



# PR-КОНСАЛТИНГ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ

УЧЕБНИК

А.С. Чертков, В.А. Чвякин

[www.scipro.ru](http://www.scipro.ru)

# PR-КОНСАЛТИНГ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ

А.С. Чертков, В.А. Чвякин

Учебник

Нижний Новгород  
2025

УДК 659  
ББК 165.842  
DOI 10.54092/9785907607965

**Главный редактор:** Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука»

**Технический редактор:** Канаева Ю.О.

**Авторы:**

*Чертков Алексей Сергеевич*, кандидат исторических наук, заведующий кафедрой Рекламы и человеческих ресурсов, Московский университет им. С.Ю. Витте

*Чвякин Владимир Алексеевич*, доктор философских наук, профессор кафедры экологической безопасности технических систем, Московский политехнический университет

**Рецензенты:**

*Зименков Александр Лазаревич*, кандидат политических наук, доцент, Действительный государственный советник Российской Федерации второго класса, старший научный сотрудник Русской аналитической школы

*Ксенофонтова Халидя Зейнатулловна*, кандидат социологических наук, доцент Центра проектной деятельности, Московский политехнический университет

PR-консалтинг и стратегические коммуникации [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 141 с.). - А.С. Чертков, В.А. Чвякин. 2025. – Режим доступа: [http://scipro.ru/conf/PR01\\_25.pdf](http://scipro.ru/conf/PR01_25.pdf). Сист. требования: Adobe Reader; экран 10".

ISBN 978-5-907607-96-5

Учебник «PR-консалтинг и стратегические коммуникации» дает объем знаний и представлений о возможностях использования консалтинговых технологий и прогнозирования применительно к направлениям подготовки «Реклама и связи с общественностью»: бакалавриат 42.03.01 и магистратура 42.04.01.

Учебник обсужден и рекомендован к печати кафедрой Рекламы и человеческих ресурсов Московского университета им. С.Ю. Витте, протокол № 5 от 19 декабря 2024 г.

ISBN 978-5-907607-96-5



© А.С. Чертков, В.А. Чвякин. 2025  
© Оформление: издательство НОО Профессиональная наука. 2025

# Содержание

<b>Введение</b> .....	<b>5</b>
<b>Раздел 1. Медиафера в контексте субъектного пространства PR</b> .....	<b>7</b>
Тема 1. PR в структуре медиаферы России и возможности категориального анализа.....	7
Тема 2. Динамика ландшафта медиа, корпоративные коммуникации и связи с общественностью.....	17
<b>Раздел 2. Консалтинг: этапы становления, содержание и виды в рекламной и PR деятельности</b> .....	<b>28</b>
Тема 3. Виды консалтинга в рекламе и PR, этапы становления и тенденции развития.....	28
Тема 4. Особенности консалтинга в России.....	41
<b>Раздел 3. Практическая направленность консалтинга: взаимосвязь консалтингового проектирования, маркетинговых коммуникаций и PR-деятельности</b> .....	<b>53</b>
Тема 5. Особенности и условия поиска заказов .....	53
Тема 6. Специализированные консалтинговые услуги и их предметная классификация .....	58
<b>Раздел 4. Что такое бизнес-модели и за счет чего они функционируют в консалтинге?</b> .....	<b>73</b>
Тема 7. Профессиональные требования к личности специалиста по консалтингу в медиафере .....	73
Тема 8. Система менеджмента качества организации .....	78
Тема 9. Возможности внедрения современной модели бизнеса .....	89
<b>Раздел 5. Разработка стратегических прогнозов, программ и планов, методики стратегического планирования</b> .....	<b>103</b>
Тема 10. Типология методов прогнозирования.....	103
Тема 11. Научно-обоснованное прогнозирование последствий консалтинговой деятельности на медиарынке (критерии научности).....	117
Тема 12. Точности и достоверности прогнозов.....	123
<b>Заключение</b> .....	<b>133</b>
<b>Литература</b> .....	<b>134</b>

## Введение

Все элементы системы управления организацией относятся к подсистемам либо оперативного, либо стратегического управления. Деятельность по стратегическому управлению связана с постановкой целей и задач организации, с поддержанием между организацией и ее окружением определенной системы коммуникаций, которые позволяют ей добиваться достижения этих целей и решения задач, соответствуют ее внутренним возможностям и позволяют оставаться восприимчивой к внешним вызовам. Поэтому связи с общественностью рассматриваются как стратегическая коммуникация. В этом отношении консалтинг и консультирование приобретают характеристики важного объекта профессиональной деятельности.

Консультирование и консалтинг давно превратились в отрасль современного предпринимательства, развитие которого во всех странах рыночной экономики опирается на мощную инфраструктуру его поддержки. Важное место в инфраструктуре поддержки бизнеса занимает система профессиональных услуг, среди которых одним из важных и центральных является управленческое консультирование. Возникнув в начале XX века, консалтинг превратился сегодня в норму бизнеса и в одну из наиболее эффективных и динамично развивающихся его форм, где привлечены и заняты сотни тысяч специалистов.

В настоящее время рынок консалтинга в России сформировался, как и многие другие элементы современной экономики, весьма специфическим образом. До разворачивания рыночных реформ профессии консультанта просто не существовало.

Принято выделять такие виды консалтинга, как юридический, финансовый, налоговый, управленческий, стратегический, маркетинговый, а также консалтинг в сферах развития кадрового потенциала, внедрения информационных технологий, организации производственных процессов, логистики и др. Нередко к консалтингу относят оценочную деятельность и проведение внутренних аудиторских проверок силами приглашённых исполнителей.

Консалтинговая компания - это организация, деятельность которой связана с:

- оказанием помощи организациям в различных сферах;
- консультационными услугами;
- планированием управленческих и организационных мероприятий.

Консалтинговые компании не несут ответственности за результаты своей работы, но стремятся помочь клиенту, применяя ряд принципов:

- использование статистических и научно-обоснованных данных, исследований;
- глубокое изучение рынка и инструментов, которые могли бы эффективно воздействовать на него;
- предложение нестандартных идей, которые способны решить проблему клиента;
- применение информационных технологий.

Перспективы развития отечественного консалтинга связаны главным образом с активизацией работы консультантов в регионах, ростом профессионализма консалтинговых компаний и переходом на новую ступень развивающихся в настоящее время структур.

Консалтинг в отличие от простого консультирования - это комплексная система диагностики состояния, определения динамики развития, прогнозирования будущего состояния и стратегического планирования организации. Консультирование – процесс, который входит в область консалтинга.

PR-консалтинг - это область консультативной деятельности, связанная с оказанием непосредственной помощи специалистом по связям с общественностью в виде советов и рекомендаций предприятиям организациям и учреждениям, их службам, личностям, по созданию, организации, управлению стратегическими коммуникациями, а также по различным проблемам их развития. Цели могут быть самыми различными в зависимости от сферы деятельности организации.

НОО «Профессиональная наука» использует Creative Commons Attribution (CC BY 4.0): лицензию на опубликованные материалы - <https://creativecommons.org/licenses/by/4.0/deed.ru>

К PR-консалтингу относят коммуникационный консалтинг (репутационный), управленческий консалтинг, экономический консалтинг (маркетинговый), политический консалтинг. Это позволяет рассчитывать, что материал учебника будет полезен обучающимся по направлениям подготовки «Реклама и связи с общественностью»: бакалавриат 42.03.01 и магистратура 42.04.01.

## Раздел 1. Медиафера в контексте субъектного пространства PR

### *Тема 1. PR в структуре медиаферы России и возможности категориального анализа*

Понятия «медиапространство», «медиасреда», «медиаполе», «медиафера» возникли в отечественном дискурсе относительно недавно, пока еще не приобрели более или менее отчетливого смыслового наполнения и используются чаще всего в качестве синонимов. Смысловыми предшественниками этих понятий были словосочетания «информационное пространство», «информационное поле», «информационная среда», которые – очень часто с приставкой «единое» - появились в разговорах руководящих деятелей и публикациях специалистов примерно в 1992 году. Тогда резкое падение тиражей печатных СМИ, называвшихся в те времена центральными, вызвало тревогу как у руководителей этих СМИ, так и у правительственных чиновников и политических деятелей. Эта тревога, у одних связанная с потерей политического влияния, у других - с потерей доходов, трансформировалась в заботу о едином информационном пространстве.

Появился Указ Президента РФ «Вопросы формирования единого информационно-правового пространства СНГ» (1993 год). Возникла Межгосударственная телерадиокомпания «Мир», которая до сих пор пытается как-то сохранить нечто, называемое «единое информационное пространство СНГ». Было проведено множество совещаний и заседаний. Проводились научно-практические конференции. Появились публикации, в той или иной степени посвященные этой проблеме.

История развития СМИ прошла этапы, когда новостная информация не являлась таковой в современном понимании. Сегодня новость с опозданием более чем на сутки - безнадежно устаревшая информация. Научно-технический прогресс прежде всего предполагает увеличение скоростей. В движении, в синтезе и анализе, в передаче данных и, безусловно, передаче информации. Должен был наступить момент, когда расстояния перестанут иметь значение для взаимодействия людей, в том числе - в передаче информации. Это произошло с развитием средств связи - телефонной, потом спутниковой. С некоторой долей условности можно утверждать, что именно эти технические средства коммуникации позволили объединить человечество в нечто единое. Появление Интернета вывело массовую коммуникацию на новый уровень - высокоскоростной, трансграничный, интерактивный, мультимедийный, породило новые способы передачи данных. Более того, став одним из компонентов системы СМИ, Интернет оказал влияние не только на функционирование каждого из ее элементов, но и на деятельность общества в целом. Он превратился в неотъемлемую часть современной урбанистической культуры.

Компьютер, мобильный телефон с функцией интернет-доступа стали безусловными атрибутами бытия современного человека, а глобальная Сеть трансформировалась в мощнейшую медиасреду. Изначально Интернет был создан как способ передачи текстовой информации. Неслучайно печатные периодические издания, прежде всего газеты и журналы, а также информационные агентства столкнулись с влиянием Сети раньше, чем радиовещание и телевидение. Электронные СМИ начинались с простого дублирования информации в Сети. Так, в 1993 году появилась точная копия газеты Washington Post. Постепенное перетекание традиционных СМИ в российский Интернет (Рунет) сопровождалось появлением новых видов сетевых СМИ, таких, как интернет-издание (интернет-газета, интернет-журнал) - 1994-1996 годы, интернет-радио (1998 год) и интернет-телевидение (1999 год).

СМИ в Сети не только отличались от традиционных, но и обладали новыми, ранее не свойственными другим видам СМИ возможностями коммуникации. Формы коммуникации в Интернете изначально сочетали в себе гипертекстуальность, мультимедийность,

интертекстуальность, интерактивность. Структура информационного пространства претерпела существенные изменения, а Интернет стал полем приложения интеллектуальных усилий практиков и теоретиков. Здесь важно отметить, что самое непосредственное влияние на современные исследования массовой коммуникации оказала концепция информационного общества. В ее создании в разное время принимали участие такие авторы, как Д. Белл, З. Бжезинский, М. Маклюэн, Э. Тоффлер, Дж. Несбит, М. Кастельс, Ф. Уэбстер и многие другие.

Согласно этой концепции, современное общество, в отличие от индустриального, характеризуется в первую очередь процессами, направленными на производство информации, а также обменом информацией и ее потреблением. Очевидно, что в таком обществе средства массовой информации являются важнейшими поставщиками информпродуктов. Информация становится самым рентабельным и востребованным в обществе товаром. Основная роль по подготовке и распространению новостной информации ложится на специализированные предприятия - информационные агентства (ИА). На это обращали внимание исследователи, для которых ИА неоднократно становились объектом изучения и анализа в контексте журналистики, а также были рассмотрены в типологическом, историческом, социологическом, экономическом аспектах. Стоит выделить труды К.А. Войцеховича, Н.В. Салыховой, В.И. Сапунова, Ю.А. Погорелого и др.

Современная медиасфера России представляет собой сложный ландшафт, где динамичные изменения в технологиях и потребительском поведении оказывают значительное влияние на формирование общественного мнения и информационное пространство страны.

*Электронные и социальные медиа.* В России, как и в многих других странах, электронные и социальные медиа стали ключевыми источниками информации. Популярные платформы включают в себя ВКонтакте, Одноклассники, Facebook (запрещена в России), Instagram (запрещена в России), Twitter (запрещена в России) и другие.

*Онлайн-платформы и стриминговые сервисы.* С развитием интернета увеличивается популярность онлайн-платформ, таких как YouTube, Netflix, и других стриминговых сервисов. Пользователи получают доступ к разнообразному контенту, включая фильмы, сериалы, музыку и видеоблоги.

*Цифровое разделение.* Как и во многих других странах, в России существует проблема цифрового разделения. Некоторые слои населения могут испытывать трудности с доступом к высокоскоростному интернету и современным технологиям.

*Работа журналистов и СМИ.* Свобода прессы и работа журналистов в России подвергались обсуждению. Ряд законов и регуляций вызывают обеспокоенность относительно свободы слова, независимости СМИ и доступа к разнообразной информации.

*Медийные технологии.* Использование новых технологий, таких как виртуальная и дополненная реальность, постепенно внедряется в медиасферу, предоставляя новые возможности для создания и потребления контента.

Основные тенденции: В настоящее время электронные и социальные медиа становятся неотъемлемой частью жизни миллионов россиян, определяя информационный контекст. Развитие онлайн-платформ и стриминговых сервисов дополняет этот тренд, создавая новые форматы контента. Однако, на фоне активного цифрового развития, мы сталкиваемся с проблемой цифрового разделения и необходимостью борьбы с дезинформацией.

Тщательное исследование современной медиасферы России представляет собой важную задачу для понимания ее влияния на общество. В контексте медиасферы важно понимать прикладной характер сферы PR.

**Сфера PR** - широкая совокупность социальных практик (видов деятельности), связанных с целенаправленным производством функционированием в обществе эффективных систем публичных коммуникаций социальных субъектов, обеспечивающих прирост публичного капитала последних и оптимизацию их взаимодействия с целевой общественностью.

Субъектные пространства и сферы PR не полностью совпадают, сущность второго значительно шире.



В сфере PR взаимодействуют одновременно несколько групп разнородных субъектов:

- субъекты, составляющие субъектное измерение PR - Базисные и технологические;
- общественность (внешняя и внутренняя), на которую направлены информационные потоки, образующие публичную коммуникацию как субстанцию PR;
- государственные и негосударственные институты, которые формируют нормативно-правовую базу для этой деятельности, осуществляют её регулирование и контроль;
- различные профессиональные сообщества, общественные объединения, ассоциации специалистов в сфере PR;
- институты профессионального образования;
- исследователи сферы PR;
- институты исследования общественного сознания, анализирующие эффективность и другие параметры функционирования PR;
- субъекты смежных сфер деятельности, которые воздействуют на сознание общественности и потенциально способны принимать участие в реализации PR-функций, а также создают коммуникативные условия для деятельности субъектов PR – СМИ, рекламные и маркетинговые службы, агентства коммуникаций.

PR подразделяется:

- по сферам деятельности — политический, экономический, социальный, культурный;
- по способам распределения информации — информационный, неинформационный.

По целевому воздействию – внешний, внутренний.

***Сфера PR представлена следующими компонентами:***

1. Прямые рыночные субъекты (PR-агентства).
2. Опосредованные рыночные субъекты (существующие в рыночном пространстве, оказывающие на него влияние и способствующие деятельности рыночных субъектов):
  - структуры корпоративного PR (отделы, департаменты, управления и т.д.);
  - PR-службы государственных органов (отделы, управления департаменты, пресс-службы и т. д.);
  - специализированные учебные учреждения (вузы, центры по переподготовке);
  - профессиональные сообщества, общественные объединения, ассоциации специалистов в области PR;
  - специализированные СМИ;
  - исследовательские центры, занимающиеся изучением, анализом и прогнозированием развития паблик рилейшнз.
3. Косвенные или смежные субъекты PR-сферы (напрямую не связаны с паблик рилейшнз, однако создают условия для деятельности субъектов, в PR воздействуют на массовое сознание и потенциально способны принимать участие в реализации PR-функций): СМИ, рекламные организации, маркетинговые службы.

**Рыночные субъекты.** Основную долю рыночных субъектов составляют агентства. Две группы:

- PR-агентства, которые предлагают паблик рилейшнз как единственную услугу, и агентства смешанного типа, которые выполняют также маркетинговые, рекламные и иные задачи;
- PR-агентства специализируются в области политического консалтинга, бизнес-консалтинга, консалтинга в социально-культурной сфере.

Вне зависимости от специализации агентств по общественным сферам, организационно-правовых форм их существования, структурного многообразия выделяют следующие функциональные направления их деятельности:

- организационно-журналистское (подготовка, размещение пресс-релизов, заявлений, статей и других материалов в СМИ, организация пресс-конференций, брифингов, встреч с журналистами, ведение и обслуживание информационно-пропагандистских кампаний и т.д.);

- консультационное (экономические и политические консультации, психологическое, профессиональное консультирование личности и целевых групп, разработка стратегии и тактики мероприятий, ситуаций, легальное лоббирование и т. п.);
- образовательное (проведение обучающих семинаров, тренингов);
- научно-исследовательское и аналитическое (проведение комплексных маркетинговых исследований, мониторинг СМИ, стратегическое коммуникационное планирование, коммуникационный аудит и т.д.);
- рекламно-представительское (планирование рекламных кампаний как элемента общей маркетинговой стратегии, изготовление различных видов рекламного продукта, его размещение и тиражирование в средствах распространения рекламы и т.д.);
- организация и проведение специальных мероприятий (презентаций, праздники, выставки, ярмарки, благотворительная деятельность и т.п.);
- издательское (издание специальной PR- и рекламной литературы, книг, специализированных журналов, информационных и статистических справочников, каталогов);
- корпоративное (разработка корпоративного имиджа субъекта, культуры);
- антикризисное (разработка комплекса мер по предотвращению кризисов).

**Консультации на рынке медиа и связях с общественностью.** Многие эксперты и компании стремятся наращивать своё присутствие в медиапространстве, но не имеют для этого достаточно ресурсов.

В широком и простом понимании PR — это взаимодействие с обществом через разные каналы коммуникации. За последнее время сфера пиара трансформировалась, приросла новыми инструментами, технологиями, смежными областями, но суть осталась прежней. PR отвечает за создание определённого образа личности или компании в глазах целевой аудитории.

По данным Ассоциации коммуникационных агентств России, основную долю рынка среди каналов, используемых заказчиками для PR -кампаний, занимает PR в СМИ. Тренд на продвижение в медиа стал значительно активнее после блокировки некоторых популярных зарубежных социальных сетей.

Помимо продвижения в СМИ, PR обладает следующими возможностями:

- интеграции в подкасты;
- коллаборации с блогерами и Telegram-каналами;
- привлечение информационных партнёров;
- создание инфоповодов;
- написание пресс-релизов;
- участие совместно с отделами маркетинга и SMM в разработке креативной и общей стратегии продвижения;
- организация ивентов и различного рода мероприятий.

Не стоит смешивать понятия PR, маркетинга, SMM и рекламы. Эти направления деятельности в корне отличаются и имеют совершенно разный результат на выходе.

Поэтому крайне не рекомендую идти в PR с обобщёнными вопросами о продвижении. Важно понимать, за что именно отвечает PR.

Классическими задачами PR считаются:

- повышение узнаваемости бренда;
- создание положительного образа компании и укрепление репутации;
- усиление лояльности аудитории к продукции.

Бизнесу PR помогает создавать определённый имидж и положительную репутацию в глазах потребителей и профессионального сообщества, вовлекать новых клиентов и повышать лояльность постоянных, а также создавать условия для привлечения инвесторов.

PR в СМИ принёс компании в сфере перепланировки недвижимости охват более чем в 2 млн человек, подписание выгодного контракта и ежемесячный приток новых клиентов.

Несколько месяцев работы со СМИ позволило финансовому советнику многократно увеличить поисковые запросы его личности и профиля деятельности, а также заметно прирастить трафик на сайт, с которого приходят запросы клиентов.

Стартапу-платформе по покупке и продаже оптовых товаров и услуг PR в СМИ создал условия для роста в два раза ежегодно.

Консультации на рынке медиа и связей с общественностью представляют собой важный элемент современной бизнес-среды. С учетом постоянно меняющейся медиасреды, адаптивность в области связей с общественностью становится ключевым фактором для успешной коммуникационной стратегии предприятий.

*Основные аспекты консультирования.* Работа в области медиа-консалтинга включает в себя анализ медийной среды, выявление трендов, разработку стратегий взаимодействия с общественностью и эффективное управление репутацией в условиях кризисов.

Консультации на рынке медиа и связей с общественностью — это услуги, предоставляемые специалистами в области медиа и PR для поддержки организаций в эффективном управлении общественными коммуникациями и формировании положительного образа. Вот несколько ключевых аспектов этой темы:

*Анализ медийной среды.* Специалисты по медийным консультациям проводят анализ текущей медийной среды, выявляя ключевые тренды, события и перспективы, которые могут влиять на клиента.

*Разработка стратегий взаимодействия с общественностью.* Они помогают организациям создавать эффективные стратегии взаимодействия с общественностью, включая планирование событий, управление социальными медиа, и разработку публичных отношений.

*Работа с кризисными ситуациями.* Консультанты помогают разрабатывать планы действий в случае кризиса, обеспечивая организации готовность к эффективному управлению общественными отношениями в сложных ситуациях.

*Управление репутацией.* Одной из важных задач является создание и поддержание положительной репутации организации. Это включает в себя мониторинг общественного мнения, реагирование на отзывы и формирование стратегий улучшения образа.

*Обучение персонала.* Консультанты могут проводить обучающие программы для сотрудников организации по вопросам эффективного взаимодействия с общественностью и представления компании в медийной среде.

*Измерение эффективности.* Оценка результатов и эффективности проводимых мероприятий является важным этапом. Это может включать в себя анализ медиапокрытия, измерение общественного восприятия и другие метрики успеха.

*Следование этическим нормам.* При консультировании в области медиа и связей с общественностью важно соблюдать этические стандарты, включая честность, прозрачность и уважение к интересам сторон.

Консультации в этой области направлены на обеспечение эффективного взаимодействия организации с общественностью, укрепление её позиции на рынке и формирование позитивного восприятия в глазах общества. Консультации на рынке медиа и связей с общественностью требуют глубокого понимания современной медиасреды и гибкости в реагировании на ее изменения.

**Возможности категориального анализа медиасферы.** Ни ранее, ни сейчас строгого определения понятию «единое информационное пространство» никто не давал. До сих пор, хотя все эти словосочетания применяются чрезвычайно широко, их содержание почти не разработано. Без риска ошибиться, можно сделать вывод о том, что данные понятия употребляются в своем общем смысле скорее, как метафоры, чем как научные термины. Впрочем, такая судьба постигла и многие другие понятия: «политическое пространство», «пространство культуры», «социальное пространство», «историческое пространство», «экономическое пространство» и т.п. Были еще более экзотические варианты приспособления понятия «пространство». Как писал Г. Гусейнов, понятие «пространство» стало модным словом

философского дискурса 1990-х годов, которое обеспечивало суггестию смысла путем отказа от требования не вводить новых сущностей.

Эволюция философских взглядов на пространство богата гипотезами, вариантами интерпретаций, дискуссиями. Пространственный детерминизм возник еще в V веке до н.э., когда Гиппократ впервые обосновал влияние пространства на человеческий характер. Значительный вклад в понимание пространства внесли Гераклит, Демокрит, Зенон, Аристотель, Платон. Восприятие же человеком окружающего пространства впервые было изучено Александром Гумбольдтом. Он писал: «Для того, чтобы понимать природу во всей ее бесконечной величественности, необходимо постигать ее в двух аспектах:

- а) объективном - как реальный феномен;
- б) субъективном - в том, как она отражается человеком».

Благодаря подходам к данной проблеме Августина Блаженного, Г. Лейбница, И. Ньютона, Г. Гегеля, И. Канта, Г. Зиммеля, О. Конта, Э. Гидденса, были сформулированы основные версии этой категории.

Однако, как свидетельствуют энциклопедические словари, на протяжении почти всей истории естествознания и философии существовали две основные концепции пространства. Одна из них идет от древних атомистов - Демокрита, Эпикура, Лукреция, которые ввели понятие пустого пространства и рассматривали его как однородное (одинаковое во всех точках) и бесконечное. В новое время в связи с разработкой основ динамики эту концепцию развил И. Ньютон. По Ньютону, пространство есть пустое «вместилище тел», абсолютно неподвижное, непрерывное, однородное и изотропное, пронизываемое - не воздействующее на материю и не подвергающееся ее воздействиям, бесконечное; оно обладает тремя измерениями. Или, по-другому, пространство — это то «где», в котором происходят процессы и движения.

Иногда понятие «пространство» используется для обозначения чьей-то собственности. Так, основатель новой науки о пространстве, Ф. Ратцель, писал, что «овладение пространством является признаком всякой жизни». Другая концепция пространства восходит к Аристотелю и развита Декартом и Г. Лейбницем. Особенность этой концепции состоит в том, что в ней отвергается представление о пространстве как о самостоятельной сущности, существующей наряду с материей и независимо от нее. По Лейбницу, пространство - это порядок взаимного расположения множества тел, существующих вне друг друга. При этом Лейбниц в дальнейшем включал в понятие порядка также и понятие относительной величины. Представление о протяженности отдельного тела, рассматриваемого безотносительно к другим, по концепции Г. Лейбница, не имеет смысла. Пространство есть отношение («порядок»), применимое лишь ко многим телам, к «ряду» тел.

Другими словами, «пространство» как таковое не существует, оно является продуктом сознания или восприятия. Последней интерпретации придерживались Гоббс, согласно которому пространство есть лишь воображаемый образ действительной вещи, а также Локк, для которого пространство есть субъективное представление, «простая идея», приобретаемая посредством чувственного восприятия вещей (осознанием и зрением) и представляющая либо расстояние между вещами, либо объем.

Теория относительности исключает представление о пустых пространствах, имеющих собственные размеры. Представление о пустом пространстве было отвергнуто в дальнейшем и в квантовой теории поля. Как писал М. Планк, каждая отдельная материальная точка системы одновременно является, в известном смысле, всеми местами всего находящегося в распоряжении системы пространства.

В социологической науке также существуют два принципиально различных подхода к пониманию пространства. Основоположителем первого является Э. Дюркгейм, который заложил традицию аналитического дуализма в анализе пространства. Она заключалась в том, что физическое и социальное пространство изучались как два взаимосвязанных, но различных феномена. Значительный вклад в развитие этого подхода внес Г. Зиммель, который использовал понятие «пространство» для описания взаимодействия людей и социальных групп друг с

другом и подразумевал под ним ту сферу, которую участник общения считает своей и отделяет условной границей от сфер влияния других людей или социальных групп.

По мнению В. Ильина, социальное пространство – это силовое поле, создаваемое взаимодействующими индивидами, их практиками, но вместе с тем имеющее свое особое (системное) качество, отсутствующее в самих индивидах (например, государство, право, обычаи, мораль и т.д.). В индивидах есть лишь его элементы в виде усвоенных социальных ролей и ценностей. Разумеется, социальное пространство не существует без индивидов. Социальные отношения возникают в результате взаимодействия индивидов и их групп. Однако отношения и взаимодействующие индивиды при всей их взаимосвязанности не тождественны, как электрический проводник не тождествен электрическому току. В политологии активно используется понятие «политическое пространство». Оно позволяет придавать смысл выражениям «левое», «правое», «центр», «государственная вертикаль» и т.п.

П. Гоулд в 1966 году ввел термин «ментальные пространства». Он полагал, что один из путей понимания того, как человек ведет себя в пространстве, – это изучение образов данного пространства, имеющих в его сознании. П. Гоулд предложил использовать для такого изучения математический метод главных компонент. С его помощью он составлял ментальные карты.

Позднее Р. Даунс и Д. Сти, изучая роль образов во влиянии пространства на поведение людей, назвали данный способ когнитивной картографией (*cognitive mapping*). В настоящее время пространственные представления изучаются и другими науками. В частности, Дж. Голд отметил, что «модели из теории игр и теории информации – лишь два примера из общей тенденции дополнения вероятностными категориями существующей теории поведения человека в пространстве».

В литературе получила распространение идея информационно-логических (семантических, познавательных, гносеологических) пространств, которые рассматриваются как область бытия знания. Поскольку знание – это содержание сознания, получается, что информационно-логические пространства (ИЛП) – это пространства сознания. Значит, имеет смысл говорить о пространстве общественного сознания, в котором обретает бытие мир актуального общественного сознания, и об индивидуальных ИЛП – вместилищах индивидуального сознания.

**Идентификация основных категорий медиа-контента.** Категориальный анализ позволяет выделить основные категории медийного контента, такие как новости, развлекательный контент, образовательные материалы, и другие. Это помогает лучше понять структуру и разнообразие предоставляемой информации.

**Оценка влияния различных каналов на общественное мнение.** Анализируя категории медиа-контента, можно оценить влияние различных каналов на формирование общественного мнения. Например, выявление, какие темы чаще всего обсуждаются в новостях, позволяет понять, какие аспекты событий привлекают внимание общества.

**Анализ тенденций и эволюции медийных форматов.** Категориальный анализ способствует выявлению тенденций в эволюции медийных форматов. Наблюдение за изменениями в предоставляемом контенте помогает предсказать будущие направления развития медиасферы.

**Определение интересов аудитории.** Анализ категорий контента помогает определить интересы целевой аудитории. Это важно для медиа-компаний и создателей контента, поскольку понимание предпочтений зрителей позволяет более эффективно создавать и распространять материалы.

**Мониторинг медийной конкуренции.** Сравнение категорий контента, предоставляемого различными медиа-компаниями, позволяет проводить мониторинг конкурентной среды. Это важно для выявления своих уникальных преимуществ и адаптации к изменениям в индустрии.

