экономикой и управлением и несущих основную ответственность за качество образования. Система образования России, по моему мнению, не может быть модернизирована изнутри из-за внутренне присущего ей консерватизма, поэтому ключевыми условиями ее успешного развития становятся приоритетная поддержка со стороны государства и возрастание роли независимого экспертного сообщества.

Участие специализированных экспертных организаций в оценке качества профессионального образования является важным условием

обеспечения качества российского профессионального образования. В настоящее время быстро растет значение независимой внешней оценки качества и гарантий качества образования, что было подчеркнуто в Концепции долгосрочного социально-экономического развития Российской Федерации на период до 2020 года и в Основных направлениях деятельности Правительства Российской Федерации на период до 2012 года.

Благодаря формированию и развитию рынка образовательных услуг и выходу российских учебных заведений на международную арену спрос на независимую внешнюю оценку качества образования постоянно увеличивается.

Как уже было упомянуто выше, ключевыми типами деятельности независимого экспертного сообщества, влияющими на качество образования, являются образовательный консалтинг. Как известно, консалтинг и аудит бывают финансовыми, налоговыми, бухгалтерскими; образовательный консалтинг и аудит существуют наряду с другими. Образовательный консалтинг представляет собой специфический вид совместной интеллектуальной деятельности консультанта и консультируемого, в процессе которой происходит оказание услуги по оптимизации способов реализации интересов консультируемого в сферах целеполагания, деятельности по достижению целей в части повышения качества управления образовательным учреждением и качества предоставляемого им образования, а также мониторинга качества и эффективности этой деятельности[37]. В общем, процедуры образовательного консалтинга состоят в предоставлении учебным заведениям среднего, высшего и дополнительного профессионального образования информации и помощи по интересующим их вопросам.

Образовательный консалтинг, как правило, предшествует образовательному аудиту. Образовательный аудит делится на два вида: внутренний и внешний. Один из элементов внутреннего образовательного аудита - создание вузом отчета о самообследовании. Отчет составляется каждый раз при прохождении образовательным учреждением процедуры об-

разовательного аудита. Внешний образовательный аудит осуществляется не самим вузом, а сторонними организациями. Как работа финансовых аудиторов в любой организации помогает руководителю понять финансовое состояние организации, так и в вузах образовательные аудиторы помогают руководству учебного заведения разобраться в состоянии дел. Работа аудиторов в любой сфере деятельности, в том числе и в образовании, весьма полезна.

Отличие образовательного консалтинга и аудита от управленческого и финансового заключается в том, что в первом случае проверяется соответствие реального положения дел по заявлениям вуза ожиданиям всех заинтересованных сторон (государства, академической общественности, студентов, работодателей) и, безусловно, соответствие стандартам и требованиям заинтересованных сторон (государства, работодателей), а во втором - проверяется насколько деятельность соответствует закону, насколько она добросовестно ведется[38]. Во этом случае заинтересованной стороной является только директор предприятия.

Внутренний и внешний образовательные аудиты, так же как и консалтинг, нацелены на обеспечение гарантий качества в сфере профессионального образования. Они важны тем, кого принято называть «заинтересованные стороны рынка образовательных услуг». Одной из главных сторон, несомненно, являются потребители. Государство как плательщик в случае бюджетного образования и как социальный институт, проводящий политику в сфере профессионального образования и заинтересованный в ее успешной реализации, - это одна заинтересованная сторона. Другая сторона - работодатель. Именно он является конечным потребителем выпускников (хотя он не всегда является плательщиком), что дает ему право считаться заинтересованной стороной. Наряду с государством и работодателем, сами образовательные учреждения относятся к заинтересованной стороне: работая на рынке образовательных услуг, они заинтересованы зарабатывать и удерживать определенные позиции, предо-

ставляя качественные образовательные услуги. Все эти стороны заинтересованы в гарантиях качества образовательных услуг.

К сожалению, существующие государственные образовательные стандарты не являются предметом договоренности всех заинтересованных сторон. Более того, они даже не в полной мере отражают интересы самого государства, поскольку их непосредственными разработчиками являются учебно-методические объединения, преследующие собственные цели. В прошлом эти организации монополизировали разработку стандартов для определенных групп специальностей и руками государства пытались легализовать свою монополию. От этой практики необходимо отказаться как можно быстрее, а взамен использовать подход, принятый при определении стандартов в рамках Международной организации по стандартизации ISO. Если качество есть некая степень соответствия договоренностям, выраженным в форме стандарта, то мы получаем реальный инструмент его оценки. Такое понимание гарантий качества уже принято во многих социальных и экономических отраслях, а в сфере отечественного образования его подменяют во многом формальные критерии, как представляется.

Аккредитационные агентства в странах Западной Европы являются посредниками в нахождении общих точек соприкосновения при реализации интересов заинтересованных сторон. Это означает, что аккредитационные агентства формируют площадку для взаимодействия всех заинтересованных сторон рынка образовательных услуг. Хотелось бы, чтобы и в России эта практика прижилась.

В начале 1990-х годов в Европе начали свое становление технологии и методики оценки качества высшего образования. В одних странах (Великобритании, Франции, Дании, Нидерландах) были созданы несколько агентств по обеспечению качества. В других (Германии, Швеции, Испании) вопрос о создании таких учреждений только рассматривался. Однако существовали страны, уже проводившие пилотные проекты, цель которых

состояла в подготовке ресурсов к созданию аккредитационных агентств. К ним относятся Финляндия и Норвегия.

Введение официальных процедур по обеспечению качества на национальном уровне было обусловлено развитием высшего образования в Европе. Традиционно трансформация элитных систем высшего образования в массовые происходила быстро, а параллельно возникла необходимость убедиться в том, что образовательные услуги сохранили свое качество в изменившихся обстоятельствах. Еще одной причиной интереса к теме обеспечения качества образования было стремление увеличить мобильность студентов по программам обмена Эразмус (European Region Action Scheme for the Mobility of University Students - ERASMUS). В то время европейские страны уже стремились к тому, чтобы обучение за границей признавалось эквивалентным обучению в родной стране, и нуждались в гарантиях того, что знания, которые даются в других странах, были эквивалентны и адекватны соответствующему уровню [27].

Европейская комиссия также была заинтересована в дискуссии о будущем обеспечения качества образования и определения целесообразности практических мер. Это привело к формированию небольшой группы экспертов, куда вошли представители министерств, высших учебных заведений и аккредитационных агентств, которые действовали в то время. Затем было запланировано провести ряд пилотных проектов в области обеспечения качества образования так называемых европейских пилотных проектов. Ими предусматривалось:

- повышение осведомленности о необходимости оценки качества высшего образования в Европе;
- обогащение существующих национальных процедур оценки;
- дальнейшая передача опыта по оценке качества и гарантий качества образования.

Реализация проектов в значительной степени представляла собой первый пример сотрудничества в деле обеспечения качества на европейском уровне.

Проекты опирались на следующие принципы:

- самостоятельности и независимости от правительства и высших учебных заведений с точки зрения процедур и методов, касающихся оценки качества;
- самооценки;
- внешней оценки и визита в вуз;
- публикации отчета об оценке.

Эти принципы позже стали составлять основу рекомендаций Европейского совета от 24 сентября 1998 года по европейскому сотрудничеству в области обеспечения качества высшего образования. Им следуют до сих пор, они лежат в основе философии Европейских стандартов и рекомендаций по обеспечению качества (The European Standard and Guidelines for Quality Assurance - ESG). Были и другие аспекты, связанные с практической стороной общего подхода к оценке, которые стали предметом обсуждения при планировании проектов. Некоторые из этих аспектов включали в себя присутствие экспертов во время визита в вуз на лекциях и семинарах, включение в экспертные панели зарубежных экспертов, а также проведение обучения экспертов перед участием в процедурах образовательного консалтинга и аудита.

Эти дискуссии о тонкостях процедур аудита привели к выводу, что каждое государство может адаптировать технологию и методику оценки к своим условиям. Другими словами, на ранней стадии развития внешней оценки качества образования стало очевидно, что существуют сопутствующие факторы, связанные с национальными системами образования, особенно законодательство различных стран, которые будут иметь влияние на организацию процедур и методологий образовательного аудита и

консалтинга. С этим выводом по-прежнему согласно большинство заинтересованных сторон.

Результатом пилотных проектов были первые, но решительные шаги в направлении создания системы по обеспечению качества образования на европейском уровне в плане определения необходимости ее создания и с точки зрения будущей деятельности.

Европейская сеть обеспечения качества в высшем образовании (EuropeanNetworkofQualityAssuranceinHigherEducation - ENQA) стала реальностью в 2000 году прочную связь с организациями, объединяющими образовательные учреждения и студентов. Таким образом, лидеры Ассоциации европейских университетов (EuropeanUniversityAssociation - EUA) и Национальный союз студентов Европы (TheNationalUnionofStudentsinEurope - ESIB) были приглашены на Генеральную ассамблею Европейской сети обеспечения качества в высшем образовании в Брюсселе в мае 2001 года для обмена мнениями по оценке качества и гарантий качества образования в Европе.

Генеральная ассамблея решила пересмотреть правила приема в члены Ассоциации, чтобы включить Национальный союз студентов Европы в качестве члена вместе с Ассоциацией европейских университетов и Европейской ассоциацией учреждений высшего образования (EuropeanAssociationofInstitutionsinHigherEducation - EURASHE). С тех пор эти организации образовали группу E4. Европейская сеть обеспечения качества в высшем образовании начала сотрудничать с Европейской сетью информационных центров - Национальным информационным центром по академическому признанию и мобильности (EuropeanNetworkofInformationCentres - NationalAcademicRecognitionInformationCenters - ENIC-NARIC) в целях совершенствования критериев для принятия решений в отношении признания квалификаций. Становилось все более и более очевидным, что Европейская сеть обеспечения качества в высшем образовании должна стать ключевой

организацией в Западной Европе в сфере оценки качества и гарантий качества образования[39].

В феврале 2003 года Европейская сеть обеспечения качества в высшем образовании организовала семинар в г. Ситжеси (Испания). Ключевая тема: способы оценки деятельности агентств по гарантиям качества для создания доверия к высшему образованию. Участники семинара пришли к следующим выводам: система оценки качества и гарантий качества образования должна быть разработана на основе определенных критериев; органы внутреннего контроля качества в агентствах должны включать в себя соответствующие заинтересованные стороны, такие как представителей уже оцененных образовательных учреждений, студентов и внешних экспертов; агентства по гарантиям качества должны сами проходить независимую внешнюю оценку (например, каждые пять лет).

На Генеральной ассамблее Европейской сети обеспечения качества в высшем образовании в 2004 году было принято решение о трансформации сети в Ассоциацию, изменении критериев членства и кодекса принципов. Ужесточая критерии членства, Европейская сеть обеспечения качества в высшем образовании заложила основу для возможного последующего использования фактора членства в сети как средства признания агентств по гарантиям качества. Таким образом, Европейская сеть взяла на себя обязательство разработать Европейский регистр агентств по гарантиям качества (European Quality Assurance Register for Higher Education - EQAR), используя свои собственные, адаптированные критерии членства.

На конференции министров образования стран, подписавших Болонскую декларацию, состоявшейся 18-19 сентября 2003 года, в Берлине была признана роль Европейской сети обеспечения качества в высшем образовании в обеспечении большей прозрачности и сопоставимости европейских процессов оценки качества и гарантий качества. Министры призвали Европейскую сеть обеспечения качества в высшем образовании «через своих членов в сотрудничестве с Ассоциацией европейских

университетов, Национальным союзом студентов Европы и Европейской ассоциацией учреждений высшего образования разработать согласованный набор стандартов, процедур и руководств по гарантиям качества, исследовать способы разработки адекватной системы экспертной оценки организаций по оценке качества и / или аккредитации...». Позже было решено, что министерства больше не будут членами Европейской сети обеспечения качества в высшем образовании для обеспечения независимости ее работы.

В Бергене 19-20 мая 2005 года на конференции министров образования стран, подписавших Болонскую декларацию, было решено «принять стандарты и руководства по гарантиям качества в Европейском пространстве высшего образования, предложенные Европейской сетью обеспечения качества в высшем образовании». Министры также поручили ей проработать практические аспекты реализации Европейского регистра агентств по гарантиям качества. Европейская ассоциация обеспечения качества в высшем образовании была также принята в качестве нового члена в состав консультативного комитета по Болонскому процессу и таким образом стала полноправным членом группы E4.

Европейский регистр агентств по гарантиям качества был зарегистрирован в качестве международной организации в Брюсселе и официально появился в марте 2008 года. Он предоставляет четкую и достоверную информацию о качестве работы агентств по гарантиям качества, действующих в Европе: список организаций, которые в значительной степени соответствуют европейским стандартам и рекомендациям по гарантиям качества, принятым европейскими министрами высшего образования в Бергене 2005 года.

В задачи регистра входит:

- содействие мобильности студентов, на основе повышения доверия между высшими учебными заведениями;
- сокращение возможностей для появления «аккредитационных мельниц»;

- предоставление информации правительствам стран Европейского союза, позволяющей разрешить высшим учебным заведениям выбирать любое агентство из регистра, если это совместимо с национальным законодательством;
- обеспечение возможностей выбора высшими учебными заведениями между различными агентствами, если это совместимо с национальным законодательством;
- формирование инструмента для улучшения качества работы агентств и укрепления взаимного доверия между ними[27].

Все экспертные организации, деятельность которых соответствует европейским стандартам и рекомендациям по гарантиям качества высшего образования, могут быть включены в регистр. Так как соответствие данным стандартам - основной критерий, то полное членство в Европейской сети обеспечения качества в высшем образовании обычно считается достаточным основанием для включения в регистр.

Европейский регистр агентств по гарантиям качества не проводит какие-либо оценки агентств по гарантиям качества. Агентства сами выбирают в качестве координаторов аудита независимые организации. Координаторы формируют состав независимой экспертной панели для осуществления аудита агентств.

Обычно агентства не проходят несколько аудитов. Напротив, агентство может пройти один аудит, который был бы полезен для различных целей, при условии, что в ходе его проведения учитываются европейские стандарты и рекомендации. Комитет по включению в регистр по согласованию с Генеральной ассамблеей утвердил процедуры подачи заявлений на вхождение в регистр, которые содержат минимальные требования и руководство по проведению аудитов агентств.

Комитет по включению в регистр принимает свое решение на основе отчета экспертной панели и дополнительной информации, представленной агентством-заявителем. В случае отказа агентству-заявителю предоставляется

возможность представления дополнительных документов до принятия окончательного решения.

Агентство-заявитель может обжаловать решение Комитета по включению в регистр по процедурным причинам или в случае конфликта интересов. Жалобы рассматриваются комитетом по апелляциям и им же принимаются решения. Если комитет по апелляциям принимает решение удовлетворить жалобу, то заявка агентства отправляется на пересмотр. Комитет по апелляциям состоит из 6 человек.

Структура Европейского регистра агентств по гарантиям качества была разработана на основе утверждения, что основные заинтересованные стороны в области высшего образования совместно несут основную ответственность за создание регистра и обеспечение его функционирования, как это отражено в мандате министров группе E4. В то же время было признано, что европейские правительства несут ответственность за систему высшего образования в Европе в целом и, следовательно, необходимо их участие.

Группа E4 на основе дифференцированной роли правительств и заинтересованных сторон разработала структуру регистра. Все страны Болонского процесса были официально приглашены стать членами новой ассоциации с самого начала.

Генеральная ассамблея регистра включает в себя всех членов ассоциации:

- 4 учредителя (группа E4);
- 2 социальных партнера (BU- SINESSEUROPE & Education International);
- 26 членов от правительств разных стран.

Генеральная ассамблея принимает решения по общим вопросам ассоциации, такие как годовой бюджет и состав исполнительного совета. Специальная схема голосования гарантирует, что правительства и заинтересованные стороны не могут иметь перевес голосов.