**Понимание влияния событий на медийный ландшафт.** Категориальный анализ может помочь понять, какие категории контента становятся наиболее актуальными в результате

определенных событий. Это важно для адекватной реакции на актуальные темы и изменения в общественном интересе.

*Разработка персонализированных стратегий контент-маркетинга.* Знание предпочтений аудитории, выявленных через категориальный анализ, позволяет разрабатывать персонализированные стратегии контент-маркетинга. Это важно для создания более эффективного и привлекательного контента для конечного пользователя.

В целом, категориальный анализ медиасферы предоставляет полезные инструменты для понимания структуры и динамики медийной среды, что, в свою очередь, способствует более эффективному воздействию на аудиторию и адаптации к изменениям в индустрии. Категориальный анализ является важным инструментом для понимания структуры медиасферы и определения ее влияния на общество.

**Традиционные медиа в системе медиaprостранства.** Традиционные механизмы коммуникационного взаимодействия (факсимильная и проводная связь) вытесняются более современными технологиями, такими как электронная почта, платформы для мгновенного обмена сообщениями, голосовая и видеосвязь. Появилось много новых продуктов, обеспечивающих работу этих систем.

В отличие от традиционных СМИ (телевидение, радио, печатные издания и т.д.), интернет с точки зрения потребителя обеспечивает более высокий уровень свободы слова. В сравнении с другими информационными каналами, преимущество компьютерных сетей в контексте общения с целевой аудиторией заключается в эффекте присутствия, интерактивности и информационной наполненности. Через Сеть можно пересылать тексты, электронные документы, картинки, звук и даже видео. Кроме того, такое преимущество интернет-коммуникаций обусловлено возможностями сетевой навигации.

Традиционные носители информации не спешили осваивать новое информационное пространство – так, например, в России первые сайты СМИ начали функционировать лишь с середины 90-х годов. Эта отсрочка была обусловлена отношением традиционных СМИ к онлайн-среде, которое определило характер их взаимодействия на первом этапе. Первоначально газеты и журналы рассматривали веб-сайт исключительно как дополнительный продукт, не несущий особой функциональной нагрузки. В это время онлайн-контент мало отличался от печатного, а интерфейс разрабатывался таким образом, чтобы привлечь внимание всеми доступными средствами – от броских цветовых решений до хаотичной анимации. Ситуация изменилась, когда на рынок пришли рекламодатели – с целью увеличения продаж редакции были вынуждены заняться вопросами изучения особенностей контента и интерфейса сайтов. Подобное смещение приоритетов принесло свои плоды, и доход от продажи рекламы в Интернете, по подсчетам специалистов, в последние годы приблизился к печатным показателям.

Сейчас интернет-версии традиционных медиа теряют популярность среди российских интернет-пользователей: соотечественники за прошедший год стали меньше смотреть ТВ и слушать радио в онлайн, а также читать интернет-версии печатных СМИ. Теряют популярность и некоторые виды контента: например, россияне стали реже скачивать музыку и книги из Сети. Такие данные предоставила исследовательская компания Synovate Comcon.

В совокупности с резким развитием новых технологий, это дало основания полагать, что в скором времени онлайн-СМИ вытеснят своих печатных предшественников.

К традиционным средствам массовой информации относятся те медиа, которые существовали еще до появления Интернета: это телевидение, радио, газеты и журналы.

Обычно журналистика хорошо развита в тех регионах, где есть богатые профессиональные традиции, которые чаще всего обусловлены промышленным, образовательным и, особенно, предпринимательским развитием региона. Высокий уровень журналистики и журналистской конкуренции (вещи взаимозависимые) обычно наблюдается в региональных центрах, где есть вузы с факультетами журналистики.

Как правило, наиболее типологически оформлен и развит в провинции отряд печатных средств массовой информации. Для их описания журналистская наука использует так называемые типологические признаки, из которых важнейшим являются: издатель, тираж, аудитория, тематика, регулярность выхода. Эти типологические признаки в совокупности определяют тип издания. Наиболее важны для предвыборной кампании следующие типы печатных изданий.

Самую непосредственную роль в формировании массового сознания играют массовые издания, ориентированные на обывателя, точнее, на обывательский интерес к действительности. Массовые издания характеризует достаточно большой по местным меркам тираж, они склонны к броской подаче информации.

Массовые издания могут быть ежедневными (более динамичными) или еженедельными (более подробными). Ежедневные издания, как правило, больше уделяют внимания событийным жанрам, чем еженедельные, но еженедельные имеют более долгую жизнь - читаются два-три дня из-за того, что публикуют информацию для семейного чтения, материалы для проведения досуга и т.п.

К массовым изданиям примыкают официальные издания. Соучредителями подобных изданий нередко являются трудовой коллектив редакции или какой-нибудь орган местной власти. Наличие таких учредителей предполагает бюджетные дотации, которых, конечно, на жизнь таким изданиям часто не хватает.

Иногда еще встречается распространенное раньше мнение, что официальное издание является так называемым качественным изданием, то есть газетой влияния. С точки зрения влияния официальный статус действительно придает этим изданиям определенный колорит. Но ослабленная дотациями и властным надзором низкая конкурентоспособность (важный профессиональный стимул в журналистике) этих изданий, конечно, сказывается и на их общем уровне.

Специалист по организации предвыборных кампаний, оценивая массовые издания, должен обращать внимание не только на их сиюминутный тираж, который может быть раздут, но и на профессиональную, предпринимательскую, рекламную и, если так можно выразиться, кредитную историю издания. Знания о финансовом состоянии издания, о рекламных успехах, о намерениях спонсоров помогут определить наилучшие способы освещения предвыборной гонки.

Специалисты в области СМИ различают прямую («лобовую») и скрытую рекламу. Прямая реклама характеризуется тем, что она подается как таковая: ее рекламный характер обозначен различными формальными признаками. Это может быть обертка рамкой, пометка специальным значком, но главное - содержательные и композиционные особенности. Прямая реклама прямо и недвусмысленно подает кандидата (или партию, движение) как товар, расписывая его «потребительские» свойства. Обычно «искушенные» специалисты снисходительно или даже презрительно относятся к прямой рекламе, тем более к прямой рекламе в политике, но все же пренебрегать ею не стоит по двум причинам. Во-первых, прямая реклама - это тот принятый стандарт, который необходимо исполнить. Во-вторых, и это уже отражает специфику провинциального, зачастую консервативного восприятия, прямая реклама хороша тем, что наиболее просто и однозначно расписывает «потребительские свойства товара».

Обычные стандарты прямой предвыборной рекламы обязательны. К стандартным публикациям можно отнести биографию кандидата, его программные тезисы, программное интервью, интервью по какой-то узкой теме, рассказ от третьего лица о делах и достоинствах кандидата.

С развитием Интернета происходит сокращение печатных тиражей изданий и увеличивается влияние электронных СМИ. Все быстрее «отмирают» газеты, не пользующиеся спросом у потребителей, а также гляцевые журналы, которые не поспевают за развитием современных цифровых технологий.

Причина этого заключается в том, что Интернет обладает целым рядом особенностей, которые сегодня привлекают аудиторию: оперативность публикации информации при практически неограниченных объемах и малых издержках на распространение, доступность для пользователя, мультимедийные возможности, визуализация и интерактивность.

Следует рассмотреть более подробно, в чем именно состоит отличие коммуникации в Интернете от коммуникации в традиционных средствах массовой информации. Прежде всего, это конечно, оперативность передачи информации. Возможности Интернета здесь крайне велики: мгновенное обновление новостей, архивация информации и быстрый доступ к ней, широкие поисковые возможности.

Большое значение имеет возможность создания собственного сайта, блога, личной странички партии или кандидата. Это позволяет в одном месте сконцентрировать всю необходимую информацию о партии или кандидате, которая могла бы быть интересна потенциальным избирателям. Кроме того, данный формат облегчает коммуникацию между кандидатом и избирателями, позволяет наладить интерактивное взаимодействие между пользователями.

Интернет-ресурсы можно использовать для измерения потребностей и настроений населения, проведения социологических опросов и даже для предварительного голосования. Всемирная сеть позволяет создать более полный образ кандидата, мгновенно получить отклик и проследить реакцию избирателей на ту или иную новость.

В XXI веке облик традиционных СМИ, их функции и принципы работы, кардинальным образом меняются. Просто потому, что в условиях, когда любое частное лицо имеет возможность легко создавать, упаковывать и распространять контент, традиционные СМИ лишены той монополии на информацию, которой они обладали всего лишь двадцать лет назад. Сейчас Интернет является не только источником информации, но и главной площадкой для коммуникации.

Ряд традиционных СМИ, принимая во внимание возрастающее влияние новых медиа, все активнее использует современные технологии. Печатные издания, телевидение, радио – научились работать в этих новых реалиях и думают не только о содержательной стороне своих материалов, но и об их систематизации и дизайне сайтов.

Многие издательские дома сейчас занимаются созданием и продвижением электронных версий газет и журналов, в частности созданием разнообразных приложений для мобильных устройств.

Важно то, что электронная версия издания, размещенная в Интернете, зачастую имеет большую аудиторию, нежели ее бумажный аналог. Так, по данным TNS Russia аудитория печатной версии газеты «Коммерсантъ» составляет 228 тысяч человек, в то время как число уникальных посетителей их сайта в Интернете составляет около 3,1 млн.

СМИ просто обязаны как можно скорее занять свое исключительное место в информационном пространстве, хотя бы для того, чтобы не допустить информационного хаоса, защитить общество от манипуляций и подтасовок недобросовестных профессионалов, умело использующих новый медийный инструментарий далеко не всегда в добрых целях.

Можно предположить, что значение средств массовой информации, в частности значение новых медиа в обществе будет возрастать. И, безусловно, еще более остро встанет вопрос о взаимоотношениях государства и средств массовой информации, так как современные новые медиа практически неподконтрольны и не поддаются регулированию. Это та данность, с которой мы живем сегодня, и с которой мы будем жить в дальнейшем.

**Основные аспекты традиционных медиа.** Роль традиционных медиа остается значительной в современном информационном пространстве, несмотря на рост популярности цифровых платформ. Стратегии взаимодействия с онлайн-платформами и социальными медиа становятся важной частью адаптации.



*Типы традиционных медиа.* Традиционные медиа включают телевидение, радио, газеты, журналы и другие печатные издания. Эти формы медиа доминировали до появления цифровых технологий и интернета.

*Роль в информационном обмене.* Традиционные медиа традиционно играли ключевую роль в информационном обмене и формировании общественного мнения. Телевидение, например, является одним из основных источников новостей для многих людей.

*Широкий охват аудитории.* Традиционные медиа имеют широкий охват аудитории, достигая различных слоев общества. Телевидение и радио, особенно, имеют потенциал достигать массовой аудитории.

*Ограниченная интерактивность.* В отличие от цифровых медиа, традиционные формы медиа обычно предлагают ограниченную интерактивность. Зритель или слушатель имеет ограниченные возможности влиять на контент и взаимодействовать с ним.

*Финансирование через рекламу и подписки.* Традиционные медиа часто финансируются за счет рекламы и подписок. Рекламные блоки и размещение объявлений являются важными источниками доходов для телевидения и печатных изданий.

*Эволюция и адаптация.* В связи с развитием цифровых технологий, многие традиционные медиа продолжают эволюционировать и адаптироваться. Многие издания перешли в онлайн-формат, предоставляя контент через веб-сайты и мобильные приложения.

*Конкуренция с цифровыми медиа.* Традиционные медиа сталкиваются с конкуренцией со стороны цифровых платформ, таких как социальные сети, видеохостинги и новостные сайты. Эта конкуренция требует адаптации к изменяющимся предпочтениям аудитории.

*Сохранение авторитетности.* Некоторые традиционные медиа сохраняют свою авторитетность и доверие в глазах публики, особенно в контексте журналистики высокого качества и профессиональной редакционной политики.

В целом, традиционные медиа продолжают играть важную роль в медиапространстве, хотя их динамика и влияние изменяются под воздействием цифровой трансформации и изменениях в предпочтениях потребителей.

### **Вопросы для самопроверки знаний:**

1. Приведите определение медиасферы.
2. Как сочетаются понятия медиапространства и сферы PR?
3. Что представляет собой ландшафт современной медиасферы?
4. Дайте определение сферы PR.
5. Совпадают или нет субъектные пространства и сферы PR? Дайте пояснение.
6. Приведите структуру одновременного взаимодействия нескольких групп разнородных субъектов в сфере PR.
7. Повторите вопрос «Консультации на рынке медиа и связях с общественностью».
8. Перечислите главные задачи PR.
9. В чем заключаются основные аспекты консультирования?
10. Перечислите основные категории медиа-контента.
11. Повторите вопрос «Основные аспекты традиционных медиа».
12. Какова роль традиционных медиа в настоящее время?

## ***Тема 2. Динамика ландшафта медиа, корпоративные коммуникации и связи с общественностью***

Отчет «Российский медиа-ландшафт» показывает откуда россияне получают информацию о происходящем в стране и мире. Отчет показывает также ряд изменений, которые произошли с потреблением новостей за последние 10-20 лет: продолжающийся постепенный упадок телевидения, ускоряющийся рост значения интернета, социальных сетей и видеоблогов.

1. Телевидение остается основным источником информации для большинства россиян, но его аудитория постепенно снижается. Если десять лет назад информацию по телевизору получало 94% россиян, то сегодня таких 72%. Реже всего получают новости по телевизору самые молодые: 42% (среди россиян до 25 лет) против 93% среди самых пожилых (65 лет и старше). У молодежи роль главного источника информации сегодня играет не телевидение, а социальные сети.

2. Доверие к телевидению, как источнику новостей, в последние несколько лет колеблется вокруг 55% населения. Однако десять лет назад эта цифра была на треть выше — почти 80% населения. Доверие к телевидению сохраняют прежде всего люди старше 35 лет. Кроме того, в прошлом году заметно снизилось доверие россиян к тому, как телевидение освещает отдельные темы, прежде всего экономические. Сегодня более половины населения считает, что освещение телеканалами положения дел в экономике не соответствует действительности.

3. Среди основных телеканалов, которые являются для россиян источниками новостей, сегодня по-прежнему лидируют Россия-1 (его смотрят 48% россиян) и Первый канал (47%). За ними с некоторым отрывом следуют НТВ (36%) и Россия-24 (31%) и РЕН-ТВ (17%). Небольшую аудиторию имеют телеканал Культура (5%) и РБК-ТВ (4%).

4. Интернет и социальные сети, как источники новостей, по значимости сегодня опережают все остальные источники информации, кроме телевидения. За десять лет их аудитория выросла в три раза: с 9% до трети населения страны. Россияне моложе 35 лет чаще узнают новости по интернету, чем по телевизору; но для старших поколений это не так.

5. Новым источником информации об окружающем мире становятся видеоблоги и видеоблогеры. Около трети россиян смотрят их раз в неделю или чаще (в т.ч. 7% смотрят ежедневно), а среди самых молодых россиян до 25 лет — две трети (в т.ч. 19% смотрят ежедневно). Телеграм-каналы являются важным источником новостей примерно для 1% россиян. На протяжении нескольких лет замеров наиболее популярными источниками новостей в интернете являются Яндекс.Новости (их используют почти 40% россиян), Mail.ru Новости (15%) и Lenta.ru (10%).

6. Доверие россиян к интернет-ресурсам и социальным сетям растет. За 10 лет регулярных измерений оно выросло в три-четыре раза и сегодня колеблется вокруг 20% населения. Самые молодые россияне доверяют социальным сетям больше, чем телевидению, прежде всего потому, что телевидение они смотрят мало. Россияне старших возрастов совершенно не доверяют интернету и социальным сетям, прежде всего потому, что ими не пользуются.

7. Увеличение влияния интернет-ресурсов происходит благодаря продолжающемуся росту российской интернет аудитории. На сегодняшний день около 72% населения пользуется интернетом «ежедневно, практически ежедневно» и «несколько раз в неделю»; в 2001 году таких было всего 2-3% россиян. При этом порядка 45% граждан выходят в интернет «несколько раз в день»; это прежде всего самые молодые россияне моложе 25 лет, среди них таких 87%. По этому показателю разница между самыми молодыми и самой старшей возрастной группы (65 лет и старше) достигает 14,5 раз: 87% против 6%.

8. Такие традиционные каналы информации как радио и газеты за десять лет сократили свои аудитории более чем в два раза. Часто используют их для получения новостей лишь 15% и 12% и это прежде всего россияне старших возрастов. При этом в начале 90-х годов центральные газеты имели аудиторию, сопоставимую с телевизионной. Наиболее популярными изданиями сегодня на протяжении последних лет являются «Аргументы и Факты» (10% россиян), «Комсомольская Правда» (8%), «Российская Газета» (5%), «Известия» и «Московский Комсомолец» (по 4%). Деловые издания, такие как Коммерсант и Ведомости имеют аудиторию порядка 1-2% россиян. При этом РБК имеет большую аудиторию, за счет своего сайта (порядка 4%).

9. Среди журналистов, наибольшим авторитетом у россиян пользуются ведущие популярных телевизионных ток-шоу и новостных передач, как наиболее массовых программ: Владимир Соловьев (23%), Андрей Малахов (11%), Андрей Норкин, Ольга Скабеева (по 6%) и

Дмитрий Киселев (5%) — таковы ответы на открытый вопрос, в котором респонденты сами называли фамилии журналистов.

10. Приблизительная совокупная аудитория «независимых СМИ», которые регулярно публикуют точки зрения, отличные от официальных, на сегодняшний день составляет порядка 35% россиян (при этом только 6% регулярно использует сразу несколько независимых источников). В крупнейших городах, таких как Москва эти цифры приближаются половине населения (в т.ч. 16% москвичей используют несколько независимых источников). Из предыдущих исследований известно, что более критический взгляд на происходящее и политическую ситуацию имеют респонденты, которые пользуются несколькими независимыми источниками информации. Люди, которые используют лишь один-два независимых канала, по своим оценкам происходящего и политическим взглядам мало отличаются от среднестатистического российского гражданина.

11. Социальными сетями сегодня регулярно («ежедневно, практически ежедневно» и «несколько раз в неделю») пользуется порядка 56% россиян. Никогда не пользовались ими около трети населения страны. За 8 лет регулярных наблюдений цифра регулярных пользователей социальных сетей выросла в 2,5 раза (с 22% в 2011 году). Наиболее активными пользователями являются самые молодые россияне — 85% посещают сети «ежедневно или практически ежедневно». Среди старшей возрастной группы (65 лет и старше) таких только 8%.

12. Наиболее популярными социальными сетями в России являются «ВКонтакте» (ими пользуются порядка 42% россиян), «Одноклассники» (33%), YouTube (30%). При этом YouTube и ВКонтакте сегодня являются наиболее быстрорастущими сетями. Аудитория Facebook (запрещена в России) насчитывала порядка 9% населения. Согласно опросам, аудитория «ВКонтакте» является более молодой, аудитория «Одноклассников» — более пожилой. YouTube тоже смотрят прежде всего молодые, но аудитория этой сети более равномерно распределена между разными возрастными группами.

13. Российская аудитория мессенджеров для обмена сообщениями и звонками быстро растет. За три года наблюдений она увеличилась вдвое — с 31% в 2016 году до 62% в марте 2019 года. Лидерами среди приложений являются WhatsApp (49% россиян) и Viber (31%). Мессенджером ВКонтакте пользуются порядка 17%, Skype — 14%. Аудитория Telegram, которая заметно выросла в прошлом году на фоне блокировок, на сегодняшний день составляет порядка 8% населения. Мессенджерами пользуется преимущественно молодежь, однако WhatsApp и Viber довольно хорошо распространены и в остальных возрастных группах.

14. Среди распространенных интернет-услуг у россиян наибольшей популярностью пользуются мобильный банк (46% используют «время от времени»), заказ такси (28%), навигационные карты (25%) и покупки в онлайн-магазинах (21%). Еще 15% россиян заказывают еду и покупают билеты онлайн, порядка 10% проходили обучающие онлайн-курсы. Около трети российских граждан продавали сами или покупали у других товары или услуги по интернету. Для этого люди обычно пользуются Avito (25% россиян имели такой опыт) или Юлой (11%). Как и во всем, что связано с интернетом, наиболее активными пользователями интернет-услуг являются молодые россияне.

### ***Основные источники информации***

Телевидение по-прежнему остается основным источником информации для большинства россиян, но его аудитория постепенно снижается. Если десять лет назад информацию по телевизору получало 94% россиян, то сегодня таких 72%. Реже всего получают новости по телевизору самые молодые: 42% (среди россиян до 25 лет) против 93% среди самых пожилых (65 лет и старше). У молодежи роль главного источника информации сегодня играет не телевидение, а социальные сети.

Такие традиционные каналы информации как радио и газеты за десять лет сократили свои аудитории более чем в два раза. Часто используют их для получения новостей лишь 15% и 12% и это прежде всего россияне старших возрастов. При этом в начале 90-х годов центральные газеты имели аудиторию, сопоставимую с телевизионной. Наиболее популярными изданиями

на протяжении последних лет являются «Аргументы и Факты» (10% россиян), «Комсомольская Правда» (8%), «Российская Газета» (5%), «Известия» и «Московский Комсомолец» (по 4%). Деловые издания, такие как Коммерсант и Ведомости имеют аудиторию порядка 1-2% россиян. При этом РБК имеет большую аудиторию, за счет своего сайта (порядка 4%).

Новым источником информации об окружающем мире становятся видеоблоги и видеоблогеры. Около трети россиян смотрят их раз в неделю или чаще (в т.ч. 7% смотрят ежедневно), а среди самых молодых россиян до 25 лет — две трети (в т.ч. 19% смотрят ежедневно). Телеграм-каналы являются регулярным источником новостей примерно для 1% россиян.

Изменения наиболее заметны среди самых молодых опрошенных россиян в возрасте 18-24 лет. В этой возрастной группе происходит заметный рост интереса к интернет-источникам (2013: 39%; 2019: 49%) и еще более существенное укрепление социальных сетей (2013: 33%; 2019: 64%). Вместе с тем телевидение стремительно теряет свои позиции: за 6 лет число респондентов, чаще всего получающих новости из ТВ, снизилось с 77% до 42%.

### ***Доверие источникам информации***

Доверие к телевидению, как источнику новостей, в последние несколько лет колеблется вокруг 55% населения. Однако десять лет назад эта цифра была на треть выше — почти 80% населения. Доверие к телевидению сохраняют прежде всего люди старше 35 лет. Кроме того, в прошлом году заметно снизилось доверие россиян к тому, как телевидение освещает отдельные темы, прежде всего экономические. Сегодня более половины населения считает, что телеканалами положения дел в экономике не соответствует действительности.

Уровень доверия к телевидению имеет нелинейную динамику. Зачастую телевидение представляется респондентами зависимым от государства каналом информации, поэтому уровень доверия к нему зачастую связан с одобрением деятельности руководства страны и положением дел в стране. Опросы Левада-Центра фиксировали снижение уровня доверия в 2018 году (до 49%) и небольшую коррекцию до 54% по состоянию на март 2019 года.

Доверие россиян к интернет-ресурсам и социальным сетям растет. За 10 лет регулярных измерений оно выросло в три-четыре раза и сегодня колеблется вокруг 20% населения. Самые молодые россияне доверяют социальным сетям больше, чем телевидению, прежде всего потому, что телевидение они смотрят мало. Россияне старших возрастов совершенно не доверяют интернету и социальным сетям, прежде всего потому, что ими не пользуются.

Приблизительная совокупная аудитория независимых СМИ, которые регулярно публикуют точки зрения, отличные от официальной позиции, на сегодняшний день составляет порядка 35% россиян (при этом только 6% регулярно использует сразу несколько независимых источников). В крупнейших городах, таких как Москва эти цифры приближаются половине населения (в т.ч. 16% москвичей используют несколько независимых источников).

Социальными сетями сегодня регулярно («ежедневно, практически ежедневно» и «несколько раз в неделю») пользуется порядка 56% россиян. Никогда не пользовались ими около трети населения страны. За 8 лет регулярных наблюдений цифра регулярных пользователей социальных сетей выросла в 2,5 раза (с 22% в 2011 году). Наиболее активными пользователями являются самые молодые россияне — 85% посещают сети «ежедневно или практически ежедневно». Среди старшей возрастной группы (65 лет и старше) таких только 8%.

Данные исследований Левада-Центра указывают на практически непрерывный рост числа посетителей социальных сетей на протяжении последних 8 лет. В ходе опроса в марте 2019 года 46% респондентов отметили, что посещают социальные сети ежедневно или практически ежедневно. Вместе с тем доля тех, кто не пользуется социальными сетями, сократилась с 65% в 2011 году до 36%. В 2017 году доля тех, кто использовал социальные сети несколько раз в неделю, составляла 19%, а в марте 2019 года — только 9%.

Освоение социальных сетей происходит практически во всех возрастных группах, кроме самой молодой (18-24 года), где произошло насыщение (более 80% используют социальные сети ежедневно). При этом разрыв в использовании между возрастными группами за

прошедшие несколько лет увеличился с 40% до 66% (доля респондентов в возрасте 18-24 минус доля респондентов в возрасте 55+).

### ***Пользование онлайн-услугами***

Среди распространенных интернет-услуг у россиян наибольшей популярностью пользуются мобильный банк (46% используют «время от времени»), заказ такси (28%), навигационные карты (25%) и покупки в онлайн-магазинах (21%). Еще 15% россиян заказывают еду и покупают билеты онлайн, порядка 10% проходили обучающие онлайн-курсы. Около трети российских граждан продавали сами или покупали у других товары или услуги по интернету. Для этого люди обычно пользуются Avito (25% россиян имели такой опыт) или Юлой (11%). Как и во всем, что связано с интернетом, наиболее активными пользователями интернет-услуг являются молодые россияне.

Динамика ландшафта медиа представляет собой непрерывно меняющуюся картину, требующую внимательного исследования для понимания современных трендов и вызовов. Развитие новых медийных платформ, влияние мировых событий на медиаландшафт и эволюция потребительского поведения в сфере медиа становятся объектами все большего внимания.

***Основные направления динамики.*** Динамика ландшафта медиа включает в себя развитие новых медийных платформ и технологий, воздействие мировых событий на медиаландшафт, а также эволюцию потребительского поведения в сфере медиа.

***Развитие новых технологий.*** Динамика ландшафта медиа тесно связана с постоянным развитием новых технологий. Внедрение высокоскоростного интернета, мобильных устройств и цифровых платформ существенно изменило способы создания, распространения и потребления медийного контента.

***Рост цифровых медиа.*** С появлением интернета и цифровых технологий наблюдается рост цифровых медиа-платформ, таких как социальные сети, видеохостинги, стриминговые сервисы и онлайн-издания. Эти платформы предоставляют новые возможности для творчества, самовыражения и получения информации.

***Изменение форматов контента.*** Динамика медийного ландшафта сопровождается изменением форматов контента. Видео, визуальный контент, поддерживаемый мультимедийными технологиями, становится все более популярным, а потребители ожидают более интерактивного и привлекательного опыта.

***Мобильность и доступность.*** Мобильные технологии играют ключевую роль в динамике медиа-ландшафта. Возможность получения контента в любое время и в любом месте через мобильные устройства существенно влияет на способы взаимодействия с медийным контентом.

***Смена потребительских привычек.*** Динамика медиа изменяет потребительские привычки. Пользователи становятся более требовательными к персонализированному контенту, меньше времени уделяют традиционным источникам и предпочитают контент, соответствующий их интересам и предпочтениям.

***Социальные медиа и влияние.*** Расцвет социальных медиа формирует новый аспект динамики медийного ландшафта. Влияние пользовательских мнений, массовое распространение контента и возможность взаимодействия с аудиторией приносят новые динамичные элементы в медийную среду.

***Глобализация и кросс-платформенность.*** Медийный ландшафт становится все более глобальным, а кросс-платформенность позволяет контенту достигать аудитории через различные устройства и сервисы. Это создает новые возможности для распространения контента и взаимодействия с разнообразной аудиторией.

***Адаптация традиционных медиа.*** Под воздействием динамики медиа, традиционные медиа вынуждены адаптироваться. Многие издания и телеканалы расширяют свое присутствие в онлайн-пространстве, чтобы оставаться конкурентоспособными в новой медийной среде.

В целом, динамика медиа-ландшафта представляет собой постоянно меняющийся пейзаж, требующий от участников индустрии адаптации к новым тенденциям и технологиям. Динамика ландшафта медиа представляет собой сложную и взаимосвязанную систему.

**Формы взаимодействия традиционных и новых медиа.** Существует четыре ключевых взаимосвязанных процесса, посредством которых современные исследователи описывают систему новых медиа, – это конвергенция, дигитализация, интерактивность и принадлежность данных медиа-ресурсов к сетевому пространству.

Таким образом, речь идет о самом широком перечне новых медиа-форматов, которые могут включать в себя:

- интернет-представительства (порталы) онлайн-СМИ;
- интернет-СМИ;
- интернет-ТВ (вебкастинг);
- интернет-радио (подкастинг);
- мобильное ТВ;
- блогосферу;
- кино, рассчитанное на интернет-аудиторию;
- социальные сети;
- виртуальные сообщества;
- виртуальные игры;
- другие ресурсы Веб 2.0.

Говоря о моделях новых медиа сегодня, имеются ввиду следующие ключевые принципы формирования и распространения нового медиаконтента:

- каждый человек может создавать информацию,
- в современных условиях информация получает реальную стоимость,
- информация может превращаться в коммуникацию, является источником коммуникации,
- рассказана и услышана может быть любая история,
- современная информационная среда становится подконтрольна уже не создателю медиаконтента, а пользователю.