В исполнительный совет входит по одному представителю от каждого из ее учредителей. Участники по очереди выдвигаются на пост президента, казначея и двух вице-президентов. Исполнительный совет отвечает за общее руководство и управление Европейским регистром агентств по гарантиям качества, включая все административные и финансовые вопросы ассоциации.

Принятие решений по заявлениям о включении в регистр находится в руках Комитета по включению в регистр. Он представляет собой специальный орган для решения этой задачи, состоящий из председателя и десяти членов с богатым опытом в области оценки качества и гарантий качества высшего образования[32].

Члены Европейского регистра агентств по гарантиям качества назначаются из числа представителей Европейской ассоциации обеспечения качества в высшем образовании, Ассоциации европейских университетов, Национального союза студентов Европы и Европейской ассоциации учреждений высшего образования (по 2 от каждой организации), BUSINESSEUROPE и EducationInternational (по 1 от каждой организации). Все члены комитета обладают персональным членством. Председатель избирается самим комитетом в качестве дополнительного члена, который является членом исполнительного совета.

Работа комитета курируется представителями пяти европейских государств, назначенных Группой по контролю за ходом Болонского процесса. Секретариат несет ответственность за оперативное управление Европейским регистром агентств по гарантиям качества.

Таким образом, в зарубежной практике наработан значительный опыт по развитию экспертного консалтинга в сфере образования. Эффективные западные модели образовательного консалтинга могут стать следующей ступенью развития российского рынка консультационных услуг в образовании, особенно на фоне повышения требований не только к качеству образовательных услуг, но и к эффективности управления образовательной организацией.

Глава 3. ОРГАНИЗАЦИЯ, ПРОВЕДЕНИЕ И РЕЗУЛЬТАТЫ ОПЫТНО-ПОИСКОВОЙ РАБОТЫ

3.1. Содержание условий проведения опытно поисковой работы

Опытно-поисковая работа проведена на базе МБОУ Средняя образовательная школа № 10 г. Екатеринбурга.

В эксперименте участвовали 2 группы обучающихся, занимающихся в профильном социально-экономическом классе (10«А»). Все ученики имеют средний балл аттестата основного общего образования не ниже 4.

В начале эксперимента была выдвинута гипотеза о том, что изучение консалтинга дополнительным элективным курсом поможет сформировать у будущих выпускников экономические компетенции более высокого уровня.

В контрольной группе №2 преподавание велось по утвержденной программе с изучением следующих блоков:

- Нормативно-правовая база современного общества;
- Психология делового общения;
- Управление коммерческой организацией.

В группе № 1 (экспериментальной) в преподавание элективных курсов была введена дополнительная дисциплина «Консалтинг в образовательной организации», направленная на формирование экономических компетенций.

Для проведения эксперимента была разработана рабочая программа курса «Консалтинг в образовании».

Цель реализации программы - формирование экономических компетенций обучающихся, обеспечивающих выполнение нового вида профессиональной деятельности в области управления организацией – консалтинга в организации.

Таблица 2. Формируемые компетенции

Код компетенций	Компетенции
ОПК-1	Готов осуществлять профессиональную коммуникацию на государственном (русском) языке
ОПК-3	Готов взаимодействовать с участниками образовательного процесса и социальными партнерами, руководить коллективом, толерантно воспринимая социальные, этноконфессиональные и культурные различия.
ПК-2	Способен формировать образовательную среду и использовать профессиональные знания и умения в реализации задач инновационной образовательной политики.
ПК-12	Готов к систематизации, обобщению и распространению отечественного и зарубежного методического опыта в профессиональной деятельности
ПК-14	Готов исследовать, организовывать и оценивать управленческий процесс с использованием инновационных технологий менеджмента, соответствующих общим и специфическим закономерным развитиям системы
ПК-16	Готов использовать индивидуальные и групповые технологии принятия решений в управлении организацией, осуществляющей образовательную деятельность.

Таблица 3. Планируемые результаты обучения

№	Результаты обучения	Код
Знать		
1	Возможности профессиональной коммуникации, взаимодействия с участниками образовательных отношений, систематизации, обобщения и распространения опыта управленческой деятельности для реализации задач инновационной образовательной политики.	ОПК-1, ОПК-3, ПК-2, ПК-12
2	Содержание и методы проектирования системы консалтинга в образовательной организации.	ПК-12, ПК-14, ПК-16
3	Содержание, методы и приемы осуществления управленческо- педагогического консультирования как вида консалтинга в образовательной организации	ПК-12, ПК-14, ПК-16

№	Результаты обучения	Код
Уметь		
1	Осуществлять профессиональную коммуникацию, взаимодействие с участниками образовательных отношений, систематизацию, обобщение и распространение опыта управленческой деятельности для реализации задач инновационной образовательной политики	ОПК-1, ОПК-3, ПК-2, ПК-12
2	Проектировать систему управленческого консалтинга в образовательной организации.	ПК-12, ПК-14, ПК-16
3	Проектировать систему управленческо-педагогического консультирования как вида консалтинга в организациях образования.	ПК-12, ПК-14, ПК-16

Трудоемкость обучения: 24 часа.

Таблица 4. Учебный (тематический) план

№ п/п	Наименование разделов (модулей) и тем	Всего час., аудит.	Виды учебных занятий, учебных работ			Формы контроля	Трудоем-кость
			Лекции	Практ	СРС		
1	Профильная часть						
1.1	Консалтинг в образовательной организации	18	4	14	6		24
1.2	Консалтинг как элемент профессиональной поддержки участников образовательных отношений. Методологические основы управленческого консалтинга.	6	2	4			
1.3	Проектирование системы управленческого консалтинга в образовательной организации	6		6		Проект № 1	
1.4	Управленческо-педагогическое консультирование как особый вид управленческого консалтинга	6	2	4	6	Проект № 2	
	Всего	18	4	14	6		24
	Итоговый контроль					зачет	

Тема 1. Консалтинг как элемент профессиональной поддержки участников образовательных отношений. Методологические основы управленческого консалтинга

Лекция: 2 часа

Консалтинг: основные понятия, содержание, классификация. Понятие управленческого консалтинга, его содержание и типы. Становление и развитие управленческого консалтинга. Управленческий консалтинг как ресурс повышения эффективности внутренней системы управления качеством в образовательной организации, укрепления имиджа учебного заведения на рынке образовательных услуг. Этические принципы управленческого консалтинга в сфере образования.

Интерактивное занятие: 4 часа

Анализ современных подходов к управленческому консалтингу.

Проект №1. Анализ консалтинговых услуг в сфере управления образованием.

Требования к проекту:

- заполнить таблицу в электронном виде, объем работы не менее 3 стр.

A4, шрифт 12, интервал 1:

Вид консалтинговой услуги	Цель	Содержание	Ожидаемые результаты
...			

Критерии оценивания: на основе экспертизы правильности и полноты выбора всех перечисленных элементов, представленных по отношению к собственной управленческой деятельности, проект оценивается положительно.

Тема 2. Проектирование системы управленческого консалтинга в образовательной организации.

Интерактивное занятие: 6 часов

Проектирование основных стадий и процедур консалтингового процесса в управлении образовательной организацией.

Тема 3 Управленческо - педагогическое консультирование как особый вид управленческого консалтинга.

Лекция: 2 часа

Понятие управленческо-педагогического консультирования. Теоретико-методологические основания управленческо-педагогического консультирования. Специфика консультирования профессиональной деятельности педагогов. Правила управленческо-педагогического консультирования

Интерактивное занятие: 4 часа

Выявление особенностей деятельности исследователя, эксперта, консультанта в сфере управленческо-педагогического консалтинга. Разработка механизма управленческо-педагогического консультирования по проектированию системы самоаудита деятельности педагогов в общеобразовательной организации.

Самостоятельная работа: 6 часов

Проект №2. Разработка системы управленческо-педагогического консультирования в образовательной организации: цель, направления, основные мероприятия, ожидаемые результаты

Требования к проекту: разработать систему управленческо-педагогического консультирования, указав цель, направления, основные мероприятия, ожидаемые результаты, на примере конкретной образовательной организации.

Критерии оценивания: на основе экспертизы правильности и полноты выбора всех перечисленных элементов, представленных по отношению к собственной управленческой деятельности, проект оценивается положительно.

Промежуточный контроль осуществляется в форме выполнения обучающимися проектов №№ 1-2, которые выполняются в электронном виде, объем работы не менее 3 стр. А4, шрифт 14, интервал 1,5.

Итоговая аттестация осуществляется в форме зачета, который включает совокупность разработанных учеником проектов. обучающийся считается аттестованным при положительном оценивании проектов №№ 1-2.

В рамках реализации данной учебной программы автором был разработано учебное занятие на тему № 1.

План – конспект урока.

Вводное занятие по теме: «Консалтинг как элемент профессиональной поддержки участников образовательных отношений. Методологические основы управленческого консалтинга».

Группа: №1. *Количество часов:* 1.

Цели урока:

обучающая - дать определение консалтингу. Из множества определений на данном этапе необходимо выявить наиболее значимые характеристики.

воспитывающая – использовать возможности содержания курса для формирования управленческих компетенций, вызвать интерес обучающихся к изучению процесса консалтинга.

развивающая - развивать память, мышление, внимание учащихся

Тип урока: урок сообщения новых знаний.

Вид урока: традиционный.

Методы обучения: по способу передачи и восприятия – лекция;

Методическое и материально-техническое обеспечение содержание урока: цветные карточки, задания к тесту.

Таблица 5. *Ход занятия*

Этап, Время	Содержание этапа	Деятельность обучающихся
	Деятельность педагога	
1. 3 мин.	<i>Организационный момент:</i> - Здравствуйте! Садитесь. Вижу, что вы все готовы к восприятию новых знаний. А с каким настроением вы пришли на занятие? (Психологический настрой: отличное - красная карточка; нормальное – голубая; плохое – черная. Во время уроков слушатели очень часто меняют цвета карточек, значит, и меняется их настроение).	Готовятся к уроку. Кладут на край парты карточку.

Продолжение таблицы 5

Этап, Время	Содержание этапа	Деятельность обучающихся
	Деятельность педагога	
2. 2 мин.	<u>Сообщение темы и целей урока</u> <u>Изложение нового материала</u>	Слушают, конспектируют
3. 58 мин	<u>Беседа с элементами демонстрации</u> . Рассказ педагога о сущности управленческого консалтинга, его определения и видов. Основные направления образовательного консалтинга. Изложение лекции сопровождается демонстрацией слайдов	
4. 27 мин	<u>Проверка понимания обучающимися нового материала</u> <i>Раздаются бланки с тестовыми заданиями (Приложение 1)</i> <i>Подведение итогов урока.</i>	Отвечают на вопросы теста.
5. 3 мин.	1. Обобщающая беседа: - Что нового вы узнали на занятии? - Был ли у вас опыт использования консалтинга в жизни? - Возникло ли у вас желание продвигать консалтинговые услуги вашей образовательной организации? 2. Выставление оценок. 3. Какое настроение у вас в конце урока? -До свидание! Спасибо за урок!	Отвечают на вопросы. Высказывают свои мысли. Выкладывают карточки, соответствующие настроению в конце занятия.

3.2 Методика выявления уровня сформированности у школьников профильных классов экономических компетенций

Эффективность формирования экономических компетенций обучающихся на разных образовательных уровнях обусловлена рядом объективных, субъективных и объективно-субъективных факторов, которые были учтены при создании модели формирования экономических компетенций

Изначально в формировании экономических компетенций учеников были выделены уровни: низкий, средний и высокий. В основе каждого уровня лежит степень сформированности экономических компетенций (ключевых, профессиональных и дополнительных) в виде индивидуально-личностного развития обучающегося.

Уровень экономических компетенций учеников (УЭК) определялся по трем критериям: когнитивно-познавательному, мотивационно-личностному и деятельностно-креативному. При этом под системой критериев, вслед за А.К. Марковой [40], понимается идеальная модель, с которой сравнивается

реальное явление и устанавливается степень их соответствия. Предлагаемые нами критерии можно отнести к объективным, поскольку с их помощью мы устанавливаем, насколько выпускник школы соответствует экономическим императивам.

Каждый из критериев раскрывается посредством системы эмпирических показателей, отражающих степень сформированности отдельно взятого компонента. В качестве показателей выделенных выше критериев, то есть измерителями последних, выступают следующие:

1. когнитивно-познавательный:

- знание экономических терминов и понятий, умение объяснить их смысл;

- проявление интереса к экономическим проблемам современности;

- умение планировать расходы;

- применение знаний для характеристики экономических проблем;

- умение правильно анализировать и устанавливать причинно-следственные связи экономических проблем;

- способность выявления закономерности функционирования рыночных механизмов;

- знание нормативов экономической эффективности функционирования образовательного учреждения;

2. мотивационно-личностный:

- соблюдение режима экономии в образовательном учреждении и дома (бережливость);

- планирование и регулирование своего поведения в экономических ситуациях (самостоятельность);

- расчет объема работы и затрат на её выполнение (рациональность);

- качество выполнения порученной работы (трудолюбие);

- эффективность выполнения работы и решения проблемных экономических ситуаций (предприимчивость);

- потребность в экономической деятельности как предпосылки устойчивого развития общества и производства;

- понимание необходимости формирования экономической компетентности;

3. деятельностно-креативный:

- умение анализировать экономические ситуации и находить возможности повышения их эффективности;

- способность переноса знаний в практическую деятельность;

- необходимость внешнего руководства в экономической деятельности;

- умение расставлять приоритеты для достижения результата в экономической деятельности;

- проявление самостоятельности в постановке целей, выбор путей достижения цели;

- способность моделирования экономической деятельности;

- предпочтение инновационных и/или краткосрочных проектов.

Таким образом, для оценки результатов экспериментальной работы были выделены три критерия с характеристикой показателей по каждому критерию и уровню, что позволит осуществить сравнительный анализ экономических компетенций учеников экспериментальной и контрольной групп.

Суммарная величина УЭК вычислялась по разработанной автором методике и варьировалась в пределах от «0» до «10».

Результаты работы по формированию экономических компетенций школьников отслеживались в процессе текущего и итогового мониторинга.

Диагностика в рамках мониторинга экономических компетенций учеников в образовательном процессе образовательного учреждения проводилась в несколько этапов: предваряющий (входная диагностика), начальный (текущий педагогический контроль), основной (рубежный контроль), заключительный (итоговая диагностика).

Результаты диагностических исследований служили основой для разработки рекомендаций по совершенствованию профессионально направленной учебной работы и экономической подготовки учеников.

Методика определения реального уровня экономических знаний, умений и навыков включала три шага: 1 шаг – экономические знания, 2 шаг – экономические умения, 3 шаг – экономические навыки. Каждый шаг объединял задания по основным темам, аспектам, проблемам экономики нарастающей сложности. Каждое задание оценивается в отдельности, затем высчитывалась сумма баллов за все задания, за шаг, и затем из суммарных оценок за каждый из 3-х шагов вычислялся общий балл за выполнение всех заданий разработанной методики.

Первую группу заданий составили тесты, с помощью которых оценивался уровень теоретических экономических знаний учеников. В качестве основного инструмента диагностики экономических компетенций обучающихся выступали кейс-измерители – это совокупность ситуационных моделей, включающих проблемные задачи, предлагающие ученику осмыслить реальную экономическую ситуацию, описание которой не только отражает какую-либо жизненную, производственную или социальную проблему, но и актуализирует определенный комплекс экономических и профессиональных знаний, необходимых для разрешения данной проблемы. Такую проблему отличает отсутствие однозначных решений, что побуждает ученика искать пути оптимизации подходов, анализировать методы решений и аргументировать свой выбор метода. Использование ситуационных заданий соответствует компетентностному подходу к оценке результатов обучения, что имело принципиальное значение.