Вопреки устоявшейся терминологии, необходимо понимать, что сегодняшние «новые» медиа уже прошли определенный этап в своем развитии. Многие журналисты склоняются к тому, что ключевой вехой, обозначившей зарождение новых СМИ, стало событие, произошедшее 19 апреля 1995 года в США, город Оклахома. Тогда напротив одного из зданий местных властей был совершен террористический акт, 168 человек были убиты взрывом (включая 19 детей), более 500 – тяжело ранены. На тот момент это был самый крупный террористический акт в Соединенных Штатах Америки.

Новостные интернет-сайты тогда представляли собой не более чем некое хранилище отдельных заметок, перепечатанных из прессы. Ситуация кардинально изменилась после описываемых событий. Сразу после совершения теракта журналисты начали вывешивать в интернете любую информацию, которая оказывалась в их доступе. К историям, рассказанным журналистами, добавлялись комментарии и свидетельства очевидцев, зачастую наполненные душераздирающими подробностями.

Одновременно с этим в интернете появлялись списки людей, выживших в теракте, с контактной информацией. Образовывались также форумы, названные тогда «новостными группами» (newsgroups), в рамках которых люди не только давали выход эмоциям, но и предлагали помощь жертвам трагедии. В тот день в интернет «вышли» все наиболее крупные печатные издания и телеканалы Оклахомы.

Таким образом, события, последовавшие за оклахомской трагедией, положили начало новой эре в журналистике. Впервые Интернет, как было отмечено редактором NandOnet – онлайн-продукта газеты «The News and Observer» в Северной Каролине Брюсом Сайслоффом, составил реальную конкуренцию телевидению и радиовещанию, показав, что появился новый канал для распространения ключевых новостей.

Значение социальных СМИ выразилось в том, что они предоставили пользователям Интернета возможность быстро и легко публиковать свои медиа-сюжеты под собственными

именами. Социальные медиа предложили своей аудитории, во многом разочарованной в традиционных СМИ, принципиально новые механизмы взаимодействия и интерактивного участия, обусловившего новый этап в развитии гражданской журналистики. Для того, чтобы опубликовать свой текст уже не надо было работать в редакции газеты или журнала, обладать специфическими знаниями и даже талантом, Интернет открыл широкие возможности для молодых авторов.

Социальная сеть представляет собой, по сути, более простую модель, чем блог или онлайн-новостной портал. Зарегистрировавшись, например, в «ВКонтакте», пользователь может размещать информацию в любом формате и объеме (текст, звук, фото, видео; у себя на странице или страницах других участников; в режиме форума или чата и др.) и искать контакты с любыми другими пользователями сети. Социальная сеть отличается от блога тем, что у пользователей социальных сетей нет необходимости тратить много времени на поддержание своей активности постоянными постами и обновлениями; им не нужно иметь определенного таланта в области написания текстов. Каждый участник социальной сети развивает коммуникацию с определенной аудиторией, которая по тем или иным причинам заинтересована в общении с ним.

На сегодняшний день инструменты электронного взаимодействия социальных сетей активно используются не только обычными пользователями, но и государственными, и бизнес-структурами. В частности, правительство США финансирует ряд исследований онлайн-социальных сетей с целью сбора и обработки информации, которую размещают пользователи в социальных сетях.

Многие из Интернет-пользователей даже ни разу не задумывались о том, что по их сайтам, блогам, личным страницам в социальных сетях можно узнать не только об их увлечениях, профессии, поездках, покупках, друзьях, можно с ужасающей точностью воспроизвести распорядок дня каждого активного пользователя социальной сети.

Крупные международные компании уже давно используют социальные сети: они создают многочисленные исследовательские центры, в задачу которых входит исключительно мониторинг и анализ социальных сетей на предмет популярности предлагаемых компанией продуктов и услуг и изучение динамики спроса на них.

Интерактивные возможности рекламы и современные модели взаимодействия с аудиторией существующих социальных сетей использует сегодня подавляющее большинство контентных компаний (от «Би-Би-Си» до Google), либо создают свои собственные аналогичные порталы.

Таким образом, взаимодействие традиционных и новых медиа представляет собой ключевой аспект современной медиасферы, оказывающий влияние на распределение внимания аудитории и динамику производства контента. Понимание этих форм взаимодействия открывает новые возможности для творчества и расширения аудитории.

**Основные формы взаимодействия.** Взаимодействие традиционных и новых медиа включает в себя интеграцию традиционных СМИ в онлайн-пространство, сотрудничество между традиционными и новыми медийными платформами, а также создание уникального контента для различных форматов.

*Онлайн-присутствие традиционных медиа.* Традиционные медиа, такие как газеты, телеканалы и радиостанции, создают онлайн-платформы и веб-сайты для расширения своего присутствия в цифровом пространстве. Это позволяет им достигать аудитории, предпочитающей потребление контента через интернет.

*Сотрудничество с блогерами и инфлюенсерами.* Традиционные медиа могут взаимодействовать с новыми медиа путем сотрудничества с блогерами и инфлюенсерами. Это позволяет им привлекать внимание аудитории, активной в социальных сетях.

*Мультимедийные проекты.* Создание мультимедийных проектов, объединяющих элементы традиционных и новых медиа, становится популярной формой взаимодействия.

Например, телеканалы могут предоставлять видеоконтент на своих онлайн-платформах и социальных сетях.

*Использование социальных сетей для распространения контента.* Традиционные медиа активно используют социальные сети для распространения своего контента. Публикации, новости и видеоматериалы дополняются взаимодействием с аудиторией через комментарии и обратную связь.

*Поддержка онлайн-сообществ.* Традиционные медиа могут создавать и поддерживать онлайн-сообщества в социальных сетях или на своих платформах. Это способствует взаимодействию с аудиторией и формированию лояльности к бренду.

*Использование технологий виртуальной и дополненной реальности.* Взаимодействие традиционных и новых медиа может включать использование технологий виртуальной и дополненной реальности для создания более интерактивного и привлекательного контента.

*Подкасты и онлайн-трансляции.* Традиционные медиа расширяют свой аудиторию, создавая подкасты и проводя онлайн-трансляции. Это позволяет достигать новых слушателей и зрителей, особенно тех, кто предпочитает цифровые форматы.

*Разработка мобильных приложений.* Традиционные медиа разрабатывают мобильные приложения для удобства потребителей. Это обеспечивает доступ к контенту в любое время и месте, соответствуя требованиям мобильной аудитории.

*Интерактивные рубрики и программы.* Новые формы взаимодействия включают интерактивные рубрики и программы, где зрители и слушатели могут влиять на ход передачи через комментарии, голосования и обратную связь.

*Адаптация к изменяющимся форматам контента.* Традиционные медиа активно адаптируются к изменяющимся форматам контента, предоставляя короткие видеоролики, интерактивные истории, и другие формы, популярные в новых медиа.

Эти формы взаимодействия отражают стремление традиционных медиа адаптироваться к цифровой эпохе и вовлекать аудиторию в новых форматах и каналах. Взаимодействие традиционных и новых медиа представляет собой динамичное поле возможностей и вызовов.

**Корпоративные коммуникации и связи с общественностью.** Существует три главных уровня планирования коммуникации, которые формируют основу бизнеса и деятельность компании: управленческие коммуникации, маркетинговые коммуникации и организационные коммуникации.

*Управленческие коммуникации* существуют между руководством и внутренними и внешними аудиториями. Для поддержания управленческих коммуникаций компании зачастую опираются на маркетинговые и организационные коммуникации.

*Маркетинговые коммуникации* занимаются рекламой товара, рассылкой по почте, личными продажами и спонсорской деятельностью. Как правило, большая часть бюджета компании выделяется именно маркетинговым коммуникациям.

*Организационные коммуникации* осуществляются специалистами по связям с общественностью (в бизнесе и в государственных структурах), по связям с инвесторами, по корпоративной рекламе и по коммуникациям.

Функции корпоративной коммуникации:

- конкретизация характера компании, находящейся под определённым брендом;
- минимизация несоответствия желаемого имиджа компании и существующих характеристик бренда;
- передача задач по средствам коммуникации;
- формулировка и исполнение эффективных действий по коммуникации;
- мобилизация внутренней и внешней поддержки корпоративных целей;
- координация международных компаний.

Исследовательские кампании более сотни организаций в США показали, что около 80% фирм включают функции корпоративной коммуникации, так как они практикуют написание речей, налаживание связей со СМИ, коммуникацию между сотрудниками и корпоративную



рекламу. В большинстве компаний есть специально созданные структуры, в рамках которых специалисты налаживают коммуникации с разными аудиториями: сотрудниками компании, инвесторами, потребителями, государством и др.

### ***Корпоративный брендинг.***

Корпоративный бренд - это восприятие компании как единого целого, включающего в себя и своё название разнообразные продукты и услуги, это общая визуальная уникальность компании за счёт установленного набора знаков и символов. Процесс корпоративного брендинга состоит из создания благоприятных ассоциаций и положительной репутации с помощью внутренних и внешних связей. Цель корпоративного брендинга - сформировать благоприятный имидж всех товаров и самой компании в целом, обращаясь к приятным впечатлениям потребителей. Корпоративный брендинг следует применять компаниям, когда:

- существует значительная информационная пропасть между компанией и её клиентами, то есть потребитель получает мало информации о продуктах компании, о её деятельности и предложениях;

- потребитель ощущает высокую вероятность риска при покупке товара компании или использовании её услуг;

- особенности компании могли бы относиться к продукту или услуге, предлагаемым потребителю.

Существует **два подхода к определению идентичности.**

**Общая идентичность** - это подлинность и уникальность компании, которые отображаются как на внутреннем, так и на внешнем имидже и репутации с помощью корпоративной коммуникации;

**Внутренняя идентичность** включает в себя характеристики компании, которые считаются непосредственно сотрудниками ключевыми, отличительными и устойчивыми.

Различают **четыре типа идентичности**

**Воспринимаемая идентичность:** набор атрибутов компании, которые обычно воспринимаются в глазах её сотрудников, как ключевые, отличительные и устойчивые;

**Проецируемая идентичность:** самопрезентация организации и своего набора атрибутов, заявленная как открытым, так и скрытым образом с помощью коммуникации и символов и нацеленная на внутреннюю и внешнюю целевую аудиторию;

**Желаемая (или «идеальная») идентичность:** идеализированный образ компании, в который, как представляется руководству, должна эволюционировать организация, находясь под их ведомством;

**Практическая идентичность:** послания, которые организация посылает как сознательно, так и несознательно, через своё поведение и инициативы на всех уровнях компании.

### ***Корпоративная ответственность***

Корпоративная ответственность (также часто называемая корпоративная социальная ответственность), социальная активность бизнеса, устойчивое развитие и осознанный капитализм - лишь некоторые часто обсуждаемые в СМИ термины. Усилия корпоративного маркетинга направлены на завоевание доверия и лояльности окружающих. Корпоративная ответственность основано на уважении компании к интересам общества, это проявляется тем, что компания отвечает за возможные последствия своих действий, которые могли, так или иначе, отразиться на потребителях, сотрудниках, партнёрах и окружающей среде.

### ***Корпоративная репутация***

Репутация - это общая оценка организации её партнёрами; совокупность представлений о возможности компанией оправдать все ожидания клиента, независимо от его целей и задач (будь то покупка товара или инвестирование в акции).

### ***Кризисные коммуникации***

Кризисные коммуникации иногда считаются одним из подвидов связей с общественностью и призваны защищать индивида или любую организацию во время периода трудного сообщения с общественностью, что может заметно нанести урон репутации. Эти

вызовы могут принимать самые разнообразные формы, например, государственная проверка, уголовное обвинение, осведомление СМИ, судебный процесс, нарушение экологических норм и целый ряд других сценариев юридического, финансового или этического характера. Кризис можно определить, как переходное состояние, в котором существующие средства достижения целей становятся неадекватными, в результате чего возникают непредсказуемые ситуации и проблемы.

### ***Внутренние коммуникации***

По мере роста объёма коммуникаций большинство компаний создают отдельный орган, сотрудники которого занимаются многочисленными внутренними каналами сообщения, с помощью которых происходит коммуникация высшего руководства со всеми подчинёнными. Внутренние коммуникации представляют собой больше, чем просто заметки, публикации и радиовещания (не умаляя значимость последних), сегодня это построение целой корпоративной культуры, основанной на общих ценностях, для достижения превосходства компании. Характерные черты работы специалистов по внутренним связям:

- эффективность: внутренние коммуникации направлены в первую очередь на распространение информации о деятельности компании;
- общая картина: внутренние коммуникации используются для построения всеобщего понимания сотрудников о целях компании;
- взаимосвязь: внутренние коммуникации поясняют связь отделов, сотрудников и их деятельность;
- удовлетворённость: внутренние коммуникации совершенствуют удовлетворение собственной работой сотрудников.

### ***Отношения со СМИ***

Роль специалиста по связям с общественностью зачастую заключается в коммуникации с массовой аудиторией различными способами, которые могли бы служить интересам компании. Именно поэтому PR состоит из множества различных методов, цель которых донести информацию массовому зрителю; сюда входят спонсорские пакеты, организация мероприятий, налаживание контактов со СМИ и др. Исполняя свои обязанности, PR-менеджер должен также включить в своё сообщение обширную информацию о компании, чтобы донести до конечной инстанции стратегическое позиционирование компании. Такой способ работы гарантирует обозначение четкой границы между компанией и её конкурентами, и рынком в целом.

Для построения благоприятных отношений с медиа, организации развивают положительные связи с влиятельными людьми в мире информации. Эта задача может лежать как на сотрудниках пресс-службы организации, так и на внешней PR компании.

Публичные лица компании должны считаться авторитетными личностями в своем деле, тогда они смогут гарантировать, что организация всегда будет в центре внимания.

Корпоративные коммуникации и связи с общественностью играют фундаментальную роль в успешном функционировании предприятий и организаций в условиях современной бизнес-среды. Эффективные коммуникации в корпоративном секторе являются неотъемлемой частью стратегии управления. Корпоративные коммуникации и связи с общественностью (PR) представляют собой стратегический подход к управлению коммуникациями между организацией и ее различными стейкхолдерами, включая клиентов, сотрудников, инвесторов, СМИ и общество в целом.

Основные цели корпоративных коммуникаций и PR включают поддержание и укрепление репутации компании, управление общественным восприятием, повышение осведомленности о бренде, установление долгосрочных отношений с заинтересованными сторонами, а также поддержание прозрачности и доверия.

*Стратегии коммуникаций.* Разработка эффективных стратегий коммуникаций включает в себя выбор подходящих каналов связи, создание ключевых сообщений, адаптацию к различным аудиториям и управление кризисами. Компании также активно используют социальные медиа для взаимодействия с публикой.

*Кризисное управление.* Часть работы в области корпоративных коммуникаций заключается в кризисном управлении. Профессионалы PR разрабатывают стратегии предотвращения кризисов, а также эффективные планы реагирования в случае возникновения непредвиденных ситуаций.

*Медиа-отношения.* Управление отношениями с медиа является важным компонентом корпоративных коммуникаций. Это включает в себя взаимодействие с журналистами, создание пресс-релизов, организацию мероприятий для представителей СМИ и поддержание положительного образа компании в новостях.

*Внутренние коммуникации.* Кроме внешних коммуникаций, корпоративные коммуникации также включают внутренние коммуникации с сотрудниками. Обеспечение прозрачности, информированности и вовлеченности персонала способствует укреплению внутренней корпоративной культуры.

*Лоббирование и взаимодействие с общественностью.* Корпорации могут заниматься лоббированием, т.е. воздействием на законодательный процесс и формированием политики. Взаимодействие с общественностью в этом контексте включает в себя влияние на общественное мнение и формирование позиции важных вопросов.

*Устойчивое развитие и общественная ответственность.* В современном мире, корпорации все чаще акцентируют внимание на устойчивом развитии и общественной ответственности. Это важный аспект корпоративных коммуникаций, подчеркивающий вклад компании в социальные и экологические инициативы.

*Измерение эффективности.* Компании разрабатывают методики измерения эффективности корпоративных коммуникаций, включая метрики, такие как уровень узнаваемости бренда, уровень вовлеченности аудитории, охват в СМИ и другие.

*Технологические инновации.* Применение технологических инноваций, таких как виртуальная реальность и искусственный интеллект, становится все более популярным среди компаний в области корпоративных коммуникаций для создания уникального и интересного контента.

Корпоративные коммуникации и связи с общественностью играют ключевую роль в формировании образа компании, ее взаимодействии с внешним миром и поддержании стабильных отношений со всеми заинтересованными сторонами. Развитие внутренних коммуникаций в корпорации, стратегии взаимодействия с общественностью и стейкхолдерами, управление репутацией и кризисное коммуницирование - эти аспекты сегодня требуют комплексного подхода.

### **Вопросы для самопроверки знаний:**

1. В чем смысл динамики ландшафта медиа? Почему она происходит?
2. Перечислите основные источники информации.
3. Повторите вопрос «Доверие источникам информации»
4. Как известны формы взаимодействия традиционных и новых медиа?
5. Как связаны между собой корпоративные коммуникации и связи с общественностью?
6. Перечислите функции корпоративной коммуникации.
7. Что обозначает корпоративный бренд и для чего он нужен?
8. Дайте краткую характеристику двум подходам к определению идентичности.
9. Перечислите четыре типа идентичности.
10. Что обозначает корпоративная репутация?

## Раздел 2. Консалтинг: этапы становления, содержание и виды в рекламной и PR деятельности

### *Тема 3. Виды консалтинга в рекламе и PR, этапы становления и тенденции развития*

**Консалтинг** – это интеллектуальная помощь в различных сферах жизни человека. Консалтинг в той или иной форме существовал с момента зарождения человечества и изначально представлял собой бытовые советы из жизни и передачу опыта молодому поколению. Началом же формирования консалтинговых услуг в том виде, в котором мы его наблюдаем сейчас, в научной литературе принято считать конец XIX начало XX веков. Это обусловлено моментом общемирового технического прогресса, который вносил свои коррективы в привычную жизнь людей. Теперь они были вынуждены прибегнуть к внедрению в свою жизнь изменений в сфере обслуживания и двигаться в мир технологий. На рынке возникла непрерывная конкуренция, технический прогресс не стоял на месте, рынок диктовал свои условия, и всё это приводило к усложнению производственной и экономической деятельности человека.

Первым видом услуг в консалтинге были юридические услуги, а уже с XX века в США появились направления консалтинга по всем основным видам деятельности человека что, как и было сказано ранее, связано со стремительным развитием технологий во всех сферах жизни общества. В 20-30 годах XX века подобные фирмы распространились и в Европе, в частности Англии и Германии, а в 40-50-е гг. XX века - и в других регионах мира. В 60-е гг. XX века в Западной Европе и США консалтинг являлся уже самостоятельным течением, произошло обособление профессии консультанта. Далее консалтинг постепенно захватывал свою долю рынка услуг практически во всех странах мира.

В России начало развития консалтинга имело иной характер в связи с произошедшей революцией 1917 года. Истоки управленческого консультирования начались с концепции научной организации труда (НОТ) 20-30-х гг. Первым видом услуг в консалтинге были юридические услуги, а уже с XX века, когда Институт техники управления при Наркомате РКИ занимался консультациями по различным направлениям.

На раннем этапе развития консалтинга в России он имел характер государственного института, когда как в странах западной Европы и США консалтинг помимо государственного носил и частный характер. Тем не менее, и в России, и в странах западной Европы, а также США консалтинг выполнял задачи по повышению производительности труда и экономического роста.

В 1971 году была принята Комплексная программа дальнейшего развития и совершенствования сотрудничества и развития социалистической экономики, где особенно акцентировался процесс обмена опытом на производстве между странами - членами СЭВ. В Международном научно-исследовательском институте проблем управления (МНИИПУ, Москва) было создано несколько подробных описаний опыта хозяйственной деятельности ряда передовых предприятий стран СЭВ, а конкретно организация научно-технического продвижения и создание конкурентоспособности товара и практики управления инновациями.

В 1976 году при Советской социологической ассоциации была создана организации социологии различных компаний, это положило начало системе консультирования и обслуживания. В промышленности регулярно проводились хозяйственные мероприятия, в которых принимали участие ведущие преподаватели главных вузов страны. Они были направлены на технический прогресс, но и сферу обслуживания и консультаций стороной не обходили.

Роль консультантов пока выполняли работники многочисленных отраслевых НИИ и проектно-конструкторских организаций. В Советском Союзе был достаточно хороший опыт

консультирования персонала. В 80-е годы на фирмах начали возобновляться службы научной организации труда (НОТ), они были направлены на повышение качества труда и усовершенствование системы управления.

В 1992 году возникла школа по подготовке консультантов управления в структуре Академии народного хозяйства при Правительстве РФ, она регулярно выпускала несколько десятков подготовленных специалистов с дипломами академии. Из всех этих источников медленно формировалось такое направление, которое собирало в себе несколько новых направлений, например, организационное консультирование, куда входили экономисты и юристы.

Несмотря на существования и развитие консалтинга в определенной форме в период СССР, отправной точкой развития консалтинговых услуг в России принято считать начало 90-х годов, так и в остальном, так или иначе связанное с частным бизнесом. Современный же облик российский консалтинг приобрел значительно позже.

**Виды консалтинга.** Классификация консалтинга не унифицирована, поэтому можно столкнуться с разными методами систематизации. Но самые популярные варианты — разделение консалтинга по предмету, по методу или по направлению.

#### ***По предмету:***

*Общий, или управленческий консалтинг.* Цель состоит в выявлении факторов, которые мешают развитию компании, и поиске решений для устранения этих факторов. В данном случае исследуют всё, что не относится к производственному или финансовому консалтингу. Такой тип консультирования нужен при наличии проблемы, которую компания не может найти самостоятельно, или для определения возможных проблем в будущем. Также к общему консалтингу обращаются, если потенциал компании реализован не полностью.

*Производственный.* Применяют для улучшения производства. Исследуют всё, что касается изготовления или реализации продукции — технические возможности, логистику, кадровую ситуацию.

*Финансовый.* Задача консультанта — отследить денежные потоки, определить способы экономии, спрогнозировать варианты инвестиций. Исследуют всё, что касается внешнего и внутреннего оборота денег.

#### ***По методу:***

*Экспертный.* Специалиста с опытом в нужной сфере привлекают для поиска проблемы и разработки ее решения. Он анализирует ситуацию, расписывает план действий. На этом его работа завершается.

*Процессный.* Консультант проводит анализ проблемы и совместно с представителями компании ищет решение. В этом случае специалист не просто разрабатывает порядок действий, но и помогает его реализовать. Чаще всего процессный консалтинг предполагает долгосрочное сопровождение.

*Обучающий.* Консультант ищет решение, помогает с его внедрением, а также занимается обучением персонала. Цель состоит в повышении квалификации сотрудников или обучении их необходимым методам работы.

#### ***По направлению:***

При этом способе классификации выделяют основные направления, или предметные области, которые чаще всего встречаются в практике частных консультантов и консалтинговых компаний. Наиболее известный вариант — классификация FEACO (Европейская Федерация Ассоциаций Консультантов по Организации Производства). FEACO объединяет ассоциации консультантов по экономике и управлению 21 европейской страны по принципу «одна страна — одна ассоциация» и представляет более 3 600 консалтинговых компаний.

Всего по принятой классификации насчитывают 84 вида предметных областей консалтинга, для удобства систематизированных по следующим разделам:

*Общие направления.* Сюда относят определение эффективности системы управления, оценку бизнеса, вопросы слияния и приобретения, развитие компании, совершенствование организационной структуры, стратегическое планирование.

*Администрирование.* В этой категории исследуют всё, что связано с администрированием офиса, управлением отделами, планированием рабочего пространства, регулированием рисков, обеспечением безопасности.

*Финансовое управление.* Включает исследование систем учёта, финансовых оборотов, вопросов увеличения прибыли и доходов, налогообложения, себестоимости.

*Управление кадрами.* Это культура корпорации, обучение менеджменту, поиск и отбор кадров, вопросы мотивации и поощрения.

*Маркетинг.* К данной категории причисляют сферу рекламы и сбыта, дизайна, исследований рынка, ценообразования, розничных продаж, отношений с общественностью и маркетинга в разных его проявлениях.

*Производство.* Это автоматизация, промышленный инжиниринг, управление производством, закупки, использование оборудования, контроль качества, упаковка и прочие производственные вопросы.

*Информационные технологии.* В этот раздел входят сферы, которые касаются автоматизированных систем управления, административных и информационно-поисковых систем, проектирования, разработки и установки систем.

*Специализированные услуги.* Сюда входят такие виды консалтинга, как юридический, экологический, информационный, инженерный, телекоммуникационный и прочие варианты, которые требуют узконаправленной специализации эксперта.

**Виды консалтинга в рекламной деятельности.** При рассмотрении различных видов консалтинга в рекламе важно учитывать соответствующую методологическую базу по выделению основания разграничения различных форм консалтинга и построения соответствующей типологии. Реализация рекламной практики в различных сферах общественной и хозяйственной жизни способствует выделению видов консалтинга по соответствующим отраслям производства и другим секторам, в которых осуществляется консультирование.

Выделяя в качестве сущностной, определяющей черты консультационную деятельность в различных сегментах рекламы, можно классифицировать консалтинг по соответствующим ее многочисленным средствам и формам:

- при разграничении понятий внешней и внутренней среды организации можно выделить *внешний и внутренний консалтинг*;

- по уровню организаций выделяют *международные, национальные, отраслевые, региональные, местные формы консалтинга* в рекламе, а также уровень хозяйственной или организационной единицы и личное консультирование;

- по продолжительности и периодичности деятельности различают *разовый, периодический и непрерывный консалтинг*;

- по охвату субъектов и их специфике — *личный, или индивидуальный, а также организационный*;

- по целевой направленности с учетом интересов различных социальных групп можно выделить *традиционную и социально ориентированную консалтинговую деятельность*;

- по степени охвата объекта различают *комплексный, или общий, консалтинг*, а также *частный, или специфический*;

- по преимущественным формам информации можно выделить *вербальную, невербальную, письменную, интерактивную, компьютерную и комплексную формы реализации консалтинговой деятельности*.

Иногда выделяют процессное и обучающее консультирование. При **процессном консультировании** консультанты постоянно взаимодействуют с клиентом, оценивают его идеи и предложения, проводят при его содействии анализ проблем и подготовку решений. Их роль

заключается в основном в аккумулировании идей, оценке решений, полученных в процессе совместной работы, приведении их в систему и в подготовке рекомендаций.

При *обучающем консультировании* консультанты не только отбирают идеи, анализируют решения, но и подготавливают основу для их появления, предоставляя клиенту соответствующую теоретическую и практическую информацию в форме лекций, семинаров, пособий и т.д.

Несколько особняком в этом ряду стоит так называемый *экспертный консалтинг*. Как правило, для реализации особо сложных проблем его осуществляют высококвалифицированные специалисты, хорошо известные в данной области деятельности и привлекаемые группами или в одиночку на контрактной основе. Обычно их деятельность носит кратковременный интенсивный характер и высоко оплачивается. Основная разница между понятиями «консультант» и «эксперт» состоит в том, что профессиональный консультант всегда в какой-то мере должен быть экспертом в своей области деятельности, эксперт же может не заниматься консалтинговой работой, а лишь частично исполнять функции консультанта, как правило, на разовой основе.

В Европейском справочнике-указателе консультантов по менеджменту в настоящее время выделено 84 вида консалтинговых услуг, объединенных в восемь основных групп. К пятой группе (раздел «Маркетинг») отнесены консалтинговые услуги по рекламе и маркетингу: реклама и стимулирование сбыта; корпоративный образ и отношения с общественностью; послепродажное обслуживание заказчиков; дизайн; прямой маркетинг; международный маркетинг; исследования рынка; стратегия маркетинга; разработка новой продукции; ценообразование; розничная продажа и деятельность дилеров; управление сбытом; обучение бытовой деятельности; социально-экономические исследования и прогнозирование.

**К основным типам консалтинговых организаций** относятся:

- консалтинговые организации с полным циклом услуг;
- организации с частичным набором услуг в сфере консалтинговой деятельности;
- крупные многофункциональные фирмы;
- средние и мелкие консалтинговые фирмы;
- консалтинговые организации специального, специфического спектра деятельности;
- аудиторско-консультационные организации;
- консультативные подразделения в управленческих структурах различных ветвей власти;
- консультативные подразделения в организациях и на предприятиях различных форм собственности и масштабов деятельности;
- группы консультантов, привлекаемые для решения проблем единичного характера;
- одиночные консультанты;
- консультирующие практические работники и специалисты;
- консультирующие научные работники.

**Основные принципы консалтинга в рекламе.** Данные принципы практически совпадают с общими принципами консалтинга в других сферах деятельности. К ним относятся: ориентация на комплексное удовлетворение потребностей клиента; достоверность, высокое качество, глубина и точность информации, а также высокая степень обоснованности информации, содержащейся в рекомендациях; верификация, или возможность проверки исходного материала; простота изложения и иллюстративность консалтинговых материалов и документов; сохранение конфиденциальности информации независимо ни от каких обстоятельств; социальная ориентация и гармонизация ин-тересов различных организаций, групп и слоев общества.

**Основными целями** консалтинговой деятельности в рекламе являются:

- 1) удовлетворение потребности клиента в качественной и своевременной информации по проблеме повышения эффективности рекламных воздействий на рынке;
- 2) оптимизация процесса разработки и реализации рекламной программы;

3) повышение уровня прибыли организации с помощью рекламных и маркетинговых средств;

4) социальные цели, связанные с принципом «не навреди»;

5) конкретные цели, базирующиеся на дифференциации составляющих рекламной программы по направлениям, этапам и средствам рекламы.