Задания для оценки экономических компетенций обучающихся представляли собой единую ситуационную задачу управления образовательным учреждением, требующую моделирование алгоритма решения в виде последовательно описываемых этапов. Каждый из них характеризует экономическую проблему, детерминированную

квалификационными требованиями Федерального государственного образовательного стандарта образования. При этом экономические компетенции школьников проверялись и оценивались интегрировано, а не по отдельным дисциплинам учебного плана.

В ходе контрольного эксперимента можно использовать следующие виды кейс-заданий:

- задания со свободно конструируемым ответом;
- задания свободного изложения в тестах;
- задания свободного изложения;
- задания с развернутым ответом.

Основой для определения системы оценивания или выставления баллов за выполнение задания стал анализ спектра ответов школьников (на выборке апробации) и соотнесение данного спектра ответов с экспертными критериями оценивания.

С целью выявления уровня экономических компетенций обучающихся кроме оценки и анализа когнитивной составляющей (уровня знаний и умений) была предпринята также диагностика эмоционально-ценностных экономических отношений (мотивационно-личностный компонент) и экономического поведения, действий учеников в различных экономических ситуациях (деятельностно-креативный компонент). Все эти составляющие отражают соответственно познавательную, аффективную и деятельностную сферы личности. Каждый из выделенных критериев оценивался в количественных показателях, определяющих экономические компетенции обучающихся по 10-балльной шкале. Каждый критерий оценивался отдельно (таблицы 6-8).

Таблица 6. Когнитивно-познавательный критерий экономических компетенций обучающихся (К)

№ п/п	Показатель	Методы диагностики и оценки
К1	знание экономических терминов и понятий, умение объяснить их смысл	Тестирование
К2	проявление интереса к экономическим проблемам современности	Тестирование
К3	умение планировать расходы	Тестирование
К4	применение знаний для характеристики экономических проблем	Тестирование, Кейс-измерители
К5	умение правильно анализировать и устанавливать причинно-следственные связи экономических проблем	Тестирование, Анкетирование, Кейс-измерители
К6	способность выявления закономерности функционирования рыночных механизмов	Тестирование, Кейс-измерители
К7	применение экономических знаний для решения стереотипных и нестандартных задач	Тестирование, Анкетирование, Кейс-измерители, Экспертная оценка

Таблица 7. Мотивационно-личностный критерий экономических компетенций обучающихся (М)

№ п/п	Показатель	Методы диагностики и оценки
М1	соблюдение режима экономии в образовательном учреждении и дома (бережливость)	Тестирование, Анкетирование, Наблюдение
М2	планирование и регулирование своего поведения в экономических ситуациях (самостоятельность)	Тестирование, Анкетирование, Кейс-измерители
М3	расчет объема работы и затрат на её выполнение (рациональность)	Тестирование, Анкетирование, Кейс-измерители
М4	качество выполнения порученной работы (трудолюбие)	Анкетирование, Наблюдение
М5	эффективность выполнения работы и решения проблемных экономических ситуаций (предприимчивость)	Тестирование, Анкетирование, Кейс-измерители
М6	потребность в экономической деятельности как предпосылки устойчивого развития общества и производства	Тестирование, Анкетирование
М7	понимание необходимости формирования экономической компетентности	Тестирование, Анкетирование

Таблица 8. Деятельностно-креативный критерий экономических компетенций обучающихся (Д)

№ п/п	Показатель	Методы диагностики и оценки
Д1	умение анализировать экономические ситуации и находить возможности повышения их эффективности	Тестирование, Анкетирование, Кейс-измерители, Экспертная оценка
Д2	способность переноса знаний в практическую деятельность	Тестирование, Кейс-измерители
Д3	необходимость внешнего руководства в экономической деятельности	Тестирование, Анкетирование, Наблюдение
Д4	умение расставлять приоритеты для достижения результата в экономической деятельности	Тестирование, Кейс-измерители, Экспертная оценка
Д5	проявление самостоятельности в постановке целей, выбор путей достижения цели	Тестирование, Кейс-измерители, Экспертная оценка
Д6	способность моделирования экономической деятельности	Кейс-измерители, Экспертная оценка
Д7	предпочтение инновационных и/или краткосрочных проектов	Кейс-измерители, Экспертная оценка

Для систематизации баллов каждого ученика необходимо использовать сводную таблицу оценки сформированности показателей по каждому из критериев: когнитивно-познавательному, мотивационно-личностному и деятельностно-креативному.

По каждому параметру определялся общий показатель:

$$K = K1 + K2 + \dots K7; M = M1 + M2 + \dots M7; Д = Д1 + Д2 + \dots Д7.$$

Интегративный показатель (УЭК) вычислялся по формуле:

$$УЭК = \frac{K + M + Д}{3}$$

Суммарный балл общего результата меняется в пределах от 0 до 10.

Учитывая тот факт, что уровень экономических компетенций чаще всего является средним и реже – высоким, были установлены неравномерные интервалы при группировке баллов по уровням экономических компетенций,

опираясь на методику А.А. Кыверялга [41]. В соответствии с данной методикой, низкий уровень определяется 25% отклонением оценки от среднего по диапазону оценок балла. Тогда оценка из интервала от $R(\min)$ до $0,25 R(\max)$ позволяет констатировать низкий уровень экономических компетенций учеников, а о высоком уровне свидетельствуют оценки, превышающие 75% максимально возможных. Исходя из вышеизложенной методики, уровни экономических компетенций были определены следующими интервалами (таблица 9).

Таблица 9. Интервалы уровней экономических компетенций учеников

Интервалы интегративного показателя (балл)	Уровень экономической компетентности
10 – 7,1	Высокий
7 – 3,1	Средний
3 – 0	Низкий

Определение уровня экономических компетенций обучающихся осуществлялось путем сравнения полученного ими суммарного балла (по таблице 9) с представленной шкалой.

Данная диагностическая методика определения уровня профессиональной подготовки студентов использовалась на каждом этапе проводимого эксперимента.

Применение балльных оценок по каждому из показателей позволило определить коэффициент эффективности формирования экономических компетенций учеников в образовательном процессе. Данный коэффициент определяется по формуле:

$$K_{\text{э}} = \frac{\text{фактическое количество баллов}}{\text{максимально возможное количество баллов}}$$

Адаптировав методику В.П. Беспалько, можно определить степень эффективности формирования экономических компетенций обучающихся в образовательном процессе следующим образом (таблица 10):

Таблица 10. Степень эффективности процесса формирования экономических компетенций слушателей

Значение коэффициента эффективности ($K_{\text{э}}$)	Степень эффективности формирования экономической компетентности учеников
$0,8 \leq K \leq 1,0$	высокий
$0,6 \leq K < 0,8$	средний
менее 0,6	низкий

На основании представленной методики можно проанализировать приращение экономических знаний у школьников.

3.3. Анализ сформированности экономических компетенций у школьников в сфере консалтинга

Для проведения диагностического опроса обучающихся экспериментальной и контрольной групп была разработана анкета, включающая в себя 10 специальных и содержательных вопросов открытого, закрытого и полукрытого типов.

Обобщенные результаты анкетного опроса показали, что уровень сформированности экономических компетенций учеников (по мотивационно-ценностному критерию) незначительно варьируется в опрошенных группах. Общий уровень у всех опрошенных (24 человека) составил 6,5 балла, т.е. является средним.

Таблица 11. Оценка сформированности экономических компетенций на начальном этапе эксперимента

Группа	Количество опрошенных	Результаты по критериям			УЭК
		когнитивный	мотивационный	деятельностный	
№ 1	12	5	9	7	7
№ 2	12	3	8	7	6

Итого	24	4	8,5	7	6,5
-------	----	---	-----	---	-----

Проведенное исследование позволило сделать следующие выводы:

1. важной составляющей экономических компетенций являются экономические знания и экономические ценности будущих выпускников;
2. учеников волнуют не только глобальные экономические проблемы, но и свое личное взаимодействие с обществом и рынком. Однако экономическое сознание обучающихся может быть оценено, как бытовое;
3. уровень сформированности экономических знаний и ценностей обучающихся как экспериментальной, так и контрольной групп невысок. Это можно объяснить тем, что в обычной жизни ученикам не приходится решать экономические вопросы;
4. исследование выявило низкую активность учеников в вопросах, требующих самостоятельной формулировки причин, примеров, предложений. Это может свидетельствовать об отсутствии активной экономической позиции и несформированности рефлексивных, прогностических и аналитических умений;
5. исходный уровень экономических компетенций участников эксперимента оказался близким, с явным преобладанием среди них представителей группы со средним и низким УЭК.