**Функции консалтинга в рекламе.** Сюда относятся: 1) разработка идеи консалтингового проекта в рекламе, его детализация и возможное участие в его реализации; 2) проведение диагностических и по возможности прогнозных работ во внешней и внутренней среде; 3) предоставление релевантной консультативной информации в удобной для потребителя форме высшим менеджерам организации или другим уполномоченным лицам, выступающим в роли заказчика консалтинговой информации по проблемам рекламных воздействий; 4) предоставление других услуг, например, обучающего характера, указанных в специальном договоре; 5) реализация социально-этических норм поведения на рынке и в конкурентной рекламной среде; 6) контроль и аудит рекламной деятельности клиента при необходимости; 7) повышение эффективности и качества рекламной деятельности организации; 8) повышение уровня инноваций в рекламной деятельности; 9) социальная функция.

**Этапы консалтинговой деятельности в рекламе.** Как и в других видах консалтинга, в рекламе можно выделить следующие этапы: предварительный этап, или подготовка; разработка методологии; диагностирование; составление программы и плана действий; выработка рекомендаций и предоставление их клиенту; реализация рекомендаций; контроль и реализация обратной связи; завершение консалтинговой деятельности.

Следует иметь в виду, что в практике рекламной и консалтинговой деятельности последовательность, или очередность, этапов может смещаться, некоторые этапы могут реализовываться одновременно, обратная связь реально осуществляется в процессе всех этапов консультирования. Однако методологически правильно рассмотреть отдельные этапы консалтинга в рекламе для более глубокого и четкого уяснения этого сложного процесса, являющегося одновременно наукой, искусством и практикой хозяйствования.

**Предварительный этап (подготовительный)** включает:

1) обеспечение коммуникативного процесса консультирующей организацией с представителями целевых рыночных сегментов для привлечения возможных клиентов. В это время через СМИ и другими способами распространяется информация о направлениях и особенностях деятельности консультирующей организации, рекламируются ее успехи и качество работы специалистов;

2) начальный период контактов, который сводится к первым контактам с клиентами. В это время выясняются потребности клиента в рекламном обеспечении, уясняется суть проблемы, определяется круг задач и необходимых ресурсов, требуемых для их решения. Проводятся переговоры в соответствии с условиями контракта по оказанию консультативных услуг. В процессе переговоров полезно привести примеры успешной деятельности консультирующей организации, осмотреть конкретные рекламные объекты организаций, которые ранее пользовались услугами консультантов;

3) предварительная диагностика проблемы — сводится к обсуждению проблемы в целом и выявлению основных направлений и подходов к ее решению;

4) подготовка наиболее общих предложений клиенту о порядке совместной работы и вариантах разрешения проблемной ситуации;

5) составление предварительного плана по совместной деятельности в процессе консультирования;

6) итерация или последовательное, поэтапное приближение к согласию по окончательной форме контракта на предоставление консультационных услуг;

7) выбор наиболее приемлемого способа совместных действий и подписание контракта на консультирование.



**Разработка методологии** сводится к определению набора методов, методик и конкретного инструментария для проведения консультационных работ по сути решаемой проблемы.

**Диагностирование** представляет собой:

1) анализ и синтез. В этом процессе широко применяется первичная и другие виды информации для выявления отклонений от общих позитивных тенденций рекламной деятельности;

2) в прогностическом анализе индивидуальные отклонения негативного характера должны быть полностью или частично устранены, или нивелированы;

3) детальное и углубленное изучение проблемы. При диагностике объект расчленяется в статике и в пространствен-но-поэлементном разрезе. Детальный анализ имеет в своей основе такие методы, как детализация, декомпозиция, элиминирование, и направлен на проникновение вглубь явления; расчленяет его на простейшие составляющие, изменение которых поддается конкретному воздействию. Если результаты прогностического и диагностического анализов ограничиваются качественными оценками и логическими заключениями, то выводы детального анализа всегда количественно определены;

4) факторный анализ или выявление необходимых факторов успешной рекламной деятельности. Каждый организационно-экономический и творческий процесс формируется под влиянием множества факторов. В ряде случаев учесть их полностью невозможно, тогда из них выбираются решающие или доминирующие. Наибольший интерес представляет исследование устойчивых факторов, хотя в последнее время все большее внимание уделяется факторам неопределенности и риска;

5) рассматривая явление как функцию от ряда более простых элементов, факторов, необходимо представить механизм управления им. С этой целью используется метод подстановки, который позволяет последовательно изучить влияние на объект всех факторов, под воздействием которых сформировалось его нынешнее состояние, определить, как под влиянием каждого из факторов может изменяться явление, каким образом можно добиться требуемого позитивного эффекта. Использование приема подстановок всегда сопровождается элиминированием факторов. При этом каждый фактор последовательно рассматривается как переменный при закреплении на постоянном уровне всех остальных.

**Составление программы и плана действий** предусматривает, на основе оценки и выбора из набора альтернативных решений окончательного варианта, разработку программы действий по решению конкретной проблемы. Затем путем детализации и конкретизации по срокам, исполнителям и ресурсам отдельных положений программы составляется план, учитывающий стратегический и тактические подходы к решению проблемы рекламы, при необходимости в увязке с маркетинговыми, производственными и организационно-управленческими составляющими.

**Выработка рекомендаций и предоставление их клиенту.** На основе разработанного плана консультантом готовятся конкретные рекомендации по проблеме рекламы, которые должны иметь детальный, адресный, объективный, доступно изложенный и всеобъемлющий характер. Клиенту они предоставляются в удобной для него форме, при использовании необходимых, заранее оговоренных макетов, средств коммуникации и носителей информации.

**Реализация рекомендаций** сводится к участию консультирующей стороны в реализации намеченных действий в практике рекламной деятельности. При этом оказывается помощь в осуществлении предложений, при необходимости проводится консультирование работников со стороны клиента на месте, а также обучение персонала рекламных и маркетинговых служб.

**Контроль и реализация обратной связи** сводятся к корректировке предложений, участию консультирующей стороны в процессе контроля, исследованию общественного мнения и запросов потребителей по рекламному обеспечению деятельности предприятия, доведению результатов этих исследований до высших менеджеров предприятия и его рекламной и маркетинговой службы.

**Завершение консалтинговой** деятельности в рекламном обеспечении представляет собой согласованный по объему проведенных работ, по срокам, обязательствам и результатам этап завершения консалтинговых операций. Он предусматривает взаимосогласованную оценку деятельности, полный расчет по обязательствам, возможное планирование будущих совместных действий и уход консультанта.

Все эти этапы требуют глубокой и всесторонней подготовки, тщательного планирования и последующего анализа. Любое упущение в одном из этапов консалтинговой деятельности может привести к ее срыву в целом, к невозможности качественно выполнить все условия контракта в комплексе, в конечном итоге — к потере клиента со стороны консультантов-специалистов по рекламе, и напротив, глубокому разочарованию в консалтинге и внешнем аудите со стороны потребителей консультационных услуг.

**К субъектам консалтинга** относятся: 1) организации в сфере консалтинговой деятельности, нацеленные на рынок в целом; 2) организации в сфере консалтинговой деятельности, работающие на отдельных сегментах рынка; 3) отдельные лица — консультанты; 4) эксперты; 5) посредники в консалтинговой деятельности; 6) потребители консалтинговых услуг, в роли которых выступают предприятия и организации различных форм собственности, масштабов деятельности, государственные, муниципальные и местные управленческие структуры, общественные и культовые организации, а также частные лица.

**Требования, предъявляемые к консультирующим субъектам**, весьма высокие. Консультант должен обладать высоким интеллектуальным уровнем, иметь солидную энциклопедическую подготовку, с одной стороны, и обладать глубоким уровнем специальных знаний, стремлением к инновациям, с другой стороны. В противном случае деятельность недостаточно подготовленного консультанта может привести к снижению уровня рекламного обеспечения маркетинговой составляющей хозяйствования. Поэтому требования к специалистам в сфере консалтинга должны быть чрезвычайно высокими, одними из самых серьезных и всеобъемлющих в маркетинге и менеджменте.

**Цель консалтинга** — улучшить определенные показатели бизнеса: рентабельность, прибыльность, эффективность, ликвидность, рыночную стоимость. Компания, которая не имеет в своём штате нужных специалистов, обращается за консультациями к сторонним экспертам.

**Задачи консалтинга** могут быть разными, например, такие, как:

- помощь в составлении бизнес-плана;
- разработка маркетинговой стратегии;
- правильное позиционирование компании на рынке;
- внедрение маркетинговых инструментов в существующую модель бизнеса;
- анализ бизнеса, ниши, целевой аудитории, продукта компании;
- сопровождение сложных сделок и оформление выгодных договоров;
- оптимизация текущих бизнес-процессов;
- сокращение издержек и потерь на всех уровнях;
- повышение качества управления организацией;
- составление финансового прогноза для компании.

Консалтинг нужен, чтобы помочь бизнесу эффективно решить возникшие или прогнозируемые проблемы, исключить ошибочные решения и достичь запланированных целей.

Главной задачей консалтингового проекта является достижение максимально высокого качества решения проблемы при соблюдении финансовых и временных ограничений.

Консультирование процесса представляет собой метод развития и изменения организаций. Целью применения данного метода является повышение производительности и/или улучшение психологического климата в организации, достигаемое при участии независимого, внешнего консультанта. В центре внимания стоит не только решение актуальных проблем организации, но и приобретение навыков анализа, оценки и решения проблем клиента. В этом смысле консультант должен выполнить две задачи: *с одной стороны*, следить за

решением существующих проблем, с другой - показать пути организации самостоятельно решать насущные вопросы в будущем.

Существует несколько типичных заданий на консультирование в зависимости от качества или уровня ситуации, с которой столкнулась организация-клиент:

- задача на исправление ситуации, которая ухудшилась;
- задача на усовершенствование ситуации, которая уже существует;
- задача на создание совершенно новой ситуации.

Следует также отметить две стороны возможных изменений в организации-клиенте:

- техническая сторона, касающаяся характера управленческой или коммерческой проблемы, с которой сталкивается клиент; консультант находит пути ее анализа и решения;
- человеческая сторона, то есть взаимоотношения между консультантом и клиентом, реакция людей в организации заказчика на изменения; консультант помогает в планировании этих взаимоотношений и их осуществлении.

Эффективное консультирование показывает, как нужно справляться с двумя этими сторонами изменений в организации. Эти проблемы взаимосвязаны между собой.

**Управленческий консалтинг (стратегия, организационная структура, бизнес-процессы).** По определению Европейской федерации консультантов по экономике и управлению, управленческий консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, в которые могут входить определение и оценка проблем и возможностей, разработка рекомендаций по принятию соответствующих мер и помощь в их реализации. *Основная цель управленческого консалтинга* — повышение эффективности деятельности компании и выявление факторов, этому препятствующих. Качество решения проблемы должно быть максимально высоким при соблюдении временных и финансовых ограничений. Необходимо не только разработать пути улучшения существующей ситуации, но и показать возможные способы самостоятельного решения аналогичных проблем в будущем, то есть выработать у клиента навыки анализа, оценки и эффективного действия.

Степень вовлеченности клиента в процесс зависит от вида услуг, но, если клиент вообще не принимает никакого участия, эффективность работы консультанта будет минимальной.

В процессе достижения главной цели может решаться ряд задач в различных направлениях, соответственно, по типам задач управленческий консалтинг может быть условно разделен на *четыре основные группы*.



Рис. 1. Основные группы управленческого консалтинга

**Стратегический консалтинг.** Выработка стратегий для достижения долгосрочных и краткосрочных целей и детальных планов по их реализации. Стратегический консалтинг помогает выстроить эффективную бизнес-модель.

При предоставлении услуги управленческого консалтинга прорабатываются следующие разделы стратегического плана:

- видение будущего устройства общества (концепция);
- миссия компании как вклад в реализацию будущего устройства общества;
- базовые ценности;
- стратегические цели;
- тактические цели;
- ресурсы для реализации тактических целей;
- финансовый план.

При разработке стратегии организации консалтинговые компании часто используют такие инструменты как STE(E)P-анализ, SWOT-анализ.

Очень динамичная внешняя среда заставляет сегодня относиться к стратегии скорее, как к направлению, чем как к плану.

**Маркетинговый консалтинг** предполагает проведение исследований и разработку маркетинговой стратегии компании.

Маркетинговый план не имеет такой четкой структуры как стратегический. Инструментов для сбора и анализа информации здесь намного больше. Классические методы: первичные (полевые) и вторичные (кабинетные) исследования рынков, трехуровневый анализ товара, матрица BKG, анализ пяти сил Портера, сегментация, комплекс 4P и другие.

С развитием интернет-технологий появились инструменты, позволяющие отслеживать поведение покупателей, обрабатывать огромные массивы информации, предлагать потребителю товары и услуги на основании его поведенческих характеристик. Хотя ни одна компания пока не признается в использовании подобных услуг бизнес-консультирования.

**Кадровый консалтинг** предполагает анализ деятельности управленческого персонала, включая аттестацию и выработку рекомендаций по итогам ее проведения. Разработка систем мотивации персонала и их внедрение.

Консультирование по вопросам управления персоналом можно разбить на две составляющие:

- аудит человеческих ресурсов;
- исследование психологического климата в коллективе и его корпоративной культуры.

Аудит человеческих ресурсов предполагает персональную оценку сотрудников по двум направлениям: компетенции (комплексы навыков), психологические характеристики. То есть, оценивается потенциал конкретного человека, его способность выполнять ту или иную работу, его лояльность к организации. По итогам аудита человеческих ресурсов должна происходить ротация кадров и формироваться программа обучения.

Такая консалтинговая услуга, как исследование психологического климата направлена на понимание социальных процессов, происходящих в организации. Если обстановка в коллективе напряженная, работники относятся друг к другу и к руководству с недоверием, вряд ли такая организация жизнеспособна, даже если хорошо отлажены бизнес-системы. Изменение корпоративной культуры – самый сложный вид управленческого консалтинга.

**Построение системы управления в компании** основано на анализе процесса оптимизации систем управленческого учета: распределение полномочий, функций, ответственности, создание системы бизнес-процессов и системы прогнозирования и информационного обмена, выстраивание оптимальной структурно-функциональной схемы организации.

Основными нормативными документами в сфере управленческого консультирования являются:

- Конституция РФ (ст. 8 и 74);

Гражданский кодекс РФ (ст. 128 и глава 39);

Федеральный закон РФ от 27 июля 2006 года № 149-ФЗ «Об информации, информационных технологиях и о защите информации»;

Федеральный закон РФ от 27 июля 2006 года № 152-ФЗ «О персональных данных»;

Федеральный закон РФ от 30 декабря 2008 года № 307-ФЗ «Об аудиторской деятельности».

Чаще всего за помощью к специалистам по управленческому консалтингу руководители компаний обращаются в кризисных ситуациях, когда от дальнейшей стратегии развития зависит не только успешное будущее, но и существование компании в целом. По мнению самих консультантов, в услугах управленческого консалтинга больше всего нуждаются две категории компаний:

*Стабильные компании, проводящие реформирование.* Это может быть расширение, смена вида деятельности или формы собственности, слияние с другой компанией. Чтобы перемены происходили без ущерба для фирмы, потребуются консультации специалистов. Например, услугами консультанта нередко пользуются фирмы, переходящие из статуса «семейных» в разряд средних и крупных, с количеством работников от 500 до 1000 человек.

*Крупные компании,* собственники которых хотят получить объективную информацию о состоянии дел с целью перехода с текущего оперативного управления на управление стратегией. Задача консультанта — сделать этот процесс максимально прозрачным и безболезненным, полностью исключив возможность потери бизнеса.

Тем не менее, возможны и другие ситуации, когда управленческий консалтинг способен принести ощутимую пользу:

- необходимость автоматизации бизнес-процессов. Обычно в этой ситуации всегда проводится предварительное обследование предприятия и выявление необходимости реорганизации;

- поиск новых способов конкурентной борьбы путем построения новой маркетинговой политики;

- желание обеспечить надежность и безопасность развития компании и упрочение ее репутации в глазах партнеров и клиентов.

Результаты, которые фирма получает от управленческого консалтинга, можно разделить на несколько групп: прямые и косвенные, количественные и качественные.

**Технологии управленческого консалтинга.** В современном управленческом консультировании обычно выделяют *три основных подхода*:

*Экспертный подход.* Он заключается в изучении существующей структуры управления компанией, в выявлении ее особенностей и проблемных участков, в разработке экспертных рекомендаций и их внедрении в практику.

*Проектный подход.* Этот подход отличается целевой направленностью и представляет собой создание и развитие конкретных проектов в той или иной сфере деятельности фирмы. Он позволяет сосредоточить все ресурсы на решении задач в одном направлении, осуществлять целевой консалтинг, планировать желаемые результаты и обеспечивать их достижение.

Этапы проектного консалтинга:

- составление задания на проект;

- поэтапная подготовка проекта с участием специалистов клиента и поэтапная сдача;

- предоставление консультаций, необходимых для реализации проекта;

- участие консультанта в реализации проекта в той степени, в которой определил клиент.

Использование проектного подхода целесообразно в тех случаях, когда для реализации ставится задача, которая по своему масштабу представляет именно проект — инвестиционный, маркетинговый, производственный, при этом в фирме либо отсутствует опыт его реализации, либо при привлечении собственных сил необходимо оптимизировать его выполнение, снизить риски. Проектный консалтинг относится к управленческому только в том случае, когда содержит управленческую составляющую.

**Процессный подход.** Процессный подход не предполагает готового решения проблемы. Консультант в этом случае помогает клиенту разработать собственный способ устранения проблемы, используя различные методики.

Процессный метод требует активного участия клиента, а само консультирование рассматривается как процесс, состоящий из определенных действий, с использованием определенных технологий, инструментов и методов. Консультирование максимально учитывает специфику компании и направлено на проведение системных изменений в ней. Во время процессного консультирования используются методы, направленные на максимальное взаимодействие с клиентом: организационная диагностика и организационная интервенция. Диагностика направлена на сбор информации о состоянии компании путем наблюдения за деятельностью изнутри, проведения индивидуальных и групповых опросов, изучения документов. Результатом диагностики служит отчет. Организационные интервенции связаны с воздействием на компанию, с целью внесения в ее деятельность необходимых изменений и закрепления их. Важнейшее условие эффективного процессного консультирования — готовность участвующих в нем людей активно взаимодействовать с консультантом, анализируя проблемы и выработывая решения.

В некоторых случаях управленческий консалтинг для достижения нужного результата требует сочетания всех трех подходов.

**Методы консалтинга.** Существует великое множество методов управленческого консалтинга, самыми популярными (если не сказать традиционными) из которых в России являются SWOT-анализ и бизнес-коучинг.

**SWOT-анализ** помогает ответить на следующие вопросы:

Использует ли компания в своей стратегии сильные стороны или отличительные преимущества? Если у компании таких преимуществ нет, то какие из ее сильных сторон могли бы ими стать?

Являются ли слабости компании ее наиболее уязвимыми местами в конкурентной борьбе? Именно они не дают возможности использования каких-либо благоприятных обстоятельств? Какие слабости в обязательном порядке требуют корректировки с точки зрения стратегии?

Какие благоприятные возможности могут дать компании шансы на успешное развитие при использовании ее нынешнего доступа к ресурсам и текущем уровне квалификации сотрудников?

**Бизнес-коучинг.** Слово «коучинг» переводится с английского языка как «тренировка» или «обучение». Под бизнес-коучингом понимается методика индивидуальной работы с клиентами, направленная на совместный поиск путей решения проблемы, развитие способностей видеть эти пути, принимать осознанные решения и нести за них ответственность. С помощью коучинга заказчик получает возможность выйти на новый уровень понимания бизнес-процессов в своей компании, сформулировать стратегию развития и пути достижения стратегических целей.

В рамках бизнес-коучинга может использоваться несколько методов:

*Методы тестирования, тренинга и проведения деловых игр*

По утверждениям специалистов, полученные сведения надолго остаются в памяти, если использованы все каналы передачи информации и проведены практические занятия, позволяющие в игровой ситуации проверить различные варианты решения проблем клиента и выбрать самый оптимальный.

*Методы активизации творческого мышления*

К ним относятся мозговые штурмы, метод Дельфи (применяется в том случае, если сбор группы невозможен и заключается в анонимном сборе индивидуальных мнений), метод экспертных оценок, метод дерева целей и сценарии, представляющие собой логически обоснованные описания возможных событий с учетом различных факторов.

*Метод нейролингвистического программирования*

*Метод номинальных групп*

Он используется в тех случаях, когда необходимо выявить и сопоставить несколько индивидуальных мнений, чтобы получить решение, которое один человек в течение короткого времени принять не может.

#### *Методы организационной самодиагностики*

С их помощью работники компании могут самостоятельно установить признаки, характеризующие состояние организации. Самодиагностика приводит к самоанализу участников и способствует их саморазвитию.

Специалисты по бизнес-коучингу могут использовать сочетание нескольких методов, что дает наиболее эффективные результаты. Коучинг приносит положительные результаты, если используется для тех сотрудников компании, которые по своему роду деятельности обязаны принимать самостоятельные решения, но в то же время иметь навыки работы в команде.

**Тенденции современного консалтинга.** В настоящее время рынок консалтинговых услуг характеризуется достаточно высокими темпами роста, особенно высокими являются темпы роста в Европе. В европейских странах темпы роста консалтинговой отрасли за 2014-2016 гг. значительно превысили темпы роста внутреннего валового продукта за тот же период.

Еще одной тенденцией развития рынка консалтинговых услуг является то, что спектр услуг консалтинговых компаний увеличивается. Если раньше компании специализировались на вопросах производственного менеджмента или стратегического управления, то в настоящее время практически невозможно найти узкоспециализированные компании, занимающие определенные ниши. С другой же стороны, проблемы у бизнес-компаний тоже носят многоплановый характер - им требуется помощь специалистов из разных сфер деятельности. С этой целью в рамках консалтинговых компаний формируются проектные команды, куда входят специалисты из разных областей менеджмента.

Ввиду высокого спроса на консалтинговые услуги, растет число поставщиков этих услуг. Все компании, занимающиеся консалтингом, можно квалифицировать следующим образом:

- в зависимости от размера и масштаба деятельности компаний: крупные компании («большая четверка»), работающие по всему миру, средние и мелкие компании (работают в одной стране или определенном регионе страны), компании, состоящие из одного или нескольких человек (зачастую такие консультанты совмещают основную деятельность с преподаванием в вузах и на специализированных курсах);

- в зависимости от сферы деятельности: компании, занимающиеся только консалтингом (большинство компаний в настоящее время), компании, занимающиеся консалтингом и аудитом («большая четверка»), компании, занимающиеся консалтингом и научным менеджментом, например, разработкой новых теорий («фабрики мысли» - Bain & Co, McKinsey, BCG);

- предметно-ориентированные компании, занимающиеся только определенными вопросами менеджмента (маркетинг, управление персоналом или финансовый менеджмент).

Согласно отчету компании Lexis Nexis за 2016 год, с точки зрения потребительского поведения мировой рынок консалтинговых услуг характеризуется следующими тенденциями развития.

1. Привлечение нескольких консультантов. Данный тренд базируется на отказе от традиционного обслуживания одной компанией-консультантом в рамках большого проекта. Многие компании начинают все больше работать над привлечением узкоспециализированных специалистов для каждого отдельного этапа проекта. По мнению руководителей, специалисты, обладающие особыми знаниями в конкретных областях наиболее пригодны для работы на диверсифицированных проектах.

2. Борьба за персонал. В последние годы корпоративные расходы консалтинговых компаний не показывали значительных увеличений, в то время как индустриальный бизнес седьмой год подряд наращивает объем человеческого капитала, увеличивая расходы на персонал. Поскольку стратегия консалтинговых фирм нацелена на поиск и отбор самых талантливых сотрудников, данная тенденция может стать ключевой в настоящее время.

3. Внедрение современных технологий. Интеграция новых технологий становится все более масштабной и не обходит стороной даже такие отрасли, как консалтинг. При этом данная тенденция не несет в себе угрозы сокращения рабочих мест, преследуя цель объединения технологического анализа и человеческого капитала.

4. Ориентация на здравоохранительную отрасль. Отрасль здравоохранения сохраняет тенденцию вертикального развития и звание самой привлекательной отрасли. Данный сегмент оценивается в 175 млрд долл. США. Сильный рост сегмента здравоохранения способен значительно повлиять на увеличение консультационных проектов в этой сфере.

5. Формирование новых моделей консультирования. Данная тенденция базируется на возможностях и потребностях, появившихся благодаря информационной и технологической революциям. Например, компания под названием Wikistrat считает себя «первым в мире краудсорсинговым консультантом», с действующей глобальной сетью из более чем 2000 экспертов, работающих совместно через онлайн-платформу, чтобы помочь руководителям компаний определить решения сложных стратегических задач. Другая развивающаяся компания, HourlyNerd, создала краудсорсинговый рынок, который объединяет консультантов и бизнес-консультантов, чтобы помочь в существенном анализе и решении проблем.

Ввиду растущего спроса на консалтинговые услуги, растет количество поставщиков данной услуги. Сейчас насчитывается около 35 крупных консалтинговых компаний, чья выручка за год составляет более 1 миллиарда долларов. Фирмы, предоставляющие консалтинговые услуги, можно квалифицировать:

1. В зависимости от размера фирмы и ее деятельности: крупные, средние и мелкие компании.

2. В зависимости от сферы деятельности: занимающиеся только консалтингом, занимающиеся консалтингом и аудитом, занимающиеся консалтингом и научным менеджментом.

Помимо крупных консалтинговых компаний существуют небольшие фирмы, численность которых — несколько специалистов. Данная практика изначально зародилась в США, а вскоре распространилась по всему миру. В таких фирмах чаще всего услуги узкоспециализированные, а их стоимость невелика по сравнению с конкурентами-титанами.

В настоящее время спрос на рынке консалтинговых услуг постоянно растет, особенно IT и управленческий консалтинг. Это связано с развитием технологий и потребностью корпораций в автоматизации управления, ввиду изменчивости внешней среды, менеджеры стоят перед вопросами, как внедрять инновации, не имея опыта, они вынуждены обращаться к консалтинговым компаниям. Тем самым обуславливают постоянный рост экономических показателей.

### **Вопросы для самопроверки знаний:**

1. Что такое консалтинг и какие известны его виды?
2. Перечислите виды консалтинга в рекламной деятельности.
3. Что такое процесс консультирования?
4. Что обозначает обучающее консультирование?
5. Какие известны основные типы консалтинговых организаций?
6. Перечислите основные принципы консалтинга в рекламе.
7. Какие известны функции консалтинга в рекламе?
8. Перечислите этапы консалтинговой деятельности в рекламе.
9. Кто может быть отнесен к субъектам консалтинга?
10. Перечислите цели и задачи консалтинга.
11. Стратегический консалтинг – это...
12. Какие известны технологии управленческого консалтинга?



#### *Тема 4. Особенности консалтинга в России*

Развитие рынка консалтинговых услуг в развитых странах происходил в течении всего 20 века, для стран постсоветского пространства его становление приходится на 90-е годы. После распада Советского Союза в 1991 году на территории Российской Федерации фигурировало 20 агентств, предоставляющих консалтинговые услуги, сейчас их количество около 3 000.

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. Сейчас их российские филиалы насчитывают, как правило, 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 (зачастую российские клиенты готовы платить уже за одно престижное имя) и не считают, что российские консалтинговые фирмы являются для них реальными конкурентами. Что касается менеджмент-консалтинга как такового, то ситуация для западных фирм в России более сложная. Основным источником заказов для них в этой сфере являются программы международной технической помощи, объем которых имеет тенденцию к сокращению. Частные же клиенты, действующие на территории России, во все большей степени предпочитают обращаться к российским консультантам.

В структуре российского рынка консалтинговых услуг значительное место занимают такие направления, как IT-консалтинг, управленческий и налоговый. Это характерно не только для России, но и для многих стран. Ежегодно IT-консалтинг получает около 60% от общей выручки консалтинговых услуг. Все приведенные выше компании, занимающие лидирующие позиции по выручки, предоставляют именно услуги этого направления. Это связано с ростом самой сферы IT. Фирмы закупают российские программы в силу их дешевизны. Налоговый и юридический консалтинг — один из самых востребованных на территории Российской Федерации. Если в начале века их доля на рынке была приблизительно 12%, то в настоящее время она уменьшилась в два раза. Несмотря на то, что спрос на данный вид консалтинговых услуг остается стабильным, он не прибыльный.

Управленческое консультирование в чисто процессном виде распространено в России в достаточно ограниченном масштабе. К субъектам, занимающимся консультированием, можно отнести малые процессно-ориентированные фирмы и индивидуальных.

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 (1-5 лет) и находятся на первой фазе развития. Их основной приоритет - найти клиентов и вовремя получить с них деньги за проделанную работу. Вторым приоритетом можно назвать выживание этих фирм в ближайшие несколько месяцев. 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.

Поскольку 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 упоминается частота повторных обращений клиентов. Удовлетворенность клиентов и подписание новых контрактов являются достаточно логичными критериями качества для конечного результата работы. Тем не менее, такие критерии, как эффективность (была ли проблема действительно решена) или произошли ли реальные изменения в организации клиента, осознанно не применяются.

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

Так, в частности, совершенно непредсказуемо налоговое регулирование, а многие сферы бизнеса контролируются нелегальными структурами. Вследствие географических особенностей (например, огромные расстояния между объектами) консультанты вынуждены работать на небольшом местном рынке или много ездить.

Большинство российских управленцев практически не знают, что такое управленческое консультирование, или имели в прошлом негативный опыт сотрудничества с непрофессионалами. Управленческое консультирование в настоящее время не является частью российской деловой культуры.

В этих условиях можно выделить **четыре основные стратегии**, которые используются консультантами в России:

*Демонстрация профессиональных знаний и престижа.* Естественно, этой стратегией могут пользоваться только те, кто имеет престиж и квалификацию. Эту стратегию выбирают западные консультационные фирмы и известные в научных кругах эксперты (в области бухгалтерского учета, финансов, законодательства и т.д.). Отличительной чертой этой стратегии является работа с самостоятельными и сильными клиентами - зарубежными компаниями, банками, инвесторами, представительными органами. Маркетинг осуществляется посредством демонстрации квалификации на конгрессах, презентациях, публикаций статей и материалов, преподавания.

Такие фирмы и консультанты избирательно подходят к клиентам - их привлекает не любая работа, а только такая, где они чувствуют себя компетентными и могут сделать что-либо значимое. Они не предлагают клиентам «мягкой экспертизы» (например, управление персоналом или внутренний менеджмент, даже если они в этом компетентны), а начинают с «жесткой экспертизы» - аудита, юридической помощи, инвестиционного проектирования. Однако фирмы понимают, что эти услуги нельзя предлагать по отдельности. Даже финансовое консультирование требует дополнительных работ, например, сбора информации, управленческого аудита, налогового планирования и т.п. Консультанты формируют смешанные консультационные команды, поскольку решение поставленных задач требует комплексного подхода.

Престиж консультанта в России резко повышается, если он работает с правительственными структурами различного уровня. Поскольку многие предприятия зависят от государственных структур, они доверяют тем фирмам или консультантам, которые с этими структурами работают. Поэтому фирмы тратят много усилий, чтобы получить таких клиентов.

*Использование сети друзей и друзей- друзей.* Если консалтинговая фирма не имеет громкой репутации и неизвестна в правительственных или деловых кругах, то она, как правило, выбирает другую стратегию: стремится продемонстрировать свою квалификацию для «подготовленной» аудитории. Такой аудиторией могут быть родственники, друзья или друзья друзей. Использование сети друзей и знакомых является наиболее распространенным маркетинговым методом в России. Консультанты или фирмы начинают с областей, в которых они наиболее компетентны, но они не столь разборчивы в клиентах и подписании контрактов - для них имеет ценность любой клиент. Поскольку вопрос выживания (напрямую связанный с числом клиентов и контрактов) у таких фирм доминирует, неудивительно, что сами фирмы не имеют четкого бизнес-плана или стратегии.

*Коммерческая реклама.* Большинство российских консультантов считают, что коммерческая реклама не играет для них большой роли. Этот маркетинговый инструмент не только дорог, но и не дает ощутимого результата. Крупные фирмы избирательно подходят к использованию СМИ или рекламы. Если они их и применяют, то только для специфических целевых групп. Небольшие фирмы иногда пытаются использовать местные газеты. Только те консультационные фирмы, которые применяют комбинацию консалтингового и другого

бизнеса, а также фирмы, которые работают с жесткой экспертизой, рассылают рекламные предложения или используют прямую рекламу.

**Производство нового консультационного продукта (нового знания) для потенциальных клиентов.** На Западе обычной практикой стало создание консультационными фирмами консультационного продукта, в котором заинтересована специфическая группа потенциальных клиентов. Создавая этот продукт, консультант работает бесплатно. Результаты затем представляются потенциальным клиентам в статьях, на семинарах, круглых столах и т.д. в надежде на заключение выгодных контрактов в будущем. Это достаточно действенный метод привлечения клиента на перспективу. Единственным необходимым условием является то, что главный приоритет - создание продукта, в котором заинтересован клиент, а не немедленное подписание контракта.

Такой маркетинговый инструмент встречается в России крайне редко. Его используют в основном западные фирмы, которые могут себе это позволить (в плане опыта, времени и денег).

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 таких затрат. Кооперация между такими фирмами могла бы стать логичным решением этой проблемы, но большинство фирм видят друг в друге конкурентов, а не коллег. Лишь в регионах, где московские консультационные фирмы рассматриваются как реальная угроза, есть тенденция к кооперации.

Состояние консалтинга в России характеризуется признаками переходного периода. Существуют значительные различия между стратегиями западных компаний и российских фирм, которые определяются следующими чертами.

1. Несмотря на то, что не только организации клиентов, но и сами консультационные фирмы должны иметь бизнес-план, российские консультанты в основном их не имеют.

2. В России в отличие от развитых стран существуют четкие разграничения между предложением и контрактом. Контракт на консультационную деятельность описывает в общих чертах различные стадии консультационного процесса (диагностику, отчет и т.д.) и условия оплаты. Контракт - официальный документ, который может быть использован в спорах или разногласиях по поводу протекания и результативности процесса или оплаты проекта. Процесс представления предложения предшествует подписанию договора и, как правило, не закреплен на бумаге, а лишь проговаривается. Системную процедуру написания предложения можно найти лишь в западных фирмах, работающих в России.

3. То же самое происходит с заключительной оценкой проекта клиентом. Каждый проект заканчивается подписанием документа, в котором клиент официально заявляет, что проект завершен в соответствии с предусмотренными условиями договора. Этот документ составляется в основном в целях соблюдения законности сделки. Это нельзя назвать письменной оценкой клиента, принятой на Западе. Безусловно, во время проекта клиент и консультант неоднократно обсуждают ход выполнения проекта, но официальной процедуры завершающей оценки пока не существует.

4. Российские консультанты больше ориентированы на свои знания и услуги, чем на проблемы клиентов, то есть на поставку услуг, нежели на потребности в услугах. Таким образом, многие консультанты рассматривают свою деятельность как поставку экспертных знаний клиентам, но никак не услугу по удовлетворению той или иной потребности клиента.

Западные консультанты исходят из того, что проблемы российских предприятий имеют комплексный характер, и одному консультанту с ними не справиться. Поэтому они не отправляют к клиенту только одного консультанта, даже если он самый клиентно-ориентированный. Чтобы удовлетворить как можно большее количество потребностей клиента, они отправляют к нему междисциплинарную команду.

Многие менеджеры, особенно старой школы, вообще не имеют специального образования и стали менеджерами в процессе практической работы. Эта группа придерживается принципа «я все знаю лучше». Новое поколение менеджеров более или менее знакомо с консультированием, однако, предпочитает экспертные знания (финансовое консультирование, аудит, разработка инвестиционных программ и т.п.), поскольку, на их взгляд, это более понятно и прибыльно. В целом российские клиенты характеризуются следующими противоречивыми параметрами, которые препятствуют формированию у них квалифицированного спроса на консалтинговые услуги:

- ощущение необходимости получения помощи, но слабое представление о ее содержании, методах и источниках;
- потребность в освоении современного типа менеджмента, но при давлении традиционных стереотипов управления командной экономики;
- отсутствие информации при одновременной заинтересованности в получении данных о внутренней ситуации и внешних условиях
- стремление самостоятельности и социальные ограничения (содержание социальных объектов, сохранение занятости, поддержка коммунального хозяйства и т.п.);
- попытки принимать независимые серьезные решения в условиях расщепления собственного капитала среди многочисленных акционеров;
- отсутствие устоявшегося правила платить за неосязаемые советы;
- опасение критики со стороны;
- боязнь утраты конфиденциальности;
- отсутствие гарантии конкретных результатов;
- неспособность оценить возможности консультантов;
- убежденность в полноте знаний о предприятии.

Кроме того, у многих потенциальных клиентов существуют проблемы с оплатой консультационных. Иногда оплата происходит с такой задержкой, что консультант предпочитает прекратить с такими клиентами всякие деловые отношения.

Следует отметить, что сами менеджеры российских предприятий в качестве основной причины отказа от принятия решения о привлечении консультантов называют слишком высокие цены на консалтинговые услуги. В действительности цены на консалтинговые услуги российских консультантов в настоящее время в 3-5 раз ниже цен на рынке развитых стран.

Все это приводит к тому, что внутренний спрос на консалтинговые услуги в России на несколько порядков отстает от спроса в развитых странах.

Однако положение со спросом на рынке консалтинговых услуг в России по сравнению с другими европейскими странами несколько выравнивается в силу того, что помимо внутреннего существует довольно большой внешний спрос, который составляет (оценочно) от 2 млрд. до 3 млрд. дол. в год. Основным источником внешнего спроса являются техническая помощь международных организаций, правительств и частных фондов зарубежных государств.

Определяющими факторами успеха в консультационном бизнесе являются опыт, кадры и репутация. И то, и другое, и третье требуют значительного времени. По прогнозам должно пройти еще лет пять прежде, чем можно будет сказать о сформировавшемся круге консультационных фирм в России.

За это время, *во-первых*, растут профессионально потенциальные заказчики. Их требования к консультантам также возросли. Они начинают активно искать консультантов среди иностранных фирм. Российские руководители и западные консультанты стали лучше понимать друг друга. *Во-вторых*, заказчиками на консультационные услуги все чаще выступают собственники предприятий, которые в случае успешной работы консультантов стараются распространить на них свою власть и получить либо отдельных людей, либо компанию целиком. *В-третьих*, по моему мнению, консультационный бизнес особенно страдает от отсутствия глубоких интересов ключевых лиц консультационной компании именно

в сфере консалтинга. Если это так, то у компании может просто не хватить потенциала на долгосрочную перспективу развития, и она самоустраниться с рынка.

Все вышесказанное в большей степени относится к управленческому консультированию. Этот вид консалтинга наименее технологичен. Консультации по управлению охватывают большой спектр вопросов. Ориентированы они на первых лиц и предполагают комплексный результат. К таким работам относятся: разработка стратегий, реструктуризация, разработка антикризисных программ, разработка и внедрение новых систем и процедур управления.

Результатом этих работ является реальное изменение в компании. Этому процессу разработаны показатели реальных изменений - например, увеличение прибыли или уменьшение убытков. С другой стороны, такой результат не является следствием деятельности консультантов. Это результат деятельности организации-клиента и, в первую очередь, ее руководителей. Консультанты только выступают катализатором изменений, привносят новые знания и знание опыта других организаций. Результат - это реальность, данная в ощущениях руководителю предприятия, с которым работает консультационная компания.

**Консалтинг как прикладное направление в рекламной и PR-деятельности.** В основе консалтинга лежит деятельность по консультированию субъектов социума в различных секторах социально-экономической жизни. Важным направлением консалтинга является консультирование в сфере рекламной и маркетинговой деятельности. *Консалтинг в рекламной деятельности* представляет собой квалифицированное профессиональное содействие, оказываемое рекламными агентствами, службами, их отдельными представителями и другими субъектами профессиональной рекламной деятельности управленческим структурам различных предприятий и организаций, а также отдельным субъектам по разработке, производству и размещению отдельных рекламных обращений и реализации рекламных программ и планов. Консалтинг в рекламе — это деятельность по диагностике, анализу, исследованию, планированию и организации комплекса рекламных воздействий и, соответственно, предоставление рекомендаций по повышению их эффективности заинтересованным сторонам, как правило, на коммерческой основе.

PR консалтинг - новое направление Public Relation в России, чаще всего под PR консалтингом подразумеваются услуги политического PR. Пиар консалтинг - это разновидность маркетингового консалтинга. Это исследование, анализ, и заключение, стратегии, разработанные специалистами, помогающие компаниям обеспечивать высокий коэффициент отдачи от осуществляемой деятельности.

PR консалтинг помогает руководящему составу компании, непосредственно тем, что принимает решение о ведении бизнеса, а также маркетинговой политике предприятия. Помимо традиционного пиар консалтинга, к каждому исследованию и решению проблемы предлагают - юридическую составляющую. Чтобы не пришлось, использовать то, что запрещено (например, в «Законе о рекламе»).

PR консалтинг необходим, так как большинство ошибок, совершаемых при планировании маркетинговой и пр деятельности, случаются из-за того, что вовремя не был сделан анализ рынка и конкурентов. Также не все компании имеют достаточно грамотных специалистов и множество идей. Для достижения поставленных целей клиентов, используется техника Brain storming (мозговой штурм), она наиболее эффективна при генерации идей.

PR консалтинг - это комплекс мер, которые позволяют разработать успешную стратегию и закрепить результат на практике. Имеются в виду:

- разработка PR-стратегии компании;
- продвижение спикеров компании;
- работа со СМИ;
- аудит и организация корпоративного PR;
- политическое консультирование;
- организация и проведение мероприятий.

Деятельность специальных компаний, заключающаяся в консультировании производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов экономики, финансов, внешнеэкономических связей, создания и регистрации фирм, исследования и прогнозирования рынка товаров и услуг, нововведений. Консалтинговые фирмы могут быть специализированными по отдельным профилям консультационной деятельности. Консалтинг может состоять в подготовке пакетов учредительных документов при создании новых организаций.

Перечислим основные *виды стратегий развития* и роста консалтинговой фирмы по связям с общественностью:

**Стратегии работы с конкурентами.** Работа с конкурентами - это, прежде всего, пути «разграничения сфер влияния», например, путём той или иной картелизации.

*Горизонтальная интеграция* - это слияние в консорциум (холдинг), не обязательно подтверждённое передачей руководством холдинга контрольных пакетов акций, нескольких примерно равных рыночных структур. Рыночный выигрыш будет достигнут вследствие чёткого разграничения сфер влияния, отказа от борьбы за клиентов, диверсифицированности, совместного выхода на новые рынки, совместного выполнения сложных заказов. Вариантом горизонтальной интеграции является прямая интеграция.

*Прямая или прогрессивная интеграция* предполагает подчинение или прямое поглощение агентства.

*Вертикальная интеграция* - это создание структуры, которая в сфере реального производства называется финансово-промышленной группой, вертикально интегрированным концерном. Это замкнутый производственный цикл: от сырья до готовой продукции. Существенный рыночный выигрыш достигается за счет того, что передача сырья, материалов, полуфабрикатов между подразделениями одной фирмы, а не между самостоятельными фирмами не облагается налогами, снижаются косвенные, а, в ряде случаев - прямые, издержки обращения. Крупное коммуникационное агентство, имеющее в своей структуре социологическую и маркетинговую службы, полиграфическую базу, радиовещательную корпорацию, службу доставки своим потребителям рекламно-информационных материалов можно рассматривать как вертикально-интегрированный консорциум. Упрощённый вариант вертикального интегрирования - это обратная интеграция.

*Обратная (или регрессивная) интеграция* предполагает подчинение фирм, занимающихся вспомогательными услугами, например, подчинение информационного или рекламного агентства.

**Стратегии работы с рынком.** Захват рынка - это расширение своего участка на сегменте рынка, где не удалось провести прямое поглощение конкурента; расширение рынка - это выход на новые рыночные сегменты, новые регионы, социально-демографические группы и т.п. Развитие продукта - это предоставление новых услуг на традиционном рынке, например, переход от «частных» PR-услуг (проведение мероприятий, подготовка пресс-релизов и пресс-китов) к постоянному PR-обслуживанию.

*Диверсификация* - расширение спектра предлагаемых услуг. Концентрическая диверсификация - предоставление новых для данной фирмы, но профильных для данного рынка услуг (рекламно-информационное агентство помимо собственно рекламных услуг предоставляет услуги по PR-консалтингу; коммуникационное агентство, специализирующееся на PR-обслуживании коммерческих структур, выходит на рынок выборных технологий).

*Конгломеративная диверсификация* - это предоставление сложившемуся рынку новых услуг. Например, фирме - постоянному клиенту, которому уже традиционно предоставлялись PR-услуги, консалтинговое агентство предложило обслуживание в вопросах маркетингового консалтинга, работе с персоналом, антикризисного управления.

Как самостоятельный вид стратегии выделим *аффилирование* - добровольное или вынужденное превращение мелкой фирмы в филиал более крупной. Рыночный выигрыш

аффилирующей структуры почти очевиден - берётся готовый рынок с наработанными связями, технологиями, клиентской базой.

**Стратегии реорганизации («зрелости») и стратегии кооперации.** Маркетологи выделяют также стратегии зрелости, то есть стабильного развития с перспективами лишь эволюционных улучшений. Варианты подобного развития перечислим ниже:

- реорганизация глубокого внедрения в рынок, то есть увеличение сбыта консалтинговых услуг путём создания филиала PR-агентства;

- реорганизация границ рынка или выход на новые региональные сегменты;

- совершенствование услуг филиала агентства, то есть диверсификация услуг филиала;

- реорганизация регрессивной интеграции предполагает следующие действия - поручить филиалу PR-агентства более жестко контролировать свои подразделения или установить контроль над структурами, оказывающими услуги филиалу;

- реорганизация прогрессивной интеграции предполагает прямой захват тех, кто тиражирует Ваши технологии пиратским способом на том или ином территориальном рынке, аффилированной, а не головной организацией;

- реорганизация горизонтальной интеграции - слияние с конкурентами усилиями филиалов;

- реорганизация горизонтальной диверсификации - работа имеющихся филиалов по предложению разработанных головной PR-фирмой, но ранее не применяющихся филиалами, услуг традиционным клиентам филиала.

**Стратегии кооперативной зрелости.** Когда потенциал роста исчерпан, а перечисленные выше стратегии реорганизации не удаётся применить в силу того факта, что на рынке существуют влиятельные конкуренты, возможен выбор стратегии кооперативной зрелости, то есть, взаимодействия с конкурентами на равных. Перечислим виды стратегий кооперативной зрелости:

- кооперация глубокого внедрения в рынок, то есть создание картеля коммуникационных агентств, работающих со сложившимся рынком (вариант горизонтальной интеграции сложившихся, влиятельных институциональных структур);

- кооперация расширения рынка, то есть сотрудничество конкурирующих на сформировавшихся рынках PR-агентств при выходе на новые рынки;

- кооперация совершенствования услуг, то есть сотрудничество бывших конкурентов при разработке новых PR-услуг;

- кооперация регрессивной интеграции, то есть совместная деятельность фирм-конкурентов по ужесточению контроля над компаниями, оказывающими вспомогательные услуги;

- кооперация прогрессивной интеграции, то есть совместная деятельность конкурирующих влиятельных PR-фирм по поглощению тиражирующих их услуги небольших агентств;

- кооперация концентрической диверсификации, то есть сотрудничество с фирмами-конкурентами для освоения услуг, новых для данной фирмы, но профильных на рынке PR и рекламных услуг;

- кооперация горизонтальной диверсификации, то есть предложение своим постоянным клиентам новых для этих клиентов видов услуг при взаимодействии с фирмами-конкурентами.

Таким образом, специалисту по связям с общественностью и маркетологам, разрабатывающим рыночные стратегии PR-структуры следует помнить венчурность рынка любого консалтинга и «сложный» характер продукта - интеллектуальной услуги. Стратегии, применяемые на рынке PR-услуг, - это, преимущественно, стратегии развития. Стратегии конкуренции, которыми пользуется консалтинговое агентство, - это модифицированные стратегии борьбы на любых рынках. Существуют также стратегии слияния с более мощной организацией, свертывания или стабилизации деятельности.

Даже организации, имеющие собственные мощные PR-службы, могут оказаться в ситуациях, когда выгоднее обратиться к консультативному агентству. Это чаще всего происходит, когда речь идет о неприятных, но кратковременных заданиях. Глупо расширять отдел только ради того, чтобы преодолеть какие-то временные трудности, гораздо разумнее воспользоваться услугами консультантов, которые помогут с ними справиться.

*Преимущества.* PR-консалтинговая структура:

- это независимый советник, который может и должен критиковать клиента;
- имеет богатый опыт, приобретённый в ходе работы со многими клиентами, и владеет разнообразными техническими приёмами;
- знакома с большим числом медиа, чем штатный PR-менеджер;
- имеет больше возможностей, в том числе доступ к организациям, предоставляющим специальные услуги, с которыми у неё налажены хорошие связи (печатники, фотографы, распространители новостных релизов, переводчики и т.д.);
- имеет штат квалифицированных специалистов;
- может находиться в центре города неподалёку от основных медиа, мест для проведения встреч с клиентами, поставщиков основных услуг.

*Недостатки.* PR-консалтинговая структура:

- отделена от внутренней организации клиентов;
- вероятно, работает только с одним человеком в организации-клиенте, в лучшем случае - с несколькими, не имеет внутренних каналов коммуникаций, имеющих в распоряжении штатных PR-менеджеров;
- ограничена в своих действиях величиной гонорара в отличие от штатного PR-менеджера, постоянно работающего на своего работодателя;
- должна проявлять лояльность сразу к нескольким клиентам;
- может знать относительно мало о профессиональных занятиях клиента, его отраслевых или специальных интересах, и в пределах, ограниченных оплаченным временем, может не иметь времени, чтобы узнать больше.

По существу, несколько из перечисленных выше пунктов свидетельствуют о том, что клиент получает только то, за что он платит. Если консультант занимается только недорогими видами PR, то результаты его работы не доставят клиенту слишком большое удовольствие. Но, с другой стороны, порой просто удивительно, сколько много клиент получает даже за такой ограниченный PR.

Вот некоторые стандартные обязательства PR менеджера:

- формулирование целей или определение задач для PR-действий. Возможно, сохранить это обязательство за управляющим фирмой;
- оценка рабочего времени и других ресурсов, затраченных на эти операции;
- определение приоритетов, которые будут влиять на выбор групп общественности, медийных средств, с помощью которых будет обеспечиваться выход на эти группы, время проведения PR-действий;
- определение выполнимости заявленных задач с учетом имеющихся фондов, персонала и оборудования;
- сотрудничество с внешними PR агентствами и PR консультантами;
- ведение планирования, организации, мотивации и контроля PR работ.

**PR-консультант.** Консультант, привлеченный со стороны для нужд фирмы - специалист, наделенный теоретическими и практическими навыками в области Public Relations. Консультанты, как правило - представляют несколько PR сфер, в которых они компетентны, если не являются узкоспециализированными - уделяющими свое внимание одной PR сфере. С консультантом можно заключить договор, как на одноразовую акцию, так и на сопроводительную (консультирование, проведение PR работ на длительный срок).

Перечень услуг, которые вам может предложить профессиональный консультант или PR агентство:



- создание интересного информационного повода;
- написание и распределение новостных релизов, подготовка и рассылка фотографий и статей в прессу, составление списков прессы для рассылки им материалов;
- организация пресс-конференций, приемов посетителей;
- обеспечение информационного обслуживания медиа;
- организация проведения интервью руководителей в прессе, на радио и на телевидении;
- инструктаж фотографов и организация библиотеки фотоснимков;
- редактирование и выпуск журналов и газет для персонала организации и создание иных форм внутренних коммуникаций, таких, как демонстрация видеокассет, показ слайдов, выпуск стенгазет и т.д.;
- редактирование и производство изданий, предназначенных для внешнего пользования, в первую очередь для дистрибьюторов, агентов по продажам, пользователей, потребителей и т.д.;
- подготовка и печать текстовых материалов, таких, как обучающая литература, история компании, годовые отчеты, ознакомительная литература для нового персонала, учебные плакаты для школ и т.д.;
- заказ и подготовка аудио- и видеоматериалов, таких, как синхронизированный показ слайдов и видеокассет, используемых при презентациях, каталогизация этих материалов, использование и поддержание их в рабочем состоянии;
- поручение внешним структурам подготовки и проведения выставок и демонстраций, в том числе обеспечение этих мероприятий транспортными средствами;
- заказ внешним структурам подготовки и поддержания в соответствующем количестве и с должным качеством необходимых средств фирменного стиля, таких, как логотипы, цветные диаграммы, фирменные стилевые решения, шрифтовое оформление, отличительные знаки транспортных средств, особенности одежды и т.д.;
- благотворительность;
- организация мероприятий или аналогичных посещений;
- присутствие, по согласованию с руководством, на заседаниях совета директоров и совещаниях по вопросам производства, маркетинга, продаж и других функциональных направлений;
- связь с консалтинговыми PR-структурами, если с ними осуществляется сотрудничество;
- обучение сотрудников фирмы;
- заказ внешним структурам проведения обзоров общественного мнения;
- контроль за рекламой, связи с рекламными агентствами;
- установление связей с политиками и чиновниками;
- официальное открытие новых структур организации, приглашение высокопоставленных лиц, гостей и представителей прессы;
- проведение корпоративных праздников и иных праздничных событий;
- обеспечение мониторинга: сбор газетных вырезок, записи на магнитофон и видеомангнитофон радио- и телепередач, и других сообщений, поступающих из-за пределов организации;
- анализ мониторинга, подведение выводов о эффективности PR компании;
- взаимодействие с общественными организациями.

PR-консультант начнет действительно эффективную и грамотную консультацию с постановки проблемы, ее целей и задач, а не с суммы, которая может быть истратчена на нее. Квалифицированный консультант по PR всегда выслушает пожелания потенциального клиента, предложит несколько возможных вариантов решения проблемы с указанием предполагаемых оценочных параметров необходимых ресурсов (временны, финансовых, материальных, кадровых, технических ресурсов). Таких, как:

*Реинжиниринг бизнес-процессов* - это фундаментальное переосмысление и радикальное перепроектирование бизнес-процессов предприятий для достижения резких, скачкообразных

улучшений в основных актуальных показателях их деятельности: стоимость, качество, услуги и темпы.

*Бенчмаркинг* (англ. *Benchmarking*) - подход к планированию деятельности компании, предполагающий непрерывный процесс оценки уровня продукции, услуг и методов работы, открывающий, изучающий и оценивающий все лучшее в других организациях с целью использования полученных знаний в работе своей организации.

*Аутсорсинг* (от англ. *outsourcing: (outer-source-using)* использование внешнего источника/ресурса) - передача организацией определённых бизнес-процессов или производственных функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области В отличие от услуг сервиса и поддержки, имеющих разовый, эпизодический, случайный характер и ограниченных началом и концом, на аутсорсинг передаются обычно функции по профессиональной поддержке бесперебойной работоспособности отдельных систем и инфраструктуры на основе длительного контракта (не менее 1 года). Наличие бизнес-процесса является отличительной чертой аутсорсинга от различных других форм оказания услуг и абонентского обслуживания.

*Коучинг* (англ. *Coaching*) — инструмент личностного и профессионального развития, формирование которого началось в 70-х годах XX века. Истоки коучинга лежат в спортивном тренерстве, позитивной, когнитивной и организационной психологии, в представлениях об осознанной жизни и возможностях постоянного и целенаправленного развития человека.

Консалтинг в рекламной деятельности обрел популярность в середине 20 века, когда компании начали осознавать важность стратегического управления рекламными кампаниями. Первоначально консультации предоставлялись главным образом в области медиапланирования, но с течением времени расширились до более широкого спектра маркетинговых стратегий.

#### **Этапы становления**

*Формирование отрасли (1950-1960).* В это время консалтинг в рекламе был в основном связан с размещением рекламы и медиапланированием. Компании обращались за помощью в определении наилучших способов привлечения внимания к своим продуктам.

*Развитие стратегического подхода (1970-1980).* В ответ на изменения в потребительском поведении и рыночной динамике консультанты начали акцентировать внимание на стратегическом подходе. Рекламные стратегии стали частью общей маркетинговой стратегии компании.

*Эра цифрового маркетинга (1990-2000).* С расцветом интернета и цифровых технологий консалтинг в рекламной сфере стал более сложным. Фирмы стали ориентироваться на оптимизацию онлайн-присутствия, использование данных и аналитики для более точного таргетирования.

*Интеграция технологий и креативности (2000-настоящее время).* Современный консалтинг в рекламе включает в себя не только стратегии онлайн-продвижения, но и интеграцию технологических инноваций, креативных подходов и аналитических решений.

#### **Содержание и виды консалтинга в рекламной деятельности**

Консалтинг в рекламной сфере включает в себя:

*Стратегический консалтинг.* Разработка долгосрочных стратегий рекламы, определение ключевых целей и аудитории, позиционирование бренда.

*Технологический консалтинг.* Использование современных технологий, включая программатическую рекламу, искусственный интеллект и автоматизацию процессов.

*Креативный консалтинг.* Разработка креативных концепций, создание эффективных и запоминающихся рекламных кампаний.

*Аналитический консалтинг.* Использование данных и аналитики для измерения эффективности рекламных кампаний, выявления трендов и коррекции стратегии.

*Медиапланирование и закупка медиа-ресурсов.* Определение оптимальных каналов распространения, управление рекламными бюджетами, взаимодействие с медийными площадками.

Современный консалтинг в рекламе отражает тенденции цифровой трансформации, включая персонализацию, использование больших данных, мобильный маркетинг, а также уделяет внимание устойчивым и инновационным практикам. Эти тренды формируют современный ландшафт консалтинга в рекламной деятельности, делая его более адаптивным и ориентированным на результаты.

### **Задачи консалтинга**

*Разработка стратегии.* Одной из основных задач консультантов является помощь компаниям в разработке и оптимизации их стратегии. Это включает в себя определение целей, выработку миссии, анализ внешней и внутренней среды, а также выбор оптимальных стратегических направлений развития.

*Оптимизация организационной структуры.* Консультанты помогают компаниям создавать эффективные организационные структуры, которые соответствуют их стратегии и целям. Это включает в себя распределение обязанностей, оптимизацию коммуникации и формирование более гибких и адаптивных организаций.

*Улучшение бизнес-процессов.* Консалтинг также направлен на повышение эффективности бизнес-процессов в компании. Это включает в себя анализ и оптимизацию рабочих процессов, внедрение новых технологий и методов работы, а также обеспечение согласованности и синергии между различными отделами.

### *Управленческий консалтинг.*

*Стратегический консалтинг.* В области стратегического управления консультанты помогают компаниям выработать четкую и целенаправленную стратегию, которая позволит достичь конкурентных преимуществ и долгосрочного успеха.

*Организационная структура.* Консультанты анализируют существующую организационную структуру и предлагают изменения, направленные на улучшение эффективности управления и внутренних коммуникаций.

*Бизнес-процессы.* Управленческий консалтинг включает в себя оптимизацию бизнес-процессов компании, с учетом стратегических целей. Это включает в себя внедрение современных методов управления, автоматизацию процессов и обеспечение их соответствия стратегии.

### **Тенденции современного консалтинга:**

*Цифровая трансформация.* Современные консультанты активно внедряют цифровые технологии и инновации в стратегии компаний, помогая им адаптироваться к быстро меняющемуся цифровому ландшафту.

*Устойчивость и ответственность.* Все больше компаний обращают внимание на вопросы устойчивого развития, и консультанты играют важную роль в разработке стратегий, соответствующих принципам ответственного бизнеса.