На основе письменных и устных ответов обучающихся, наблюдения за образовательным процессом, бесед с преподавателями элективных курсов был сделан вывод о недостаточном уровне сформированности экономических компетенций. Был выяснен также основной барьер, мешающий эффективной экономической подготовке специалистов – отсутствие в программе обучения экономических дисциплин.

Результаты работы по формированию экономических компетенций обучающихся отслеживались в процессе текущего и итогового мониторинга по методике, представленной в п.3.2.

Таблица 12. Сводная таблица оценок сформированности показателей экономических компетенций в группе № 1

ФИО	Группа компетенций	Уровень сформированности компетенции								УЭК
		1	2	3	4	5	6	7	Ср.	
Брысаева Ю.В.	К	8	8	5	8	8	9	7	7,6	7,5
	М	6	5	7	9	9	9	9	7,7	
	Д	7	6	8	5	8	8	8	7,1	
Велиев Ш.Т.	К	8	9	9	8	8	9	9	8,6	8,0
	М	5	9	5	9	7	8	9	7,4	
	Д	6	8	8	7	9	9	9	8,0	
Волкова А.В.	К	8	8	10	9	7	7	8	8,1	8,3
	М	10	6	6	8	8	8	9	7,9	
	Д	9	9	9	9	9	9	9	9,0	
Егорова М.Ю.	К	7	7	8	7	10	5	8	7,4	7,6
	М	8	8	5	8	8	9	7	7,6	
	Д	6	5	7	9	9	9	9	7,7	
Енканова Т.А.	К	7	6	8	5	8	8	8	7,1	7,7
	М	8	9	9	8	8	9	9	8,6	
	Д	5	9	5	9	7	8	9	7,4	
Исаева Ю.М.	К	6	8	8	7	9	9	9	8,0	8,0
	М	7	7	9	8	10	7	8	8,0	
	Д	6	6	8	9	8	10	9	8,0	
Коваленко Т.О.	К	8	10	10	6	9	8	7	8,3	8,2
	М	8	8	10	8	9	9	8	8,6	
	Д	7	9	5	8	8	9	9	7,9	
Колещатов В.И.	К	6	5	9	9	10	8	7	7,7	7,6
	М	4	6	8	8	7	10	10	7,6	
	Д	6	8	7	6	8	8	9	7,4	
Кузеванова А.О.	К	9	8	9	7	9	7	8	8,1	8,0
	М	7	7	8	8	8	9	9	8,0	
	Д	5	9	7	9	9	8	7	7,7	
Мальцева Е.М.	К	8	6	10	10	10	7	8	8,4	8,3
	М	9	7	9	8	8	9	9	8,4	
	Д	10	8	8	8	9	6	8	8,1	

Продолжение таблицы 12

ФИО	Группа компетенций	Уровень сформированности компетенции								УЭК
		1	2	3	4	5	6	7	Ср.	
Маслова И.Э.	К	6	9	8	8	7	8	9	7,9	8,0
	М	8	6	8	9	8	9	7	7,9	
	Д	8	8	9	7	9	8	8	8,1	
Мельникова Е.Е.	К	7	10	7	8	10	9	9	8,6	8,1
	М	9	5	5	9	8	9	9	7,7	
	Д	4	8	7	9	9	10	9	8,0	
Средний балл по группе										7,9

Таким образом, уровень экономических компетенций у школьников из экспериментальной группы повысился после прослушивания дополнительной дисциплины «Консалтинг в образовании» (рисунок 3).

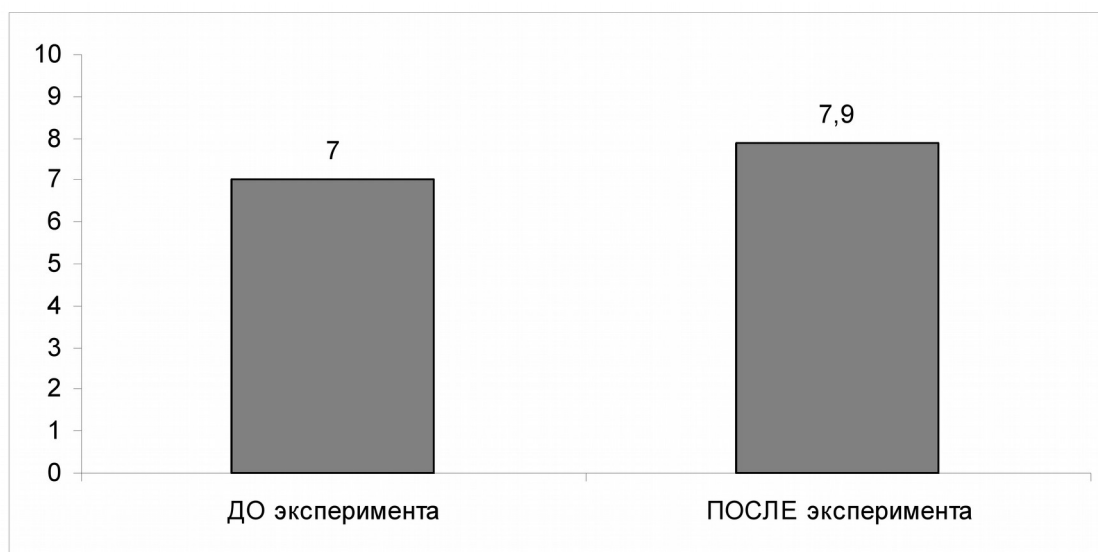


Рис. 3. Уровень сформированности экономических компетенций в экспериментальной группе

Проверим уровень приращения экономических знаний в контрольной группе (№ 2) (таблица 13).

Таблица 13. Сводная таблица оценок сформированности показателей экономических компетенций в группе № 2

ФИО	Группа компетенций	Уровень сформированности компетенции								УЭК
		1	2	3	4	5	6	7	Ср.	
Баранов Е.В.	К	7	6	6	6	4	6	6	5,9	5,9
	М	6	6	6	5	5	7	7	6,0	
	Д	5	5	6	6	4	8	7	5,9	

Продолжение таблицы 13

ФИО	Группа компетенций	Уровень сформированности компетенции								УЭК
		1	2	3	4	5	6	7	Ср.	
Веденева О.В.	К	4	6	7	6	5	6	6	5,7	5,8
	М	6	8	7	5	5	7	7	6,4	
	Д	5	6	6	4	4	6	6	5,3	
Гвоздева А.С.	К	7	5	8	6	4	8	7	6,4	5,9
	М	6	6	6	4	6	6	6	5,7	
	Д	4	4	7	4	6	7	6	5,4	
Елькина А.А.	К	5	6	6	4	8	6	7	6,0	6,2
	М	6	5	7	6	7	8	6	6,4	
	Д	7	6	6	5	6	6	7	6,1	
Катусина О.В.	К	6	7	8	6	7	7	6	6,7	6,1

	М	5	6	7	4	6	6	7	5,9	
	Д	4	5	6	5	7	8	6	5,9	
Сычева Н.С.	К	6	6	8	6	6	6	6	6,3	6,3
	М	7	4	6	5	8	7	7	6,3	
	Д	6	7	7	6	6	6	6	6,3	
Тишина Ю.В.	К	7	6	6	4	7	8	6	6,3	6,1
	М	5	5	8	6	6	6	6	6,0	
	Д	6	6	6	5	5	7	7	6,0	
Толчеев Г.А.	К	7	6	7	6	6	6	6	6,3	6,4
	М	7	6	6	5	7	8	6	6,4	
	Д	6	7	7	6	6	6	7	6,4	
Тортева М.А.	К	7	6	6	5	6	7	7	6,3	6,5
	М	6	6	8	6	7	6	6	6,4	
	Д	7	5	7	5	8	8	7	6,7	
Теплякова К.О.	К	4	6	6	6	6	6	7	5,9	6,0
	М	6	4	8	5	6	7	6	6,0	
	Д	6	6	6	6	7	6	7	6,3	
Федоров М.В.	К	5	5	7	5	6	8	7	6,1	6,2
	М	7	6	6	6	8	6	6	6,4	
	Д	6	4	8	5	6	7	6	6,0	
Цибина А.А.	К	6	6	6	8	7	8	7	6,9	6,4
	М	6	6	7	6	6	6	7	6,3	
	Д	4	5	8	5	6	8	7	6,1	
Средний балл по группе										6,15

Таким образом, уровень экономических компетенций у обучающихся контрольной группы практически не изменился (рисунок 4).

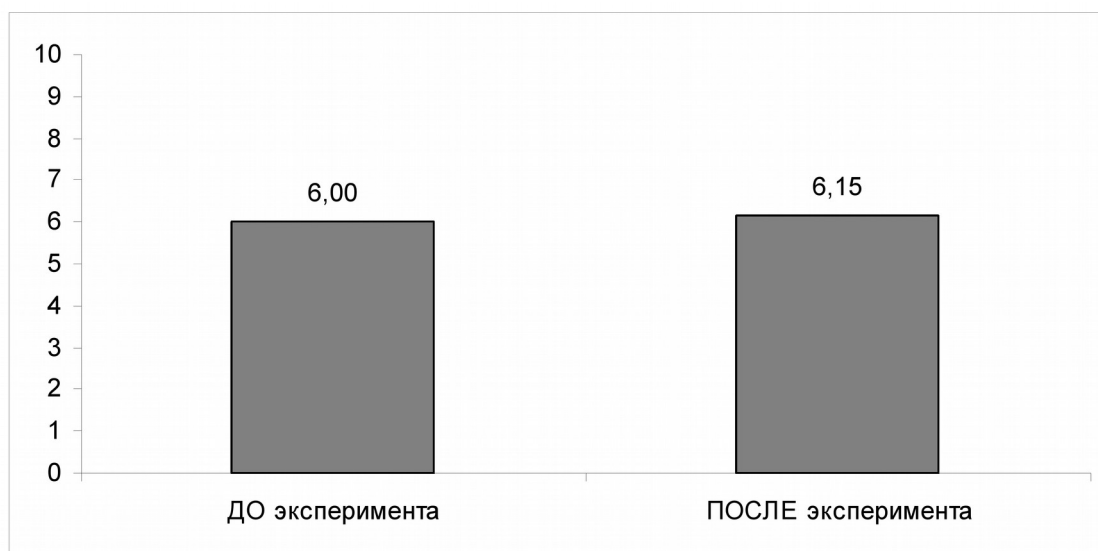


Рис. 4. Уровень сформированности экономических компетенций в контрольной группе

Сравнительный анализ степени эффективности процесса формирования экономических компетенций школьников в рамках эксперимента (по методике В.П. Беспалько) представлен на рисунке 5.

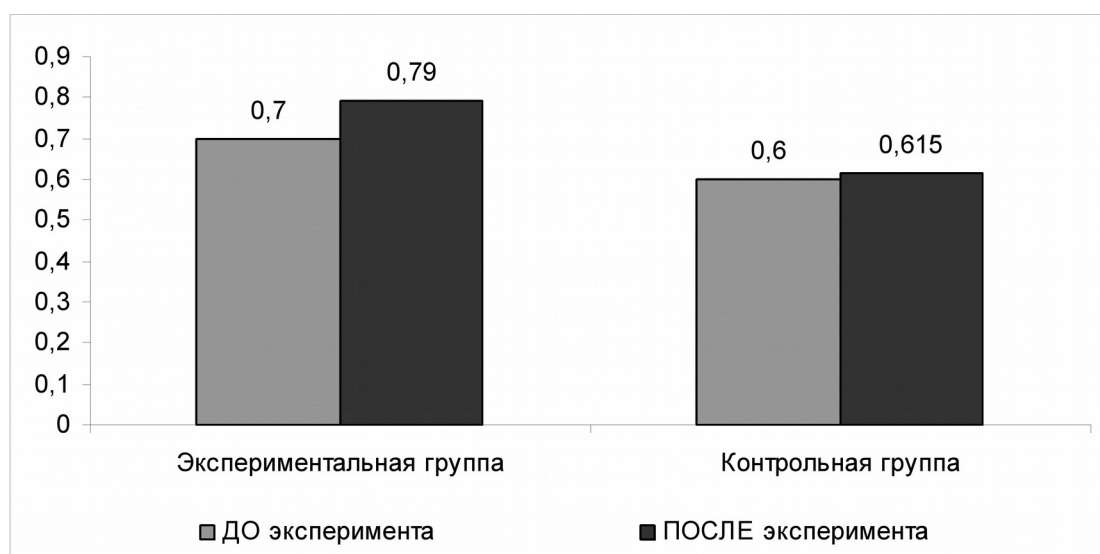


Рис. 5. Степень эффективности процесса формирования экономических компетенций школьников по результатам эксперимента

Таким образом, для получения необходимых эмпирических сведений использовалась система общепринятых методик качественного анализа устных и письменных ответов, контрольных работ, бесед, наблюдений, экспертная оценка, тестирование, кейс-измерители, статистические методы обработки результатов, в частности, вычисление процентных соотношений и средних арифметических чисел.

В результате эксперимента уровень формирования экономических компетенций экспериментальной группы повысился и подошел к пороговому значению высокой степени сформированности. В контрольной группе изменения были незначительны и степень освоения компетенций осталась на среднем уровне. Незначительные изменения показателей могут быть обусловлены малым объемом изменений, внесенных в образовательный процесс. Если бы в учебный план был внесен блок экономических дисциплин, то уровень сформированности экономических компетенций повысился бы более значительно.

Следовательно, гипотеза исследования была верна.

.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

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

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

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

Несмотря на то, что консалтинговой деятельности в России не более 15 лет, отечественный рынок консалтинговых услуг начинает приобретать черты зрелости и приближается по своим характеристикам к мировому рынку управленческого консультирования. Российские предприятия, исчерпав возможности решения проблем повышения конкурентоспособности своими собственными силами, все чаще обращаются к консультантам в попытках

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

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

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

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

- педагогический консалтинг;
- социально-педагогический консалтинг;

- психологический консалтинг;
- управленческий консалтинг.

Повышенное внимание со стороны Министерства образования и науки к эффективности функционирования образовательных организаций выдвигает на первый план вопросы экспертной оценки деятельности учреждений и предоставления услуг репутационного консалтинга.

Оценивая перспективы развития российского консалтинга в целом и в образовании в частности, можно обозначить следующие тенденции развития рынка консалтинговых услуг:

- некоторое снижение относительных темпов роста юридического, финансового и налогового консалтинга, где достигается насыщение и клиенты ищут поставщиков комплексных решений;
- продолжение роста сектора информационных технологий, включая его комбинацию с другими направлениями консалтинга, например, финансами или системой мотивации сотрудников;
- уменьшение доли стратегического консалтинга, а с другой - рост «рекрутингового» сектора консалтинга, что может быть обусловлено растущим профессионализмом российских менеджеров;
- сохранение темпов роста и усиление конкуренции на рынках маркетинговых услуг;
- стабилизация общего спроса на услуги в области управления персоналом, включая помощь в его подборе, отборе, оценке и обучении.

Однако в России существует еще множество проблем консалтинговой деятельности. Среди них:

- недостаточная отрегулированность нормативно-правовой базы;
- нехватка квалифицированных специалистов, порождающая вопрос качества предоставляемых консалтинговых услуг;
- неадаптированность некоторых методик консалтинговой деятельности к условиям российской экономики;
- сложности оценки результатов консалтинговой деятельности.