*Персонализация и адаптация.* Тенденции современного консалтинга включают в себя более персонализированные и адаптивные подходы к каждому клиенту, учитывая уникальные особенности и требования компании.

*Использование искусственного интеллекта и аналитики.* Аналитические инструменты и искусственный интеллект становятся неотъемлемой частью консалтинга, помогая принимать более обоснованные решения и предсказывать тенденции в бизнесе.

*Глобализация и международная экспансия.* С ростом глобальной экономики консультанты помогают компаниям осуществлять успешные стратегии международной экспансии и адаптации к различным рынкам.

### **Вопросы для самопроверки знаний:**

1. Перечислите четыре основные стратегии, которые используются консультантами в России.
2. Что препятствует формированию спроса на консалтинговые услуги?
3. Раскройте смысл консалтинга как прикладного направления в рекламной и PR-деятельности
4. Что обозначает PR-консалтинг?
5. Какие имеются стратегии работы с конкурентами?
6. В чем заключаются стратегии работы с рынком?
7. Что обозначают стратегии реорганизации («зрелости») и стратегии кооперации?
8. Перечислите перечень услуг, которые может предложить профессиональный консультант или PR агентство.
9. Дайте краткую характеристику основных тенденций современного консалтинга.
10. Что такое аутсорсинг?

## Раздел 3. Практическая направленность консалтинга: взаимосвязь консалтингового проектирования, маркетинговых коммуникаций и PR-деятельности

### *Тема 5. Особенности и условия поиска заказов*

Поиск заказов в консалтинге представляет собой сложную задачу, решение которой во многом зависит от того, насколько полно в этом отношении используется потенциал рекламы и PR. Необходимо исходить из того, что PR (пиар, паблик рилейшнз) — это комплексная деятельность, направленная на выстраивание долгосрочных и взаимовыгодных отношений между компанией или брендом и различными контактными группами.

В отличие от рекламы, которая нацелена на прямое продвижение товаров и услуг в маркетинге, PR фокусируется на формировании позитивного имиджа, создании благоприятной репутации и укреплении доверия к бренду.

PR помогает компаниям:

- формировать положительное общественное мнение о бренде;
- повышать узнаваемость и лояльность потребителей;
- эффективно взаимодействовать со СМИ и влиятельными лицами;
- управлять репутационными рисками и кризисными ситуациями;
- продвигать товары и услуги на рынок.

**«Внешняя интервенция» консультантов: особенности и условия поиска заказов.**

Консалтинговая компания сможет достигнуть серьезных успехов, если привлекает и сохраняет клиентов. Именно в этом и заключается маркетинг: определить рынок, найти клиентов, определить их потребности, предоставить им консультационные услуги и постараться не потерять с ними связь.

Существует множество методов привлечения новых клиентов в консалтинге, такие как реклама в СМИ, сайт консалтинговой фирмы, использование посредников (ими могут быть сотрудники фирм-клиентов, пользующиеся доверием у своего руководителя), обработка и распространение положительных отзывов, использование соцсетей для продвижения услуг. Необходимо помнить, что использование совокупности методов будет гораздо эффективнее, чем применение одного или двух.

Реклама (от лат. *reclame* - выкрикивать, *reclamare* - откликаться, воздействовать) представляет собой целенаправленное информативное воздействие неличного характера на потребителя для продвижения товаров и услуг на рынке сбыта. Необходимо помнить, что цели рекламы могут быть различными, поэтому следует выявить наиболее приоритетные направления на основе стратегии консалтинговой компании. На рис. 2 представлена эффективная технология выделения целей и задач.



**Рис. 2. Схема выделения целей и задач**

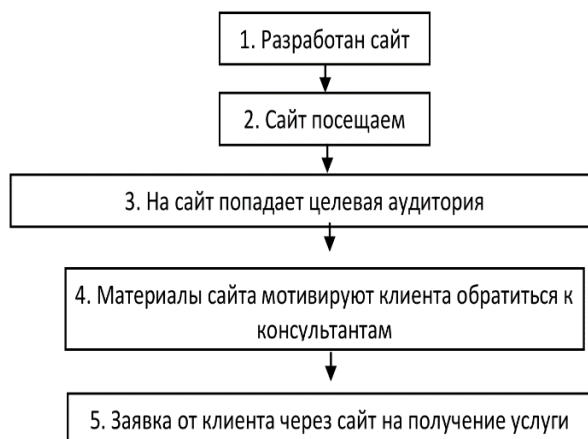
После выделения наиболее приоритетных целей и задач, которые помогут достичь результата, можно приступать к созданию самой рекламы. В табл. 1 представлены две основные составляющие рекламы, без которых невозможно сформировать эффективную рекламную кампанию по привлечению клиентов, и входящие в них компоненты.

**Таблица 1.**

**Основные составляющие эффективной рекламы**

Маркетинг	Техническая часть
1. Поиск и анализ конкурентов	1. Программы, которые находят необходимую целевую аудиторию
2. Анализ аудитории	2. Настройка объявления
3. Отбор целевой аудитории и поиск методов для ее привлечения	3. Модерация - проверка сообщений, опубликованных на веб-форуме, в чате и т.п. на соответствие теме и по правилам ресурса
4. Внешний вид объявления	4. Бюджет
5. Рекламные стратегии: - локальные; - региональные; - общенациональные; - международные	5. Рекламный кабинет - это интерфейс, в котором пользователь может начать рекламную кампанию. Каждый месяц вы добавляете новые функции и меняете способ настройки своих объявлений.
6. Новые формы	

После запуска рекламной кампании предполагается, что потенциальные клиенты заинтересуются консалтинговой фирмой, но вряд ли сразу поедут в офис, чтобы оформить договор, не зная стоимости услуг, конкретной направленности, а также, не видя прошлые достижения компании в данной сфере. В этом случае поможет правильно разработанный сайт консультационной фирмы. На рис. 3 можно увидеть так называемую цепочку «добавленной эффективности».



**Рис. 3. Условное изображение схемы «добавленной эффективности»**

Основное различие между самопрезентацией на сайте и личными переговорами с заказчиком заключается в том, что нет возможности отразить реакцию, предпочтения и желания клиента и скорректировать предоставление информации для следующей встречи, как это происходит в переговорах. Этот недостаток легко перекрывается большим количеством преимуществ в использовании сайтов для привлечения потенциальных клиентов: не самый затратный метод, удобный и долговременный в использовании; можно нанять компетентных людей и доверить им разработку сайта - так сократиться время на подготовку, а эффективность метода будет зависеть от других людей, которые быстро смогут исправить возникшие ошибки.

В настоящее время консалтинговые компании могут использовать множество старых и известных маркетинговых тактик для привлечения новых клиентов, а также придумывать инновационные методики. При этом необходимо следовать нескольким **простым принципам выбора маркетинговых методов**.

1. Чем шире аудитория, к которой вы обращаетесь, тем слабее влияние на нее. В этом случае необходимо уделять наибольшее внимание небольшой, но качественно отобранной аудитории потенциальных клиентов.

2. Второй принцип заключается, в сущности, маркетинга: он работает тогда, когда демонстрирует, а не утверждает. Маркетинговые методы, которые иллюстрируют компетентность компании или отдельного консультанта (выступления на конференциях, проведение семинаров, публикации), более эффективны, чем те, которые только подтверждают её (корпоративные публикации, прямая почтовая рассылка и «холодный обзвон»).

3. Следующий принцип гласит: маркетинг должен быть своего рода приманкой, а не штурмом. Он должен содержать мягкое указание на то, почему потенциальный клиент должен узнать больше о вашей консалтинговой фирме. Маркетинг — это создание ситуации, в которой клиент хочет сделать следующий шаг, например, обсудить с консультантом свои проблемы. Следует найти вескую причину, чтобы преодолеть традиционный скепсис клиента и обсудить с вами его проблемы.

При соблюдении вышеперечисленных принципов для увеличения популярности консалтинговых компаний темпы развития отрасли консалтинга сохранятся и даже увеличатся. В этом поможет и продолжающийся рост спроса на передовые консалтинговые услуги, такие

как корпоративная интеграция, корпоративные коммуникации, реструктуризация бизнеса и разработка систем управления на основе современных информационных технологий.

Единообразие использования маркетинговых технологий в сфере консалтинга невозможно, так как высокая клиент-ориентированность и разнообразие сервисов и задач.

Крупные консалтинговые фирмы сосредоточены на реализации крупных консалтинговых проектов на государственном и международном уровнях, тогда как компании и организации на региональном уровне будут обращаться к средним и малым консалтинговым фирмам из-за финансовых возможностей. Данное разделение важно при выборе методов привлечения новых клиентов из-за разного масштаба охвата сегментов рынка.

Наиболее простой и широко применяемый способ поиска заказов посредством **рекламирования**. Фирма распространяет разного рода рекламные справки, объявления, в которых содержатся характеристика ее возможности в области консультирования, примерная стоимость услуг, ссылка на успешно выполненные проекты. Широко распространена такая форма привлечения клиентов, как **использование посредников**. Ими могут быть сотрудники фирм-клиентов, пользующиеся доверием у своего руководителя. В западных странах разработаны специальные методики для поиска такого посредника. На эти цели выделяют специальные средства.

Конечно, решающим фактором, определяющим престиж фирмы-консультанта, служит ее успешная, результативная предыдущая деятельность. **Положительные рекомендации** крупных или даже средних клиентов – лучшая реклама.

Определенную роль в обеспечении заказов по консультированию может сыграть **имидж** фирмы-консультанта. Наличие визитной карточки, проспекта, располагающая обстановка в офисе, внешний вид, одежда и приветливость сотрудников фирмы – все это может положительно повлиять на решение заказчика сотрудничать именно с этой фирмой-консультантом.

Организация процесса продажи консалтинговых услуг связана с частичным совпадением интересов консультанта и клиента. Консультанты имеют способности, которых нет у клиента или их у него недостаточно. У клиента может быть ряд спорных вопросов или проблем, которые консультант способен помочь ему разрешить. Эти проблемы, как считает К. Макхем, должны отвечать некоторым критериям, прежде чем для их решения будет запрошена помощь со стороны. Он называет такие критерии.

1. Проблема должна быть распознана как таковая, и клиент должен осознать, что необходимо что-то делать для ее решения. Вместе с тем консультанты и сами могут стимулировать потребности отдельных клиентов в результате своей маркетинговой деятельности. Для российской практики характерны, например, реструктуризация управления предприятиями или введение нового плана счетов бухгалтерского учета.

2. Решение проблемы должно быть вопросом первостепенной важности, и клиент должен хотеть предпринять что-то немедленно.

3. Клиент должен верить, что проблема может быть решена. На формирование такой уверенности должен быть нацелен маркетинг консалтинговых услуг. Следует также убедить клиента в том, что стоящая перед ним проблема имеет для него первостепенное значение.

4. Клиент должен осознать необходимость помощи со стороны, будь то экспертиза, опыт или просто объективное мнение известного профессионала в данной области.

Управленческое консультирование приносит положительные результаты, если консультанты компетентно обслуживают клиентов, а те – не менее компетентно используют консультантов.

Авторы классического труда по этой проблеме разработали и рекомендуют следующие правила для клиента при пользовании услугами управленческого консультирования.

1. Узнайте о консультировании и о консультантах все. В настоящее время в России консультирование достаточно распространено и есть возможность выбрать наиболее квалифицированного консультанта, специализирующегося по данной проблеме, заранее



наметить круг вопросов, которые будут переданы ему для разработки, определиться со стоимостью данной услуги. С этой целью клиент должен собрать необходимую информацию путем ознакомления со специальной и периодической литературой по консалтингу, с информацией, полученной у ассоциации самих консультантов, а также почерпнутой в беседах с бизнесменами, ранее воспользовавшимися такими услугами.

2. Определите свою проблему. Клиенту следует достаточно точно понимать сущность своей управленческой или деловой проблемы. Ему нужно определить, что следует исправить путем консультаций и почему, нельзя ли решить возникшую проблему собственными силами. Вместе с тем окончательная формулировка проблемы должна быть согласована клиентом с консультантом.

3. Определите свою цель. При подготовке задания для консультирования возникают два вида одинаково значимых целей: связанных с действием и с обучением персонала клиента. Прежде всего, важно определить, какова цель, связанная с действием: чего хочет клиент от консультанта при планировании и осуществлении изменений в организации; на что конкретно направлена эта цель: на новую организационную или на информационную систему; на повышение производительности труда; на рост прибыли, повышение экономической эффективности деятельности организации в целом? Определение цели, связанной с действием, позволит определить и объем услуг по консультированию.

Не менее важно определить цели, связанные с обучением персонала. Следует продумать, чему конкретно следует научиться персоналу в процессе обучения, в какой форме необходимо проводить занятия, кого привлечь к ним, какова программа занятий и их продолжительность и т.п.

4. Выбирайте подходящего консультанта. Правильный выбор консультанта чрезвычайно важен. Задача эта нелегкая и связана с определенным риском, однако правильный подбор сведет его к минимуму. Следует составить краткий перечень консультантов, собрать информацию о способностях каждого; целесообразно собрать и изучить информацию о выполненных ими заданиях. По возможности надо испытать консультантов на небольших и недолгих работах.

Необходимо выбирать не только консультирующую фирму, но и тех, кто там работает. Консультанты должны соответствовать проблеме клиента.

5. Разработайте совместную программу. Даже самый хороший консультант является для фирмы-клиента «человеком со сторон». Это создает несколько необычную ситуацию, поэтому следует тщательно распределить роли между консультантом и сотрудниками фирмы.

Необходимо добиться четкого согласия по программе намеченных к выполнению работ, строгому соблюдению графика и предельных сроков, четко измеримым и контролируемым результатам, порядку представления клиенту периодических отчетов и проведению контрольных совещаний в критические моменты выполнения работы.

Важно четко определить и финансовую сторону: установить гонорар, форму и периодичность его выплаты, а также возмещаемые расходы.

6. Активно участвуйте. Современная концепция управленческого консультирования основана на активном участии клиента на всех стадиях задания. Задача клиента состоит в том, чтобы выделить для работы с консультантом ответственного сотрудника, своевременно, без проволочек, предоставлять требуемую информацию, совершенствовать структуру задания, повышать эффективность работы консультанта, не препятствуя его работе и не отвлекая по мелочам.

7. Привлекайте консультанта к внедрению его предложений. Это положение, по существу, одно из главных. Практика показывает, что многие полезные разработки завершаются без внедрения. Поэтому следует обязательно предусмотреть в договоре раздел об участии консультанта во внедрении его предложений, выбрать форму и степень его участия во внедрении, которые подойдут для организации клиента. Если стоимость такого участия консультанта относительно велика, то можно найти вариант менее активного участия

консультанта. Внедрение предложений консультанта должно происходить при активном участии персонала клиента.

8. Следите за ходом выполнения задания. В интересах клиента своевременно осуществлять контроль за выполнением задания, и в случае его отклонения от запланированного (что может произойти по многим причинам, в том числе и объективным) следует принимать, пока не поздно, корректирующие меры.

9. Оцените полученные результаты и работу консультанта. По итогам выполнения заданий необходимо оценить их на основании только строгих фактов. Следует ответить на вопросы: что изменилось; продержатся ли эти перемены; во сколько они обойдутся и какие проблемы остались нерешенными.

10. Остерегайтесь попасть в зависимость от консультантов. Эта, казалось бы, парадоксальная ситуация вместе с тем весьма важна. Надо иметь в виду, что цель консультирования – не только обеспечить организацию дополнительной экспертизой для решения текущих дел, но и повысить мастерство персонала и независимость организации при решении будущих проблем. Клиент не должен перепоручать консультантам никаких решений, за которые он должен отвечать сам. В процессе консультирования персонал организации должен научиться справляться с возникающими проблемами, чтобы с подобными проблемами не обращаться к консультанту повторно.

И все же темпы развития отрасли управленческого консалтинга в ближайшие годы, по меньшей мере, сохранятся, а возможно, и возрастут. Это связано с дальнейшим увеличением спроса на такие прогрессивные виды консалтинговых услуг, как бизнес-интеграция, бизнес-коммуникации, реструктуризация бизнеса и развитие систем управления на основе современных информационных технологий. При этом крупные консалтинговые компании сосредоточивают свои усилия на реализации крупных консалтинговых проектов государственного и международного уровней, на обслуживании транснациональных корпораций, а предприятия и организации регионального уровня будут обращаться к средним и мелким консалтинговым фирмам в силу понятных финансовых соображений.

#### **Вопросы для самопроверки знаний:**

1. Что обозначает понятие «Внешняя интервенция» консультантов?
2. Представьте схему выделения целей и задач.
3. Повторите условное изображение схемы «добавленной эффективности»
4. Перечислите принципы выбора маркетинговых методов.
5. Какой способ поиска заказов в консалтинге наиболее предпочтителен?
6. Организация процесса продажи консалтинговых услуг, по К. Макхему, связана с....
7. Возможна ли зависимость клиента от консультанта?
8. Каковы прогнозы в отношении управленческого консультирования на ближайшие годы?

### ***Тема 6. Специализированные консалтинговые услуги и их предметная классификация***

Существует широкий спектр консалтинговых услуг, а также различные способы их группировки. Можно выделить два основных подхода к классификации консалтинговых услуг: во-первых, предметный, акцентирующий внимание на содержании предоставляемых услуг; во-вторых, методический, связанный с технологией предоставления услуги. В целом предметный подход является более распространенным, поскольку он учитывает, прежде всего, потребительские предпочтения в консультировании. Согласно классификации видов профессионального консалтинга, которые сформулированы Европейской федерацией ассоциаций консультантов по организации производства (FEACO/ФЕАКО), выделяются восемь основных групп консалтинговых услуг: общее управление; администрирование; финансовое

управление; управление кадрами; маркетинг; производство; информационные технологии; отдельные специализированные услуги.

Последние не должны включать типовые, хорошо известные услуги (например, юридический консалтинг), но в то же время отражать и обобщать те уникальные услуги, которые рождаются из специфических запросов клиентов.

Выделяют **консалтинг в образовании**. Последние годы характеризуются активным развитием консалтинга. Сегодня сфера консалтинговой деятельности в России расширилась до профессионального обучения решению проблем в управлении бизнесом, в трудовых отношениях, образовании, здравоохранении, государственной службе, социальном обеспечении, отдыхе, религии, реабилитации, психологической помощи и т. п. Причины этого многие усматривают в необходимости интеграции различных источников знаний и опыта для решения повседневных задач в условиях социально-экономических трансформаций. Данная статья посвящена анализу специфики и тенденций развития консалтинга в сфере российского образования.

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.

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 году компания «ИМА-консалтинг» (холдинг «Группа ИМА»). 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.

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/необучаемости 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. 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 рамках нашей темы актуальным является психологическое консультирование по вопросам профессионального роста педагога, затрагивающее вопросы совершенствования и развития у человека профессиональных способностей; организации его труда; сохранения и повышения работоспособности и т.д.

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

- осуществление крупного инновационного проекта, например, в рамках национального проекта «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.

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.

**Медицинский консалтинг** — это профессиональная услуга, которая помогает медицинским учреждениям улучшить свою деятельность. Отрасль медицины постоянно меняется, поэтому клиникам и медицинским центрам необходимо адаптироваться, чтобы оставаться конкурентоспособными. Консультации по вопросам ведения и развития медицинского бизнеса помогают клиникам определить проблемные области и затем улучшить их.

Рассмотрим феномен консалтинга в медицине на примере реального кейса крупного игрока рынка – компании Philips. Крупной группе частных медицинских

центров потребовался опытный консультант для разработки готового решения в области здравоохранения, которое бы соответствовало европейскому уровню, было ориентировано на пациентов и отвечало определенным критериям качества.

Задача заключалась в том, чтобы преобразовать существующие устаревшие учреждения в современные прибыльные лечебно-профилактические центры, которые соответствовали бы ожиданиям населения и медицинским возможностям региона. Специалисты компании Philips из отдела консалтинговых услуг в здравоохранении помогли разработать план проекта, оценить текущее состояние объектов и ситуацию на рынке, использовать подробные клинические и финансовые сценарии для обсуждения стратегии и разработать конкретные рекомендации и



систему показателей для реализации этого проекта. Специалисты Philips по консалтинговым услугам в здравоохранении работали

в тесном сотрудничестве со всеми основными заинтересованными лицами в группе медицинских центров. Для решения поставленных задач мы провели обширное исследование рынка и различных клинических направлений, а также инициировали ряд стратегических обсуждений.

Вклад заключался в следующем:

- помощь рабочим группам в формулировке общего видения проекта и его сопоставления с точками зрения заинтересованных лиц для разработки конкретного плана;
- проведение опросов, анализ данных, анализ рынка (анализ имеющихся данных и исследование потребностей клиентов) для оценки текущей ситуации и имеющихся возможностей;
- использование подробных клинических и бизнес-сценариев для проведения стратегических обсуждений;
- разработка конкретных рекомендаций и системы показателей для реализации проекта.

Специалистами отдела Philips по консалтингу в здравоохранении был проведен анализ рынка с целью оценки потребностей населения, живущего вблизи медицинских центров группы, в частных медицинских услугах.

Анализ рынка позволил определить профиль стационарной медицинской помощи в местных больницах (слева), распространенность заболеваний взрослого населения в различных районах (вверху справа) и ежемесячные расходы домашних хозяйств в регионе (внизу справа) (рис. 3).

Для проведения стратегических обсуждений специалисты Philips по консалтингу в здравоохранении использовали модель оценки потенциала.

Модель оценки потенциала позволяет рассчитать и представить в графическом виде результаты анализа различных сценариев предоставления медицинских услуг. В ходе стратегических обсуждений специалисты Philips по консалтингу в здравоохранении разработали и адаптировали различные сценарии, помогающие принять решение.

В настоящее время группа медицинских центров и компания Philips разрабатывают план реализации этого комплексного многолетнего проекта. Разработка ряда важных положений этого плана уже завершена. Определены краткосрочные и долгосрочные цели и задачи.

Проект реализуется в рамках финансовой модели, отвечающей требованиям заказчика. Продолжается работа над созданием детского центра и центра обучения. Разрабатываются предложения по развитию определенных клинических направлений и связанным с ними процессам и системам документирования.

**Консалтинг в производственной сфере.** Результаты функционирования производственного предприятия на 95-97% зависят от качества управления им, а также от квалификации менеджера, осуществляющего это управление. На современном этапе большинство производителей уже пришли к выводу о том, что «выжить» организации в условиях жесткой конкуренции возможно, лишь при постоянном внедрении новейших технологий и оборудования. Однако эти технологии практически невозможно эффективно освоить и применять без помощи консультантов. Несмотря на этот факт, подавляющая часть решений в маркетинге и производственной деятельности принимается лишь на основе интуиции, а это снижает их эффективность и качество до минимума.

Для формирования новых систем управления в организации производства необходимо применять инновационные и обоснованные решения и идеи, генерируемые менеджерами-профессионалами высокого уровня, имеющими богатый опыт и способными учитывать специфику российской экономики и особенности осуществления кадровой политики в нашей стране. Получается, что именно консалтинг занимает ключевые позиции в развитии производственной сферы на современном этапе.

Консультанты по организации производства оказывают руководителям и менеджерам предприятия помощь в решении следующих задач - стимулирование производительности труда, выбор технологии производства, оценка продукции, контроль качества товара, анализ издержек производства, использование оборудования и материалов, планирование производства, конструирование продукции, совершенствование продукта, оценка работ. Промышленный консалтинг способствует получению товара нужного качества, в необходимом количестве, в сроки и с минимальными затратами. Задача консультанта состоит в том, чтобы найти самые оптимальные пути для осуществления этих задач.

Консультанты непосредственно по вопросам менеджмента на промышленном предприятии исследует определенные аспекты, в частности:

1. Результат производственной деятельности (то есть, саму продукцию предприятия). Здесь важно понимать, что определенные характеристики товара способны определять степень эффективности его производства. В связи с этим, консультант должен выяснить следующее:

- составные элементы производимой продукции;
- возможно ли усовершенствовать или произвести стандартизацию данных элементов;
- следует ли заменить определенные элементы товара на эквиваленты по более низкой цене (приоритетно для химической и парфюмерно-косметической промышленности);
- возможно ли модернизировать оборудование, на котором производится данная продукция.

Помимо этого, в каждом определенном случае консультант может внести соответствующие коррективы в систему контроля качества производства, путем установления:

- наличия и степени частоты проведения необходимых мониторингов качества;
- норм реализации методологии выборочного контроля;
- степени обученности и профессионализма сотрудников.

2. Методику организации производства товаров. В частности, приглашенному консультанту необходимо провести тщательный анализ и оптимизировать схему размещения производственного оборудования, при этом получая ответы на следующие вопросы:

- насколько влияет на качество производства продукции уровень организации рабочего места сотрудников;
- качество установки и работы производственного оборудования;
- наличие перегрузки определенных производственных площадей, одновременно с недостатком загруженности других;
- насколько эффективно используются производственные площади.

*Во-первых*, консультанту необходимо собрать данные о потребности в производственных площадях. Которые требуются для размещения промышленной техники, специального оборудования, для организации складских помещений, размещения объектов незавершенного производства и т.п. Кроме того, именно на него возлагается ответственность за оценку фактической потребности предприятия в этих площадях, найме новых специалистов и т.п.

*Во-вторых*, консультант должен навести справки о методах эксплуатации и ремонта машин и оборудования.

*В-третьих*, он должен проверить, чтобы развитие производства осуществлялось более простыми и эффективными методами.

*В-четвертых*, консультант должен заниматься вопросами производственного планирования, которое связано с прогнозом спроса и использованием рабочего времени в целом;

3. Трудовые ресурсы. Необходимо отметить, что именно вопрос персонала является приоритетными для любой организации промышленной сферы.

В связи с этим, необходимо, по моему мнению, выделить две сферы консалтинга по вопросам производственного менеджмента:

- непосредственно физические условия трудовой деятельности персонала компании. Сюда относятся: меры безопасности на производстве, использование средств индивидуальной защиты и т.п.;

- мотивация и удовлетворение, получаемое от работы, которые часто играют важную роль в улучшении качества продукции и увеличении производительности труда.

Таким образом, консалтинг в производственной сфере выступает профессиональной помощью руководителям и собственникам промышленных предприятий в решении стоящих перед ними задач и проблем в области управления, осуществляемой в форме разработки решений и/или независимых советов, рекомендаций.

На основе всего сказанного выше, можно сделать вывод, что развитие консалтинга в области организации производства неразрывно связано с основной задачей, стоящей в настоящее время перед промышленностью России. А это, по моему мнению, реформирование отечественной производственной системы, придание инновационной направленности процессам промышленного производства в нашей стране.

**Взаимосвязь консалтингового проектирования, маркетинговых коммуникаций и PR-деятельности.** Консалтинговые компании в современных рыночных условиях выполняют множественные функции в предоставлении различным субъектам рынка консультаций в аспекте маркетинга, менеджмента, финансов, инвестиционных проектов, а также в вопросах коммуникационной политики и связях с общественностью.

В то же время собственная коммуникационная деятельность таких компаний находится на начальном этапе становления и развития, что связано с некоторыми факторами внутренней и внешней среды, оказывающих на этот процесс определенное влияние.

Ф. Котлер дает следующее определение понятию «продвижение» – это совокупность разнообразных методов и инструментов, позволяющая успешно вывести товар на рынок, стимулировать продажи и создать лояльных (марке) покупателей. Неотъемлемой частью комплекса продвижения являются маркетинговые коммуникации, которые чаще всего и рассматриваются как основа кампаний продвижения. В сфере услуг продвижение предполагает все те константы, которые каким-либо образом могут материализовать неосязаемые услуги, отразить их качество и сформировать образ в сознании потребителей.

*Маркетинговые коммуникации* – это процесс обмена информацией между компанией и другими субъектами маркетинговой деятельности с целью представления и совершенствования деятельности фирмы и ее услуг. Определение «маркетинговых коммуникаций» довольно схоже с определением понятия «продвижение». Но, если маркетинговые коммуникации – это ограниченный набор инструментария, то продвижение – это нечто большее, что дает предприятиям и рекламным фирмам реализовывать весь потенциал коммуникаций с рынком. Традиционный комплекс маркетинговых коммуникаций включает: рекламу в традиционных СМИ, стимулирование сбыта и его составляющие, персональные продажи, паблик рилейшнз.

*Функции маркетинговых коммуникаций* являются важнейшими в маркетинге консалтинговых услуг. Они взаимосвязаны, взаимозависимы и образуют единую систему, которая фактически является выражением всей локальной маркетинговой концепции, используемой в конкретной компании. Комплекс маркетинговых коммуникаций в сфере консалтинга представляет собой совокупность разнообразных способов и средств, используемых для достижения одной или двух равнозначных составляющих главной цели – реализации своих моделей продвижений.

Исходя из того, что продвижение консалтинговых услуг можно представить, как систему коммуникаций и комплекс соответствующих мероприятий, направленных на формирование заинтересованности в услугах компании и стимулирование обращений в компанию.

Все элементы комплекса маркетинговых коммуникаций относятся к одной из двух форм воздействия на потенциальных клиентов: прямое воздействие и косвенное воздействие. Результативность воздействия на потенциальных потребителей и организация продвижения

моделей предложения на целевой рынок обусловлены постоянным поиском эффективного решения трех основных задач:

- информировать;
- убеждать;
- напоминать.

Лучше всего задачи информирования, убеждения и напоминания решать одновременно. Маркетинг обладает для этого достаточно широким инструментарием. Но, подбирая арсенал подходящих средств, компания руководствуется определенными целевыми установками. Это обуславливает структуризацию системы продвижения и реализации по принципу целевого назначения.

Круг проблем, решаемых консалтингом, весьма широк, кроме того, специализация компаний, предоставляющих консалтинговые услуги, может быть различной: от узкой, ограничивающейся каким-либо одним направлением консалтинговых услуг (например, аудит), до самой широкой, охватывающей полный спектр услуг в этой области. Соответственно этому, каждый специалист (или каждая фирма) работающая в данной области, вкладывает в понятие консалтинга собственный смысл и придает ему собственный оттенок, определяемый направлением деятельности конкретной компании. Консалтинг - это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. Консалтинг решает вопросы управленческой, экономической, финансовой, инвестиционной деятельности организаций, стратегического планирования, оптимизации общего функционирования компании, ведения бизнеса, исследования и прогнозирования рынков сбыта, движения цен и т.д. Иными словами, консалтинг - это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы. Основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства, повышении эффективности деятельности компании в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого работника.

Конечной целью консультирования является помощь клиенту осуществить прогрессивные изменения в его организации. Консультант помогает выявлять и решать специфические технические проблемы, касаясь, в то же время, человеческих проблем и аспектов организационных изменений. Главной задачей консалтингового проекта является достижение максимально высокого качества решения проблемы при соблюдении финансовых и временных ограничений.

*Консалтинг* – консультирование; сфера оплачиваемых услуг специалистов в области конкурентной политики. Консалтинг в сфере PR является разновидностью любого консалтинга, а маркетинговые стратегии, применимые на рынке консалтинговых услуг частично «заимствованы» из теоретических основ любого маркетинга услуг.

***Общие способы консалтинга в сфере связей с общественностью:***

- выполнение всего проекта консультантом;
- разработка консультантом инструментария (это, по существу, и есть высококвалифицированное консультирование);
- сопровождение;
- внутреннее консультирование (то есть, создание собственной PR-службы).

Практическая консалтинговая деятельность в области PR – это определенные технические и творческие услуги, предоставляемые отдельными людьми или их группой, компетентно выполняющими свою работу на основе накопленного опыта и соответствующей подготовки, зарегистрированных установленным образом для осуществления определенных видов деятельности. Весь заработок членов корпоративной организации или его большая часть образуется в виде оплаты по контракту их профессиональных услуг клиентами за консультирование.

Иногда PR-консультации неправильно называют PR-агентством, но это можно считать оговоркой, так как PR-консультации ни физически, ни с точки зрения законодательства, ни финансово не могут быть агентством. Ведь услуги, предоставляемые им, не аналогичны услугам агента по продаже недвижимости, произведения искусств или бюро по трудоустройству, рекламного агентства. Возможно, такая путаница возникла из-за рекламных агентств, которые, строго говоря, являются агентами медиа, от которых они получают вознаграждение в виде комиссионных при покупках клиентами этих агентств эфирного места или рекламного времени. PR-консультирование не представляет никакого агента и не получает ни от кого комиссионных вознаграждений, и меньше всего от медиа. К сожалению, отраслевая пресса фактически закрепляет неправильное употребление этого термина в большей степени потому, что привыкла работать в первую очередь с рекламными агентствами, и указанный термин для них более привычен.

Консалтинговые услуги, доминируют над «исполнительскими» услугами, с большим основанием попадают под категорию услуг рекомендательного характера. Консультант, который в этом случае выступает в качестве советника, изучает коммуникационную проблему и выдает свои рекомендации, однако не занимается их реализацией. Фактически эту работу может выполнить PR-менеджер или консультант-исполнитель, занимающийся вопросами PR.

Компания-производитель, не содержащая свой собственный штат и обратившаяся к профессиональным службам, является соучастником в его деятельности. Сотрудники этого агентства занимаются планированием и покупают место и/или время в СМИ, пишут тексты и готовят эскизы рекламы и передают все подготовленные материалы в газеты и журналы, на телевидение и радио. За некоторыми исключениями, например, большие универсальные магазины и крупные туристические агентства, такие рекламодатели на протяжении всего года в большом штате специалистов указанного рода не нуждаются. Но если какая-либо компания имеет дело с большим количеством работы, связанной с PR, ей целесообразно иметь собственный отдел, постоянно занимающийся этим направлением.

**Предметная классификация консалтинговых услуг (администрирование, кадровое управление и др.).** Выделяют два основных вида классификации консалтинговых услуг:

- 1) предметная классификация - с точки зрения предмета консультирования;
- 2) методологическая классификация - с точки зрения метода консультирования.

Предметная классификация более распространена, поскольку она понятнее потребителям консалтинговых услуг. В соответствии с ней, консалтинговые услуги квалифицируются в зависимости от тех разделов (элементов) менеджмента, на которые они направлены: общий менеджмент, финансовый менеджмент и производственный менеджмент. Что касается методологической классификации консалтинговых услуг, то она профессионально ориентирована на собственно консультантов, так как квалифицирует их деятельность в зависимости от методов работы. В соответствии с этой классификацией, различают экспертное, процессное и обучающее консультирование.

На основе результатов анализа научно-практических подходов к классификации консалтинговых услуг целесообразно выделить следующие функциональные сферы.

1. **Консультирование по общему управлению**, то есть помощь в решении проблем, связанных с самим существованием объекта консультирования и перспективами его развития. Консультанты занимаются такими вопросами, как оценка состояния организации в целом и характеристика внешней для нее среды, определение целей и системы ценностей организации, разработка стратегии развития, прогнозирование, организация филиалов и новых фирм, изменение формы собственности или состава собственников, приобретение имущества, акций или паев, совершенствование организационных структур. При консультировании по общему менеджменту консультанты сталкиваются с двумя основными проблемами: разработка механизма процесса принятия решений и выбор стиля руководства.

2. **Консультанты по административному управлению (администрированию)** занимаются такими вопросами, как формирование и регистрация компаний, организация

работы офиса, обработка данных, система административного контроля и т.д. Их основная задача - оптимизировать управление организацией. Они вырабатывают рекомендации по следующим проблемам: распределение функций между отделами и подразделениями; оптимизация количества уровней управления; налаживание трудовой дисциплины; соответствие степени важности функций, выполняемых тем или иным отделом, для организации в целом и его роли в принятии решений; ведение делопроизводства; планирование офисов и их оборудования.

3. **Консультанты по финансовому управлению** оказывают помощь в решении следующих основных задач: поиск источников финансовых ресурсов; оценка и повышение текущей финансовой эффективности деятельности организации; укрепление финансового положения организации на перспективу. Они занимаются вопросами финансового планирования и контроля, налогообложения, бухгалтерского учета, размещения акций и паев на рынке, кредита, страхования, прибыли и себестоимости, неплатежеспособности. Финансовая экспертиза является важнейшей частью диагностических исследований хозяйственной деятельности. Во время выполнения проекта консультанты по финансовым вопросам могут тесно сотрудничать с консультантами по другим направлениям, особенно в сфере производства и маркетинга, оценивая финансовые последствия их предложений.

4. **Консультанты по управлению кадрами** разрабатывают решения по вопросам подбора сотрудников, контроля кадрового состава, системы оплаты труда, повышения квалификации и управления кадрами, охраны труда и психологического климата в коллективе. Их главная задача - содействовать менеджерам в оптимизации привлечения и использования такого ключевого для любой организации фактора, как человеческие ресурсы. В связи с этим консультанты по управлению кадрами должны рассмотреть следующие вопросы. Первый из них - принцип подбора кадров. В этом случае консультанты стараются подготовить описание идеального исполнителя, имеющего определенную профессиональную подготовку, квалификацию, опыт, которые требуются для выполнения данной работы. Исходя из этого разрабатываются способы оценки, подбора и расстановки персонала. Вторым вопросом - планирование найма и повышения квалификации персонала. В этом направлении консультант обычно решает следующие проблемы:

- определение основных требований, предъявляемых к различным категориям исполнителей;
- анализ трудностей, связанных с образованием, культурой и социальными вопросами, которые преодолевают сотрудники при выполнении работы;
- определение политики организации в области повышения квалификации персонала, его профессионального роста.

Каждая компания стремится заинтересовать свой персонал в достижении целого ряда целей - как групповых, так и индивидуальных. Консультант по кадровым вопросам рекомендует, какую стратегию лучше выбрать для:

- улучшения психологического климата в организации;
- обогащения содержания работы;
- установления системы вознаграждений и поощрений.

И, наконец, оценка результатов деятельности работника предприятия с точки зрения групповых и индивидуальных целей, которые должны быть взаимосвязаны и согласованы.

5. **Консультанты по маркетинговым проблемам** оказывают менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия задачи: обеспечение такого его функционирования, чтобы на производимые им товары и услуги предъявлялся платежеспособный спрос. Они занимаются вопросами исследования рынка и обеспечивают принятие решений в области сбыта, ценообразования, рекламы, разработки новой продукции, послепродажного обслуживания и т.д. Поскольку наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса. Основные

маркетинговые проблемы, с которыми сталкивается консультант: управление службой сбыта; реклама; каналы сбыта; упаковка товаров; оборот товарных запасов.

**6. Консультанты по организации производства** совмещают знания экономических, управленческих и инженерных вопросов, оказывая менеджерам помощь в решении таких задач, как выбор технологии производственного процесса, стимулирование производительности труда, оценка и контроль качества продукции, анализ издержек производства, планирование производства, использование оборудования и материалов, конструирование и совершенствование продукции, оценка работ и т.д. Производственный процесс требует принятия решений со стороны управляющего для того, чтобы получить продукцию нужного качества, в нужном количестве, вовремя и с минимальными затратами. Таким образом, задача консультанта заключается в том, чтобы помочь найти оптимальные пути для достижения этих целей.

**7. Консультанты по информационным технологиям** занимаются разработкой рекомендаций по внедрению систем автоматизированного проектирования (САПР) и автоматизированных систем управления (АСУ), информационно-поисковых систем, применению компьютеров в бухгалтерском учете и других количественных методах оценки деятельности предприятия. Информационные технологии являются необходимыми для современных организаций. Но изменения, сопровождающие использование новых информационных технологий, связаны с самими организационными основами предприятия, такими, как принципы построения его структуры. Консультант по менеджменту должен помочь клиенту разобраться в возможностях и недостатках компьютеров, в обеспечении информацией и сократить разрыв между техническим персоналом и конечным пользователем компьютерных программ. Информационные системы часто вызывают нарекания администрации на отсутствие соответствующей информации или на задержки с ее получением.

В заключение целесообразно акцентировать внимание на таких вопросах, как:

*Внешняя интервенция консультантов.* Консультанты внешне вмешиваются в бизнес-процессы организации для предоставления экспертных рекомендаций и разработки стратегий улучшения. Особенности внешней интервенции включают отсутствие предвзятости и независимость от внутренних политик компании.

*Особенности и условия поиска заказов.* Консультанты активно ищут заказы через различные каналы, такие как реклама, партнерства, участие в тендерах. Успешный поиск заказов требует установления доверительных отношений, демонстрации экспертизы и адаптации к изменениям в бизнес-среде.

*Специализированные консалтинговые услуги.* Консультанты предоставляют специализированные услуги в различных отраслях. Например, консалтинг в образовании ориентирован на разработку образовательных стратегий, а консалтинг в медицине фокусируется на оптимизации управления здравоохранением и повышении эффективности.

*Взаимосвязь консалтингового проектирования, маркетинговых коммуникаций и PR-деятельности.* Консалтинг, маркетинговые коммуникации и PR тесно взаимосвязаны. Консультанты помогают разрабатывать стратегии маркетинга и PR, обеспечивая их соответствие общей стратегии бизнеса. Это включает в себя формирование эффективного бренда, управление репутацией и создание согласованных коммуникационных стратегий.

*Предметная классификация консалтинговых услуг.* Консалтинг охватывает широкий спектр предметных областей. Например, консалтинг в администрировании может включать оптимизацию офисных процессов, а кадровый консалтинг – управление человеческими ресурсами. Классификация услуг по предметной области помогает консультантам предоставлять более точные и специализированные рекомендации.

### **Вопросы для самопроверки знаний:**

1. Специализированные консалтинговые услуги – это...
2. Для чего необходим консалтинг в образовании?
3. Какие структуры занимаются консалтингом в образовании?
4. В каких направлениях работы реализуется правовое обеспечение образовательного процесса в настоящее время?
5. Посредством чего осуществляется методическое сопровождение образовательного процесса?
6. Медицинский консалтинг – это...
7. В чем смысл консалтинга в производственной сфере?
8. Взаимосвязь консалтингового проектирования, маркетинговых коммуникаций и PR-деятельности заключается в том, что...
9. Перечислите общие способы консалтинга в сфере связей с общественностью.
10. Приведите предметную классификацию консалтинговых услуг.



## Раздел 4. Что такое бизнес-модели и за счет чего они функционируют в консалтинге?

### *Тема 7. Профессиональные требования к личности специалиста по консалтингу в медиасфере*

**Бизнес-модель** описывает, как организация создает, поставляет и фиксирует ценность, в экономическом, социальном, культурном или других контекстах. Что касается бизнеса, то он описывает конкретный способ, которым он ведет себя, тратит и зарабатывает деньги таким образом, чтобы это приносило прибыль. Процесс построения и модификации бизнес-модели также называется инновацией бизнес-модели и является частью бизнес-стратегии.

В настоящее время достаточно широко используется **бизнес-модель Остервальдера**, которая представляет собой структурированную концептуальную карту из девяти блоков, отображающих ключевые элементы бизнеса. Она показывает, как организация создаёт, поставляет и получает ценность.

*В модель входят следующие блоки:*

1. Потребительские сегменты.
2. Ценностное предложение.
3. Каналы сбыта.
4. Взаимоотношения с клиентами.
5. Потоки поступления дохода.
6. Ключевые ресурсы.
7. Ключевые виды деятельности.
8. Ключевые партнёры.
9. Структура издержек.

Судя по структуре этой модели, она не технократична, а гуманитарна. Имеется в виду важная роль профессиональной личности для ее успешного функционирования.

Мир переживает очередной этап информационно-коммуникативной революции, связанной с цифровизацией всех сторон жизни. Очевидные вопросы, которые не могут нас не беспокоить связаны с тем, каковы последствия этого процесса, как измениться в связи с этим наша жизнь, к чему готовиться нам и чему учить поколение, которому предстоит жить и работать в новых условиях. Как отмечают авторы доклада Всемирного банка «Цифровые дивиденды», чтобы максимально использовать потенциал цифровой революции, необходимо приводить квалификацию работников в соответствие с новыми требованиями. Сфера маркетинга и медиа исследований была выбрана потому, что это траектории подготовки бакалавров и магистров, обучающихся по специальности социология. Если оценивать те требования, которые предъявляют сегодня как отечественные, так и зарубежные компании к претендентам на вакантные должности в контексте информационно-коммуникативной революции, то они сводятся к следующему.

Практически все компании едины в требовании знания и свободного пользования персональными компьютерами и набором пакетов прикладных программ, которыми оснащены современные компьютеры. В основном это пакет программ Microsoft Office: MS Word, MS Excel, MS Power Point и др. Но отдельные компании с учетом необходимости работы с мобильными платформами в качестве дополнительного преимущества обозначают знание и владение такими операционными системами, как Android и iOS Apple. Кроме того, встречаются требования знания специальных программ. Например, таких программ как Jira, которая является инструментом организации эффективного взаимодействия участников процесса или проекта (используется, как правило, в больших компаниях). Для маркетологов это программа 1С (программа, обеспечивающая удобное компактное хранение и использование всей документации.) и др.

Среди современных требований к претенденту на должность нормой является требование знания и умения работать с системами управления базами данных (СУБД) в основном это такие, как SPSS, Excel, SQL (Mysql, MsSql, PostgreSQL) Oracle.

Если говорить о специфике требований к отдельным специальностям, то для маркетологов достаточно актуализированы требования, по знанию и умению работать в сетях и с сайтами. Что же предполагает знания и умения работать в сетях и с сайтами:

- это понимание того, что такое интернет-сайт, как осуществляется его разработка, поддержка и развитие;

- понимание основ Интернет и мультимедиа технологий;

- знание и умение работать с графическими редакторами (Photoshop, Illustrator);

- знание и умение работать с такими инструментами оптимизации и продвижения сайта, как SEO (Search Engine Optimization), SEA (Search Engine Advertising), SEM (Search Engine Marketing) и SMM ((Social media marketing);

- знание и умение работать с системами измерения, сбора, анализа, представления и интерпретации информации о посетителях веб-сайтов (веб-аналитика). Как правило, речь идет прежде всего о таких системах, как Яндекс Метрика, Google Analytics, Яндекс Директ, Google AdWords;

- знание и умение работать с системами рассылок Mailchimp (ПО для онлайн-создания почтовых рассылок), Convead (маркетинговая платформа, которая позволяет интернет-магазинам автоматизировать свои воздействия на посетителей для того, чтобы удержать их, продать им больше или вернуть для повторных продаж);

- понимание принципов работы RTB технологии (технологии, которые позволяют проводить аукцион по продаже рекламных показов за те доли секунды, пока человек открывает веб-страницу.

*Для специалистов, занимающихся исследованиями и анализом медиасферы* актуально знание основных медийных софтов TNS/Mediascope (iStar, Atelier, Palomars, TV Planet, AdEx, Galileo и т.д.) и Ipsos Comcon (DataFriend). В американских компаниях, кроме этого, есть ряд специфических требований. Например, знание и умение работать с Comscore, IQBuzz, Similar Web и другими онлайн-софтами.

Нельзя не отметить и тот факт, что в последнее время среди требований к претендентам на трудоустройство в сферах медиаисследований и маркетинга все чаще и чаще появляется требование знания и, хотя бы на базовом уровне, умения программирования на таких языках, как Python, HTML, JS, CSS, PHP и VBA.

Очевидный вопрос, который возникает перед теми, кто готовит специалистов нашего и аналогичных профилей связан с тем, как обеспечить формирование у студентов если не всех, то хотя бы большей части необходимых в условиях цифровизации экономики и общества знаний, навыков и умений. Если говорить о реалиях сегодняшнего дня, то мы пока способны обеспечить формирование знаний, навыков и умений необходимых для специалистов, претендующих на трудоустройство в сферах медиаисследований и маркетинга, в лучшем случае на уровне 30% от перечисленного выше объема. Если же говорить о проблемах, которые затрудняют сегодня адекватное реагирование со стороны системы высшего образования на меняющиеся под воздействием процесса цифровизации требования рынка труда, то они сводятся к следующему.

*Во-первых*, это отсутствие у большинства вузов (прежде всего вузов гуманитарного профиля) необходимой материально-технической базы. Это касается и наличия компьютерных классов как таковых и оснащенности их современным оборудованием, позволяющим работать с современным программным обеспечением.

*Во-вторых*, это ограниченные финансовые возможности многих вузов по своевременному обновлению программного обеспечения и приобретению новых, перспективных, с точки зрения процессов цифровизации, программных продуктов.

*В-третьих*, это очевидный недостаток в системе гуманитарного высшего образования специалистов способных решать проблемы формирования у обучаемых необходимых современному цифровому обществу знаний, навыков и умений. Попытки привлечь таких специалистов из профильных организаций сопряжены с трудностями как проблемы адекватной оплаты их труда, так и проблемы соответствия таких специалистов системе формальных требований для преподавателя вуза.

Наконец, *в-четвертых*, серьезной проблемой, на наш взгляд, является существенное ограничение, на уровне федеральных государственных образовательных стандартов, самостоятельности вузов и кафедр в выборе дисциплин для формирования необходимых знаний, навыков и умений в соответствии с профилем (траекторией) подготовки студентов по той или иной специальности.

#### ***Структура и содержание профессиональной культуры работников медиасферы.***

Среди проблем развития профессиональной культуры особое значение приобретает проблема соотношения ценности и факта. Следует отметить, что культура специалиста характеризуется, в том числе, и уровнем его общей культуры, а также личностными особенностями, в которых выявляется его ценностное отношение к собственной профессиональной деятельности. В трудовой деятельности работника медиаиндустрии это может проявляться в том, что он понимает культурно-нравственную сущность и социальную значимость своей профессии, осознает научные, этические и правовые нормы профессиональной деятельности, проявляет ответственность и действует в соответствии с ними при решении профессиональных задач, владеет методами конструктивного взаимодействия и сотрудничества, стремится к творческой самореализации и самопознанию.

Раскрывая сущность профессиональной культуры, учеными отмечаются ее особенности во взаимосвязи с общей культурой личности, что выражается в следующих положениях:

- профессиональная культура является универсальной деятельностной характеристикой, выполняя функцию интериоризации общей культуры в трудовую деятельность;
- профессиональная культура является системным образованием, включающим структурно-функциональные компоненты (аксиологические, личностно-творческие, технологические и др.);
- развитие профессиональной культуры обусловлено индивидуально-личностными характеристиками личности (творческой направленностью, профессиональным опытом, особенностью возрастных и психофизиологических изменений и др.).

При описании содержания профессиональной культуры специалиста медиасферы мы выделяем ключевые компетенции социокультурной, личностной, информационной и деятельностной направленности. Кроме того, мы выделяем компоненты профессиональной культуры специалиста медиасферы: мотивационно-ценностный, когнитивный, деятельностный и эмоциональный. Реализуя цели развития профессиональной культуры специалиста медиасферы мы выделяем следующие аспекты целеполагания: развитие ценностно-смысловой устремленности, знаниево-ориентировочной основы, устойчивого положительного отношения к профессии, операциональных основ профессионализма и индивидуального стиля деятельности. Реализуя данную модель, мы выделяем такие элементы профессиональной культуры специалиста медиасферы, как личностная культура специалиста медиаиндустрии (саморегуляции, отношений, рефлексии) и культура деятельности специалиста медиаиндустрии (предметной, интеллектуальной, взаимодействия).

Предлагаемое описание структуры профессиональной культуры специалиста медиасферы представляет собой целенаправленную и динамическую систему, включающую теоретико-методологические и методико-технологические знания о сущности профессиональной культуры работника медиасферы. Базисными основаниями модели являются цели культурологического, аксиологического, деятельностного и личностно-ориентированного подходов.

Целенаправленность означает характеристику деятельности, направленное на достижение конечной цели, динамичность же — способность быть активно действующим.

Содержательная сторона модели представляет собой связанные общей предметной областью термины, служащие средством для понимания ключевых аспектов («культура», «деятельность», «личность», «профессиональная культура», «профессиональная компетентность»). Ее система отражает не просто аморфную совокупность терминов, а образует целостную схему с главными компонентами исследования.

Ведущая идея заключается в том, что современная социокультурная ситуация ставит перед учреждениями, выпускающими медиа продукт, новые сложные задачи, в том числе и формирование готовности работника к труду в новых условиях цифровых медиа, к постоянному профессиональному росту; проектированию творческого труда. Новые условия социальной и экономической ситуации предъявляют высокие требования к профессиональной культуре специалиста медиаиндустрии как основополагающему положению деятельности. Профессиональную культуру специалиста медиасферы можно определить, как интегративно-личностное качество, включающее систему взаимосвязанных мотивационно-ценностных, когнитивных, деятельностных, эмоциональных компонентов. При этом, общую культуру следует рассматривать как ценность, а ценностные ориентации специалистов медиасферы представляют собой накопленный социальный опыт. Профессиональная культура, в свою очередь, выражается в совокупных знаниях и умениях, придающих целевую направленность профессиональной деятельности, оказывает влияние на общественную жизнь и решение различных социальных и профессиональных проблем, тем самым предполагая наличие высоко развитого нравственного сознания.

Данный подход предполагает реализацию теоретических принципов философии культуры как основополагающих в изучении проблемы развития профессиональной культуры специалистов сферы медиа.

Именно нравственное отношение специалиста к профессиональной деятельности отражает уровень профессиональной культуры. Особенно ярко это видно у журналистов, в частности — телевизионных. Нередко можно услышать в речи ведущих развязный тон, многочисленные речевые ошибки, путаницу в порядке слов и построении предложения, зачастую присутствует панибратская интонация по отношению к человеку значительно старше себя. Во многом это определяет не столько культуру общения, сколько культуру в общем понимании. Недопустимо обеднение языка, необходимо следить за чистотой речи, так как персональная ответственность нравственно-культурного поведения.

Научно-теоретический анализ показал, что новые условия социальной и экономической ситуации предъявляют высокие требования к уровню профессиональной культуры специалистов медиасферы как готовности к систематическому обновлению персональных знаний, которые обеспечат профессиональное развитие и карьерный рост.

Повышение квалификации с целью развития профессиональной культуры специалистов медиаиндустрии выполняет социальный заказ, формируя, тем самым, здоровую этическую, политическую, социальную и коммуникативную культуру общества, и позволяет улучшить одну из главных функций медиаиндустрии — быть посредником и организатором общественной дискуссии.

Под повышением квалификации работников медиасферы будем понимать расширение и более полное погружение в профессионально-культурную специализацию, увеличение уровня профессиональных компетенций в условиях современных цифровых медиа.

Профессиональная культура такого специалиста в данном контексте приобретает основополагающее значение в повышении квалификации и может рассматриваться как детерминирующий фактор продвижения в профессии, поскольку предполагает высокую культурную самоорганизацию и профессионализм работников в решении ценностных задач профессиональной деятельности.

### ***Профессиональные требования к специалисту по медиа планированию***

*Медиапланер* - это специалист широкого профиля в области связи с общественностью и рекламной деятельности, занимающийся непосредственной разработкой медиастратегии для брендов. Основная задача представителей данной профессии заключается в выработке оригинальной стратегии коммуникации бренда с потребителем. Целью является конечный выбор наиболее эффективной схемы распределения медиабюджета из ряда альтернатив. В границах принятого бюджета производится выбор средства массовой информации с определенными медиапоказателями, чтобы впоследствии обосновать ту или иную периодичность выхода рекламы. Кроме того, определяются точные сроки размещения и интенсивность воздействия рекламного продукта на целевую аудиторию. Специальность подразумевает проектную работу. Непосредственным руководителем медиапланера является руководитель медиагруппы.

#### *Функциональные обязанности*

В обязанности специалиста по медиапланированию входят следующие функции:

- разработка проектов РК в СМИ (телевидение, радиовещание, Интернет);
- создание необходимой целевой аудитории на основе социально-демографических критериев, а также потребления основных товарных групп;
- анализ рейтингов СМИ, интернет-сайтов, телевизионных каналов и других информационных площадок для размещения рекламы;
- исследование особенностей аудитории СМИ;
- анализ медиапредпочтений той или иной аудитории СМИ;
- итоговый анализ эффективности рекламной кампании.

Кроме того, медиапланер предоставляет клиенту регулярные отчеты, а также проводит анализ эффективности самой кампании и рекламной активности конкурентов. Специалист в области медиапланирования выполняет и некоторые функции менеджера по связям с клиентом, осуществляя рабочие встречи с заказчиком в целях координации процесса.

*Навыки/личные качества.* В связи с проблемой отсутствия профильного образования специалистов в области медиапланирования, большинство крупных рекламных и PR-агентств готовы заполнять свои вакансии сотрудниками без опыта работы и обучать их в процессе проектной деятельности. В этой связи необходимыми личностными качествами, ожидаемыми от соискателя, являются аналитические способности, креативное и нестандартное мышление.

Медиапланер должен разбираться в технических возможностях теле- и радиоканалов, а также видах прессы. Эта необходимость обусловлена постоянной работой по сбору материала и дальнейшему анализу конкретной информации, требующей четкого понимания специфики (в том числе, и технологической) того или иного СМИ. Кроме того, постоянное общение с клиентом подразумевает наличие таких особенностей личности как психологическая гибкость, стрессоустойчивость, инициативность, способность грамотно формулировать свои мысли. Что касается базового набора профессиональных навыков, то кандидату на позицию медиапланера необходимо уметь работать не только со стандартными Microsoft Office Word, Power Point и Excel, но и Galileo, TGI, M-Index. Как правило, на данную позицию работодатели хотят видеть претендентов, владеющих английским языком на уровне не ниже upper-intermediate. Знание иностранного языка требуется для работы с зарубежными СМИ и переговоров с иностранными клиентами.

### **Вопросы для самопроверки знаний:**

1. Что описывает бизнес-модель?
2. Из каких блоков состоит бизнес-модель?
3. Повторите вопрос «Структура и содержание профессиональной культуры работников медиасферы»
4. Перечислите профессиональные требования к специалисту по медиа планированию.
5. Кто такой медиапланер?
6. Перечислите функциональные обязанности специалиста по медиапланированию.

## **Тема 8. Система менеджмента качества организации**

Всем людям, независимо от их возраста, социального статуса и дохода, хочется получать товары, услуги высокого качества. В этом компании помогает работающая система менеджмента качества (далее - СМК). Рассмотрим, что такое сертификация качества, кому она нужна, какие выгоды дает, как ее внедрить. Разберем основные ошибки при внедрении.

*Система менеджмента качества* — это набор специальных практик, внутренних политик, методик для работы компании, целью которых является удовлетворение покупателей товарами и услугами высоко качества на постоянной основе.

ISO 9001 — это набор требований для создания правил, политик, процессов, процедур предоставления продуктов и услуг, отвечающих потребностям клиентов и повышающих их удовлетворенность. Стандарт системы менеджмента качества поддерживается Международной организацией по стандартизации и согласовывается большинством стран-членов этой организации, с тем чтобы он мог быть признан на международном уровне, а также принят в качестве золотого стандарта для процессов, используемых во всем мире для СМК. Идентичным переводом этого стандарта на русский язык является ГОСТ ISO 9001.

Для того, чтобы компания могла пройти сертификацию системы менеджмента качества в соответствии с международными требованиями ISO 9001, ей необходимо иметь систему менеджмента качества, а именно - разработать, утвердить, а также ввести в работу следующие документы:

- Стандарт «Руководство по качеству».
- Стандарт «Управление документацией и записями».
- Стандарт «Управление несоответствующей продукцией».
- Стандарт «Внутренние аудиты».
- Стандарт «Корректирующие и предупреждающие действия».
- Регламенты процессов (как правило, процессы, связанные с производством).
- Политика в области качества.
- Цели в области качества организации и структурных подразделений (процессов).
- Программа мероприятий по совершенствованию деятельности организации.
- Технологический регламент производства.
- Актуальная нормативная и техническая документация, согласно перечню.
- Должностные инструкции и положения о подразделениях.