Все это вызывает необходимость проведения научных исследований в области консалтинга с дальнейшим применением результатов на практике, необходимость развития образовательных программ для консультантов в различных областях, а также мер государственной поддержки данного вида деятельности. Для развития консалтинга нужно наладить систему справочной информации о фирмах и организациях сети управленческого консультирования, характере и условиях предоставляемых ими услуг. Это один из путей формирования устойчивого спроса на консультации по управлению, активно используемый за рубежом, где издаются специальные справочники, содержащие подробную информацию об организациях, оказывающих управленческие услуги.

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

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Steeie F. Consulting for organisational change. — Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 1999. — 231с.
2. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. — EnglewoodCliffs, NJ: Prentice Hall, 1983. — 564 с.
3. Маркхэм К. Консалтинг менеджмента, или Как улучшить свой бизнес. / К. Маркхэм. - М.: 2015. — 392 с.
4. Вечканов Т.С, Вечканова Г.Р. Современная экономическая энциклопедия. / Т.С. Вечканов, Г.Р. Вечканова. — СПб.: Лань, 2012. — 879 с.
5. Wilkinson J.W. What is management consulting? In :Handbook of management consulting services. Ed. By Barcus III. S.W., Wilkinson J.W. McGrowHill, 1995. — 352 с.
6. FEACO Information Document. Bruxelles, 1994. — 156 с.
7. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учебное пособие. / Г.И. Маринко. — М: ИНФРА-М. Изд. дом. ООО, 2015, Учебники фак. гос. упр. МГУ им. М. Ломоносова, — 381с.
8. Зильберман Мел. Консалтинг. Методы и технологии. / М. Зильберман. -М-СПб.,2007
9. Капустин П. А.Управленческое консультирование в управлении / П.А. Капустин. М: «Бизнес-Пресса» - 2010, - 160 с.
- 10.Ольшевский А. Антикризисный PR и консалтинг. / А. Ольшевский. - М., 2013.
- 11.Управленческий консалтинг. Путеводитель по рынку профессиональных услуг. М.: Коммерсантъ XXI, Альпина Паблишер, 2007. - 264 с.
- 12.Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России / А.П. Посадский, С.В. Хайниш. - М.: Финстатинформ, 2008. — 473 с.
- 13.Сильберман М. Консалтинг: методы и технологии. / М. Сильберман. - Питер Пресс ООО. 2015. — 432 с.

14. Хохлова Т. Становление и развитие управленческого консультирования в России. / Т. Хохлова. // Проблемы теории и практики управления.- 2012. N 5.
15. Пригожин А.И. Методы развития организаций. / А.И. Пригожин. — М.: МЦФЭР, 2013.- 863 с.
16. Токмакова Н.О., Андриянова М.В. Менеджмент-консалтинг, / Н.О. Токмакова, М.В. Андриянова. - М.: ЕАОИ, 2009. — 271 с.
17. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений "клиент—консультант" / Э. Шейн. – СПб: Питер, 2009 - 374 с.
18. Трофимова О.К. Международная классификация консалтинговых услуг / О.К. Трофимова. //www. spbc.ru.
19. Алешникова В.И. Управленческое консультирование как фактор повышения эффективности управления современными организациями./ В.И. Алешникова. - М., 2003. -135 с.
20. Кадария Ф.Д. Консалтинг в России (социальный аспект). / Ф.Д. Кадария. - М., 2013.
21. Верхаарен Ф., Максимова Е., Хендрикс Я. Отчет о результатах исследования российских консультационных фирм. / Ф. Верхаарен, Е. Максимова, Я. Хендерикс. - М., 2015.- 205 с.
22. Уикхем Ф. Консалтинг в управлении проектами / Ф. Уикхем. - Дело и сервис, 2006. — 368 с.
23. Липпит, Г. Консалтинговый процесс в действии / Г.Липпит, Р.Липпит; пер. с англ. -СПб.: Питер, 2007. – 256 с.
24. <http://www.marketing.spb.ru>
25. Профессиональное консультирование школьников: пособие для студентов психологопедагогических специальностей. - Шадринск: Изд-во ПО «Исеть», 2015. – 32 с.
26. Ульяновский А. В. Корпоративный имидж. Технологии формирования корпоративного имиджа для максимального роста бизнеса. / А.В. Ульяновский. - М., 2013.

- 27.Рубин Ю.Б. Высшее образование в России: качество и конкурентоспособность. / Ю.Б. Рубин. - М.: Моск. финансово-промышл. акад., 2011.
- 28.Олейник И., Лапшов А. Плюс/минус репутация. / И. Олейник, А. Лапшов. - М., 2013
- 29.Даулиг Г. Репутация фирмы: создание, управление, и оценка эффективности. / Г. Даулиг. - М., 2013.
- 30.Букша К.С. Управление деловой репутацией. Российская и зарубежная PR-практика. / К.С. Букша. - М., 2011
- 31.Рева В. Е. Управление репутацией. / В.Е. Раева. - М., 2014.
- 32.Герасимов Г.И. Трансформация образования - социокультурный потенциал развития российского общества. / Г.И. Герасимов. - Ростов н/Д, 2014.
- 33.Скорев М.М. Модернизация институциональной структуры российской системы образования. / М.М. Скорев - Ростов н/Д, 2014.
- 34.Василенко В.Н. Особенности консалтинговой деятельности в образовании./ В.Н. Василенко. // Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технология. - № 1 (3). – 2010.
- 35.Рубин Ю.Б. Современное образование: качество, стандарты, инструменты. 2-е изд. / ЮБ Рубин - М.: Маркет ДС, 2014.
- 36.Герасимов Г.И., Речкин Н.С. Трансформация управленческой культуры в муниципальной системе образования. / Г.И. Герасимов, Н.С. Речкин. - Ростов н/Д, 2011.
- 37.Соболева Э.Ю., Рубин Ю.Б. Внутренние гарантии качества процедур независимой аккредитации в образовании / Э.Ю. Соболева, Ю.Б. Рубин.// Высшее образование в России. 2011. № 2.
- 38.Зборовский Г.Е.Социология образования. / Г.Е. Зборовский. -Екатеринбург, 2010.
- 39.Сорокина Н.Д. Образование в современном мире. / Н.Д. Сорокина - М., 2014.

- 40.Маркова А. К. Психология профессионализма. / А.К. Маркова — М.:
Высш. шк., 1996.
- 41.Кыверялг А.А. Методы исследования в профессиональной педагогике. /
А.А. Кыверялг. — Таллин: Валгус, 1980. — 334 с.

Тест.

1. Кто дал определение:

Управленческое консультирование - это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц...?

А) Группой американских консультантов

Б) Лэрри Грейнер и Роберт Метцгер

В) Фриц Стеле

2. Основная задача консалтинга заключается в.....?

3. Каким периодом стало последнее десятилетие для управленческого консалтинга вторым в истории?

А) Бронзовым

Б) Серебряным

В) Золотым

4. Какие подходы используются к консультированию в управлении?

1- широкий фундаментальный взгляд на консультирование

2-рассматривает консультирование как особую профессиональную службу

4. В чем заключается Экспертный вид консультационных услуг?

5. Назовите пять основных видов консультационных организаций?

6. Что не входит в Финансовое управление?

А) гарантии безопасности

Б) оборот фирмы

В) снижение себестоимости

Г) системы учета

7. что входит в Администрирование?

А) поиск партнеров

Б) оценка капитальных затрат

В) организация и методы управления

8. Сколько групп указано в Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту?

А) 7

Б) 8

В) 11

9) Что не входит в Производство?

А) промышленный инжиниринг

Б) автоматизация

В) упаковка

Г) управление сбытом

10) Что включает в себя Общее управление?

А) регулирование риска

Б) определение эффективности системы управления

В) культура корпорации

Ответы на тест

Вопрос	Ответ
1	Б
2	анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических решений с учётом предметной области и проблем клиента.
3	В
4	Подразумевает разработку решений и рекомендаций по их внедрению после проведения анализа в компании-заказчике. При этом клиент только обеспечивает консультанта необходимой информацией (доступе к ней) для оценки ситуации.
5	<ul style="list-style-type: none">- многопрофильные компании- специализированные компании- лидерские организации- партнерство- независимые индивидуальные консультанты
6	А
7	В
8	Б
9	Г
10	А