Уполномоченные органы по сертификации по-разному проводят проверку внедрения компаниями требований ISO 9001. Существует более и менее лояльные органы по сертификации. Для прохождения сертификации на уровне серьезного европейского органа, необходимо внедрить СМК и постоянно поддерживать ее в рабочем состоянии, что требует много усилий. Зато бонусом для компании станет признание сертификата на мировом уровне.

**В каких случаях компании может потребоваться СМК.** Наличие действующей системы менеджмента качества компании подтверждается сертификатом. В России часто можно встретить обязательное условие о наличии сертификата. Такой документ точно потребуется участникам тендеров, госзакупок, конкурсов по качеству. Также его могут попросить некоторые клиенты, потребители.

Сертификация требуется для отдельных видов производства, услуг, таких как, разработка и производство военной техники, вооружения, средств связи, прочей стратегически важной продукции.

Сертификация также применяется при государственном регулировании. Так, наличие этого документа плюс действующая СМК помогут преодолеть нетарифные барьеры в виде обязательной сертификации, установленные рядом стран.

**Достоинства СМК для компаний.** В остальных случаях получение сертификата является необязательным условием, но также дает выгоды при работе с контрагентами. Так, наличие сертификата качества дает компании возможность сотрудничать с большим количеством

других организаций. Современная реальность такова, что компании проще выйти с товаром на рынок, имея данный сертификат. Многие компании ищут партнеров-поставщиков товаров, услуг, у которых есть сертификат ISO 9001. Что их мотивирует его требовать? Одни являются приверженцами передовых практик управления, посредством контрактов они хотят, чтобы такие технологии использовали их контрагенты. Для других — это некая гарантия проверки организации на прочность. Также наличие сертификата является альтернативой выездного аудита возможного партнера, что экономит силы, а также деньги компании.

Для инвесторов наличие данного документа будет являться подтверждением того, что поставщик сможет обеспечить стабильные поставки.

Если сертификат будет выдан авторитарным, признанным органом по сертификации, то статус получателя от этого только вырастет. Репутация, как известно, легко конвертируется в прибыль.

Сертификат становится дополнительным подтверждением состоятельности, надежности компании, что может способствовать снижению страховых взносов, а также кредитных ставок при обращении к крупным страховым компаниям, банкам.

Упоминание о сертификате может выгодно использовать в рекламе, что однозначно привлечет больше потенциальных покупателей.

Наличие такого документа на стене директора компании будет говорить передовых взглядах на управление компанией, приоритетах качестве продукции.

Стоит отметить, что сертификация может быть интересна не только партнерам по бизнесу, но и руководству предприятия. Так как при прохождении сертификации можно обнаружить слабые места рабочих процессов, а также понять текущие проблемы компании.

**Внутренние причины для внедрения СМК.** Рассмотрим внутренние причины для внедрения СМК. Основная — это качественная перестройка работы всего предприятия, когда все рабочие процессы становятся понятными. Брак становится явным. Статистические методы позволяют выявить, а также исправить до 85% причин возникновения брака.

Появляется возможность разработать механизм, предупреждающий жалобы, претензии со стороны потребителей, который будет работать как часы.

Матрица, построенная согласно стандартам ISO, увеличивает значение роли руководства, дает ему возможность сосредоточить силы на стратегическом управлении, делегировать полномочия, тем самым увеличить вовлечение в рабочий процесс остальных сотрудников.

Работающая СМК также повышает финансовую привлекательность компании. Ведь расти стоимость активов будет за счет роста цены высококачественной продукции, а также увеличения стоимости торговой марки предприятия. Для акционерных обществ это влияет на повышении курса акций.

Встречаются организации, которые внедряют у себя СМК по стандарту ISO 9001, но отказываются от услуг по сертификации, соответственно, сертификат не получают. Такой вариант возможен в схеме обязательного подтверждения соответствия в Евросоюзе. Вместо сертификации, организации как бы декларируют наличие у них эффективно действующей СМК. Это называется нотификацией.

Несмотря на явные выгоды от сертификата, польза от него зависит от того, насколько менеджмент организации поработал с ISO 9001.

Но порой для организации польза от создания СМК выходит на второй план, главное получит сам документ. Это печально, так как именно эффективно работающая система менеджмента качества даст намного больше прибыли, прочих нематериальных на первый взгляд выгод.

**Принципы управления качеством.** Система менеджмента качества ISO 9001 основана на семи принципах:

**Ориентация на клиента.** Основной целью любой организации должно быть удовлетворение, превышение ожиданий потребителей, клиентов. Когда бизнес-процессы более эффективны, качество выше, больше клиентов могут быть удовлетворены продукцией.

*Развитие корпоративной культуры.* Создание процветающей корпоративной культуры обеспечивает внутреннюю среду, позволяющую сотрудникам полностью реализовать свой потенциал, активно участвовать в достижении целей компании. Это мотивирует людей, которые могут значительно повысить свою производительность, лояльность.

*Вовлечение сотрудников.* Это один из фундаментальных принципов. Руководство вовлекает персонал в создание и предоставление ценности, независимо от того, работают ли они полный рабочий день, неполный рабочий день, на аутсорсинге или внутри компании. Организация должна поощрять сотрудников к постоянному повышению их квалификации. Этот принцип также предполагает расширение прав, возможностей сотрудников, вовлечение их в процесс принятия решений, признание их достижений. Когда людей ценят, они работают на пределе своих возможностей, потому что это повышает как их уверенность, так и мотивацию.

*Процессный подход.* Этот подход предполагает понимание того, что хорошо отложенные рабочие процессы приводят к повышению согласованности, ускорению деятельности, снижению затрат, количеству отходов, а также постоянному совершенствованию.

*Постоянное совершенствование.* Бизнес должен уметь постоянно создавать новые процессы, адаптируясь к новым рыночным ситуациям.

*Принятие решений на основе фактических данных.* Компании, принимающие решения на основе проверенных, проанализированных данных, лучше понимают рынок.

*Управление взаимоотношениями.* Это создание взаимовыгодных отношений с поставщиками, розничными торговцами, управление процессом цепочки поставок, а также развитие отношений с контрагентами для устойчивого делового сотрудничества, успеха.

Каждый элемент системы менеджмента качества помогает достичь общих целей удовлетворения потребностей клиентов, организации.

***Как внедрить СМК.*** Этапы внедрения подобной системы на уровне компании.

*Проектирование.* При внедрении СМК проектирование — это первый процесс, который следует выполнить. Нужно выбрать методику, которая подходит для бизнеса, перечислить заинтересованные стороны, спланировать свои временные рамки, решить, собираетесь ли пройти сертификацию (если она обязательна и необходима), собрать существующие документы.

Точно так же необходимо разместить на внутреннем сайте или сетевом диске компании все шаблоны, которые планируются использовать для внедрения, в соответствии с доступами к информации по отделам. В инструкции должна быть включена информация о её цели, сфере применения, о том, кто несет ответственность за внедрение.

*Обучение персонала.* Если у компании уже есть процедуры, описанные выше, можно начать со второго шага. Тем не менее, надо будет убедиться, что процедуры, которые уже есть, актуальны плюс соответствуют целям, задачам.

На втором этапе организуется доступ сотрудников к печатным инструкциям, а также обучению.

*Контроль, измерение.* Измерение СМК заключается в определении эффективности, результативности каждого процесса при достижении его целей. При измерении следует убедиться, что процесс, используемый при контроле, измерении документов аналогичен составленному при проектировании.

*Обзор, улучшение.* Это заключительный шаг при внедрении СМК. Все, что нужно сделать здесь — это проверить СМК, чтобы сообщить результаты своим сотрудникам. Тогда сотрудники будут знать, какие области соответствуют стандарту СМК, изложенному компанией, видеть те области, которые необходимо улучшить.

После рассмотрения документов также важно улучшить то, что есть, основываясь на предложениях, сделанных ответственными экспертами по предмету в различных отделах. Это поможет компании доработать и усовершенствовать систему до того, как она будет окончательно подвергнута проверке регулирующих органов.



**Как избежать ошибок при внедрении СМК.** Ниже перечислены некоторые из наиболее распространенных проблем, а также, что нужно сделать, чтобы сэкономить время и энергию при их возникновении.

**Стремление к совершенству.** Правда в том, что идеальной СМК нигде нет. Стремясь к совершенству, можете увязнуть в деталях, вместо того чтобы реализовать «лучшее возможное» решение, чтобы было на чем строить. Помните, что непрерывное совершенствование встроено в СМК, поэтому оно будет происходить с течением времени.

**Ненужная документация.** У организаций есть много документов, которым они в конечном итоге теряют счет. Это влияет на выпуск и производительность труда работников в долгосрочной перспективе. Однако следует отметить, что цель СМК не в том, чтобы создавать документы, а в том, чтобы надлежащим образом передавать правильную информацию.

**Жесткая природа СМК.** Можно создать СМК, которая не является гибкой. Если изменить процедуру в СМК слишком сложно, она может работать неэффективно. Если СМК такова, то при необходимости ее будет трудно улучшить. Поскольку требования клиентов и компании постоянно изменяются, существует потребность в том, чтобы СМК также развивалась. Нужно время от времени улучшать действующую СМК, чтобы она могла идти в ногу с изменениями, которые претерпевает компания. Это улучшит производительность, поможет использовать новые возможности.

**Отсутствие мотивации.** Иногда компания принимает решение о разработке СМК под влиянием внешних факторов, не привлекая при этом своих сотрудников. Когда это происходит, в компании обычно царит атмосфера «они и мы». Поскольку нежелание обычно возникает из-за страха потерять работу, необходимости делать больше работы или переподготовку, лучше проинформировать всех сотрудников и руководство о следующих шагах, которые хотите предпринять с СМК. Держите всех в курсе, вовлекайте их, чтобы они были мотивированы. Поговорите со всеми участниками, дайте им понять, почему вы должны внедрять СМК в компании. Убедитесь, что они понимают, что речь идет об эффективности, облегчении их работы, достижении лучших результатов. Тогда они будут мотивированы, чтобы поддержать вас и увидеть успех системы.

**Недостаточно внимания к клиентам.** Если не будете внимательны, то, сосредоточившись на процессах СМК, а не на результатах, погрязнете в документировании и организации, забыв о цели СМК удовлетворить клиентов. Никакого уровня качества недостаточно, если клиенты не удовлетворены. Необходимо инвестировать время и ресурсы, чтобы узнавать о потребностях клиентов, общаться с ними.

Как бы ни была важна система менеджмента качества для компании на каждом этапе роста, большинству владельцев бизнеса по-прежнему трудно ее внедрить. Они считают, что это дорогостоящая маркетинговая стратегия для таких компаний, как Apple, Samsung и Ford. Или — что это слишком большая работа, сложная, и рентабельность инвестиций в конце концов не стоит того.

На самом деле СМК жизненно важна для любой компании. **Выгоды от внедрения этой системы** в любой компании многочисленны, к которым относятся:

Достижение целей компании.

Более эффективное продвижение бизнеса.

Повышение удовлетворенности клиентов.

Повышение доступности и точности документов.

Создание культуры качества.

Эффективная коммуникация с сотрудниками.

Возможность измерить эффективность работы отдельных лиц и команд.

СМК - система менеджмента качества – это система, созданная в организации для реализации политики и достижения поставленных задач в области качества, это комплекс мер, направленных на управление качеством продукта (продукции или услуги), который

производится предприятием, с учетом потребностей и ожиданий потребителей и повышения их удовлетворенности.

Данная система налажена таким образом, что потребитель участвует в ней, фактически управляя качеством. Система менеджмента качества является частью системы менеджмента организации. Обеспечение качества продукта – это очень важная часть работы организации. Установленный в России ГОСТ Р ИСО 9001, стандарт на системы менеджмента качества, разработан в полном соответствии с международным стандартом ISO 9001.

Что такое система менеджмента качества организации?

Рассмотрим, на основе чего и по каким правилам происходит ее создание и внедрение на предприятии.

***Для чего нужна система менеджмента качества?***

*Во-первых*, система менеджмента качества нужна для повышения конкурентоспособности на отечественном и международном рынке. Если у вас имеется сертификат ISO 9001, то вы сможете стать предпочтительным партнером и на международном, и на отечественном рынке.

*Во-вторых*, бизнес-процессы будут построены так, чтобы ориентироваться, прежде всего, на удовлетворенность потребителя.

*В-третьих*, сертификат, если он получен в органе по сертификации с хорошей репутацией, будет свидетельствовать о внедренной системе менеджмента качества у вас, даст вам преимущества, когда вы будете участвовать в конкурсах и тендерах.

*В-четвертых*, вы получите возможность оптимизировать организационную структуру управления, документооборот, основываясь на общепринятой модели управления, и создать основу для внедрения других систем управления.

Внедренная система менеджмента качества организации позволит исключить или минимизировать непроизводительные затраты – сбой бизнес-процессов, брак, рекламации, потери, и, за счет этого, увеличить производительность. Система менеджмента качества может быть внедрена в организации, занятой любой деятельностью - производство, оказание услуг, торговля, управление и др.

***Назначение СМК.*** СМК обеспечивает качество предоставляемых услуг и производимой продукции, ориентирует это качество на ожидания потребителей. При этом система менеджмента качества не контролирует каждую отдельную услугу или производственный процесс, а создает систему, и это является главной задачей системы менеджмента качества, которая не допустит появления сбоев в работе, приводящих к снижению качества услуг или товаров.

При должном функционировании системы менеджмента качества затраты на производство или оказание услуг будут оптимальными. В случае внедрения и постоянного поддержания системы менеджмента, которая и была разработана для постоянного улучшения деятельности организации, чтобы удовлетворять потребности всех заинтересованных сторон, вероятность успеха в бизнесе будет существенно выше.

***Что необходимо для создания системы менеджмента качества?***

Выявить и определить основные процессы деятельности.

Установить их последовательность и взаимодействие.

Разработать критерии и методы, которые обеспечат результативность работы организации и управления процессами.

Обеспечить наличие всех необходимых ресурсов и информации для поддержки работы организации.

Обеспечить контроль и анализ процессов.

Постоянно контролировать соблюдение мер, необходимых для достижения планируемых результатов и непрерывного улучшения процессов.

Стандарт ISO 9001 версии 2015 года определяет принципы системы менеджмента качества организации:

- соответствие требованиям и ожиданиям потребителя;

- ведущая роль администрации в руководстве СМК организации;
- вовлечение всего персонала в решение задач организации;
- процессный подход к организации любого вида деятельности;
- постоянное, непрерывное улучшение качества продукции или услуг.

Понятия «система менеджмента качества» и «ISO 9001» не являются тождественными. Система менеджмента качества – это система, а ISO 9001 - это стандарт, то есть документ, в котором сформулированы требования к системе менеджмента качества.

Управление организацией, наряду с другими аспектами менеджмента, включает в себя менеджмент качества. СМК — это система, создаваемая в организации для формирования политики и целей в области качества, а также для достижения этих целей. СМК, как и любая система, характеризуется своим назначением, структурой, составом элементов и связями между ними. СМК вуза — совокупность организационной структуры, методик, процессов и ресурсов, необходимых для осуществления политики в области качества с помощью планирования, управления, обеспечения и улучшения качества.

Политика в области качества является основным документом системы. Она определяет цель построения и функционирования СМК, а также обязательства высшего руководства по достижению поставленных целей.

СМК охватывает такие сферы деятельности вуза, как педагогическая, научная, воспитательная, административная, хозяйственная. Указанные сферы взаимосвязаны между собой и в большинстве случаев пересекаются.

Функционирование СМК осуществляется за счет вовлеченности всего персонала, при этом высшее руководство (ректор университета) берет на себя полную ответственность за достижение целей в области качества.

Административное влияние на СМК базируется на управлении процессами по фактическим показателям. Его основной целью является создание условий способных обеспечить непрерывное улучшение процесса. При этом, оценка изменений качества процесса осуществляется на основе критериев.

Процесс разработки и внедрение системы менеджмента качества включает следующие этапы:

- выбора модели СМК;
- сравнения деятельности университета с требованиями выбранной модели;
- перестроения деятельности университета там, где это необходимо;
- разработки и внедрения документации СМК, подтверждающей соответствие деятельности университета требованиям модели;
- сертификации СМК, с целью повышения эффективности процессов деятельности;
- улучшения деятельности на основе непрерывного совершенствования процессов.

Решение задачи повышения качества образовательной услуги связано с необходимостью создания комплексной системы управления. Построение подобной системы с опорой только на оценку результатов любого процесса является принципиально несостоятельным.

Эффективного управления качеством можно добиться только путем управления процедурами внутри самого процесса. Применительно к университету — через управление качеством предоставляемых научно-образовательных услуг на всех этапах подготовки специалиста.

Причиной всех ошибок всегда являются неправильные действия. Для того, чтобы избежать ошибок, необходимо определить правильную последовательность действий, описать (формализовать) их, разработать инструкции по выполнению и контролю правильных действий. Иными словами, управление качеством подготовки специалистов должно быть построено так, чтобы отклонения от заданных требований, по возможности, предупреждались, а не исправлялись после того, как они были обнаружены.

Этим путем можно обеспечить репутацию университета как надежного поставщика высококачественных специалистов с минимальным риском для тех предприятий, организаций и физических лиц, которые можно считать потребителями услуг.

**Назначение СМК.** СМК призвана обеспечить качество предоставляемых услуг и «настраивать» это качество на ожидания потребителей. При этом главная задача СМК — не контроль каждой отдельной услуги, а создание системы, которая позволит не допускать появления ошибок, приводящих к плохому качеству услуг.

В результате создания необходимых условий СМК должна гарантировать соответствие выпускников университета требованиям государственных образовательных стандартов, пожеланиям и рекомендациям заинтересованных сторон. При должном функционировании СМК затраты на подготовку специалистов должны быть оптимальными.

Успех может быть достигнут в результате внедрения и поддержания в рабочем состоянии системы менеджмента, разработанной для постоянного улучшения деятельности с учетом потребностей всех заинтересованных сторон.

**Структура СМК.** СМК состоит из следующих элементов: организация; процессы; документы; ресурсы.

В соответствии с определениями ИСО, организация, это группа сотрудников и необходимых средств, с распределением ответственности, полномочий и взаимоотношений.

Процесс — это совокупность взаимосвязанных и взаимодействующих элементов деятельности, преобразующих «входы» в «выходы». Очень часто «входами» процесса являются «выходы» других процессов.

Важное значение для СМК имеет понятие процедуры. Процедура — это установленный способ осуществления деятельности или процесса. Процедурой можно назвать процесс (совокупность процессов). С другой стороны — это документ, описывающий правила выполнения процесса.

Документ — информация (значимые данные), размещенные на соответствующем носителе.

Ресурсы СМК — все то, что обеспечивает менеджмент качества.

Что необходимо для создания СМК организации? Прежде всего:

- идентифицировать основные процессы деятельности;
- установить последовательность и взаимодействие процессов;
- определить критерии и методы, необходимые для обеспечения эффективности как работы, так и управления процессами;
- обеспечивать наличие ресурсов и информации, необходимых для поддержки работы и наблюдения за процессами;
- наблюдать, измерять и анализировать процессы;
- принимать меры, необходимые для достижения запланированных результатов и постоянного улучшения процессов.

**Что такое ИСО?** В 90-х годах прошлого века мировое сообщество перешло к новому этапу развития управления качеством — планированию качества. Основной задачей, стоящей перед производителями продукции и услуг на этом этапе — полное удовлетворение потребителя. Эта тенденция нашла свое отражение в новой версии стандартов ISO (International Organization for Standardization) семейства 9000.

ИСО — это международная организация по стандартизации, являющаяся всемирной федерацией национальных организаций по стандартизации (комитетов-членов ИСО).

Цель ИСО — развитие принципов стандартизации и проектирования на их основе стандартов, способствующих интеграционным процессам в различных областях и видах деятельности.

Разрабатываемые ИСО стандарты объединяются в семейства. ISO 9000 — серия стандартов ISO, которые применяются при создании и совершенствовании систем менеджмента качества организаций и предприятий.

ИСО ISO 9001. Содержит набор требований к системам менеджмента качества. Текущая версия — «ISO 9001:2008. Системы менеджмента качества. Требования».

ISO 9000. Словарь терминов о системе менеджмента, свод принципов менеджмента качества. Текущая версия — «ISO 9000:2005. Системы менеджмента качества. Основные положения и словарь».

ISO 9004 содержит руководство по достижению устойчивого успеха любой организацией в сложной, требовательной и постоянно изменяющейся среде, путем использования подхода с позиции менеджмента качества. Текущая версия - «ISO 9004:2009. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации. Подход на основе менеджмента качества».

ISO 19011. Стандарт, описывающий методы проведения аудита в системах менеджмента, в том числе, менеджмента качества. Текущая версия — «ISO 19011:2011 Руководящие указания по аудиту систем менеджмента».

***Российские версии стандартов:***

ГОСТ ISO 9000-2011 — аналог ISO 9000:2005 (подготовлен открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ОАО «ВНИИС») на основе применения ГОСТ Р ИСО 9001-2008).

ГОСТ ISO 9001-2011 — аналог ISO 9001:2008 (подготовлен открытым акционерным обществом «Всероссийский научно-исследовательский институт сертификации» (ОАО «ВНИИС») на основе применения ГОСТ Р ИСО 9001-2008).

Одним из наиболее важных моментов данных стандартов является их универсальность, использование их предприятиями различных форм собственности. Все они содержат нормы и требования, которым должна соответствовать система менеджмента качества, независимо от того будет она сертифицирована или нет. Именно для этих целей используются Международные стандарты ИСО 9000, ИСО 9001, ИСО 9004. ГОСТ Р ИСО 19011-2012 используется в качестве регулирующего вопросы организации и проведения аудитов.

**Требования международных стандартов: ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001-2001).**

Для создания системы менеджмента качества требуется стратегическое решение организации. На разработку и внедрение системы менеджмента качества организации влияют изменяющиеся потребности, конкретные цели, выпускаемая продукция, применяемые процессы, размер и структура организации. Настоящий стандарт не предполагает единообразия в структуре систем менеджмента качества или документации.

Требования к системе менеджмента качества, установленные в настоящем стандарте, являются дополняющими по отношению к требованиям к продукции. Информация, обозначенная как «Примечание», носит характер методических указаний для понимания или разъяснения соответствующего требования.

Настоящий стандарт может использоваться внутренними и внешними сторонами, включая органы по сертификации, с целью оценки способности организации выполнять требования потребителей, регламентов и собственные требования.

При разработке настоящего стандарта были учтены принципы менеджмента качества, установленные в ГОСТ Р ИСО 9000-2001 и ГОСТ Р ИСО 9004-2001.

***Процессный подход.*** Настоящий стандарт направлен на применение «процессного подхода» при разработке, внедрении и улучшении результативности системы менеджмента качества с целью повышения удовлетворенности потребителей путем выполнения их требований.

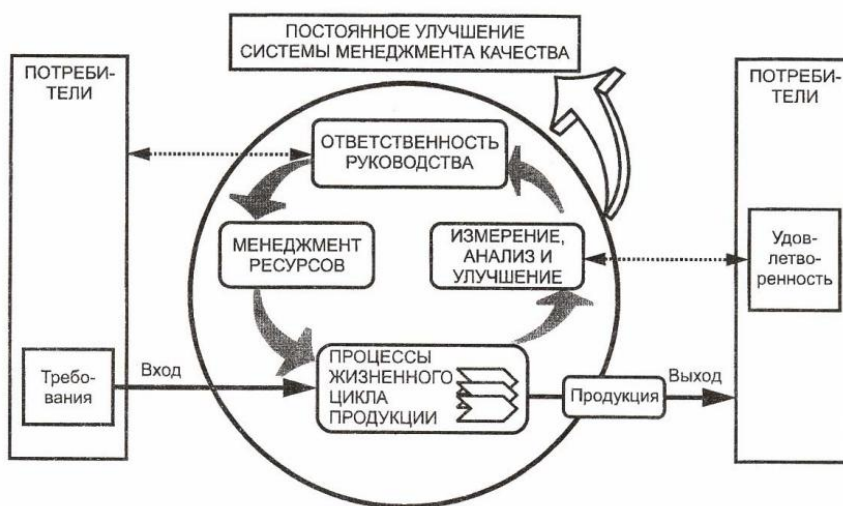
Для успешного функционирования организация должна определить и осуществлять менеджмент многочисленных взаимосвязанных видов деятельности. Деятельность, использующая ресурсы и управляемая с целью преобразования входов в выходы, может рассматриваться как процесс. Часто выход одного процесса образует непосредственно вход следующего.

Применение в организации системы процессов наряду с их идентификацией и взаимодействием, а также менеджмент процессов могут считаться «процессным подходом».

Преимущество процессного подхода состоит в непрерывности управления, которое он обеспечивает на стыке отдельных процессов в рамках их системы, а также при их комбинации и взаимодействии.

При применении в системе менеджмента качества такой подход подчеркивает важность: а) понимания и выполнения требований; б) необходимости рассмотрения процессов с точки зрения добавленной ценности; в) достижения результатов выполнения процессов и их результативности; г) постоянного улучшения процессов, основанного на объективном измерении.

Приведенная на рис. 4 модель системы менеджмента качества, основанная на процессном подходе, иллюстрирует связи между процессами. Эта модель показывает, что потребители играют существенную роль при определении входных данных. Мониторинг удовлетворенности потребителей требует оценки информации о восприятии потребителями выполнения их требований. Приведенная на рис. 4 модель охватывает все основные требования настоящего стандарта, не детализируя их.



**Рис. 4. Модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе**

Связь с ГОСТ Р ИСО 9004-2001 ГОСТ Р ИСО 9001-2001 и ГОСТ Р ИСО 9004-2001 были разработаны как согласованная пара стандартов на системы менеджмента качества для дополнения друг друга, но их можно применять также независимо. Несмотря на то, что у стандартов различные области применения, они имеют аналогичную структуру в целях создания условий для их использования как согласованной пары.

ГОСТ Р ИСО 9001-2001 устанавливает требования к системе менеджмента качества, которые могут использоваться для внутреннего применения организациями, в целях сертификации или заключения контрактов. Он направлен на результативность системы менеджмента качества при выполнении требований потребителей.

ГОСТ Р ИСО 9004-2001 содержит рекомендации по более широкому спектру целей системы менеджмента качества, чем ГОСТ Р ИСО 9001-2001, особенно по постоянному улучшению деятельности организации, а также ее эффективности и результативности.

ГОСТ Р ИСО 9004-2001 рекомендуется как руководство для организаций, высшее руководство которых, преследуя цель постоянного улучшения деятельности, желает выйти за рамки требований ГОСТ Р ИСО 9001-2001. Однако он не предназначен для целей сертификации или заключения контрактов.

Совместимость с другими системами менеджмента.

Настоящий стандарт согласован с ГОСТ Р ИСО 14001-98 для улучшения совместимости этих двух стандартов в интересах сообщества пользователей.

Настоящий стандарт не содержит конкретных требований к другим системам менеджмента, таких, как менеджмент охраны окружающей среды, менеджмент профессионального здоровья и безопасности, финансовый менеджмент или менеджмент рисков. Однако он позволяет организации согласовать или интегрировать свою собственную систему менеджмента качества с другими системами менеджмента с соответствующими требованиями. Организация может адаптировать действующую систему(ы) менеджмента для создания системы менеджмента качества, соответствующей требованиям настоящего стандарта.

**Разработка единых требований к оформлению документации (инструкций, регламентов, положений, правил и др.).** Оформление документов в широком смысле — это соблюдение требований законодательных актов, нормативных документов в процессе составления, подготовки, копирования, согласования, заверения, пересылки документации.

В более узком смысле – расположение реквизитов документа на материальных носителях: бумажном, электронном, в соответствии с действующими правилами.

Требования, в соответствии с которыми оформляется документ, устанавливаются на федеральном уровне ГОСТом. Это документ нормативно-технического характера, на основе которого каждая организация, ведомство, учреждение разрабатывает свои нормативные акты, касающиеся оформления документации:

- положения о документообороте;
- инструкции;
- правила;
- регламенты.

Документы можно подготовить как в электронном, так и в рукописном виде. Для каждого варианта есть свои ГОСТы.

1. Машинописным способом в соответствии с ГОСТ 13.1.002-2003. Межгосударственный стандарт. Репрография. Микрография. Документы для микрофильмирования. Общие требования и нормы (введен в действие Постановлением Госстандарта России от 26.02.2004 № 63-ст).

2. Рукописным методом, используя положения ГОСТ 2.304-81. Межгосударственный стандарт. Единая система конструкторской документации. Шрифты чертежные (утверждён Постановлением Госстандарта СССР от 28.03.1981 № 1562).

3. Применяя ЭВМ, согласно ГОСТ 2.004-88. Межгосударственный стандарт. Единая система конструкторской документации. Общие требования к выполнению конструкторских и технологических документов на печатающих и графических устройствах вывода ЭВМ (утверждён Постановлением Госстандарта СССР от 28.11.1988 № 3843).

4. На электронных носителях информации.

Текстовые документы электронных (ТДЭ), согласно правилам, допускается готовить с использованием стандартизованных информационных моделей программ. Данные будут либо сгенерированы автоматически с помощью специализированных программных средств из заранее подготовленных фрагментов, либо набираются вручную.

Он достаточно объемный, с подробным изложением информации, предназначенной для делопроизводителей, секретарей, руководства. Требования подразделяются в нем следующим ниже порядком:

**Общие требования к созданию документа.** Сюда входят: характеристика материальных носителей документа (бумажный, электронный), порядок нумерации страниц, рекомендуемые для набора шрифты, отступы, интервалы, выравнивание, длина строки – в цифрах, с выделением важных нюансов.

**Состав реквизитов.** Первая группа включает в себя герб, товарный знак, знак обслуживания, код документальной формы, наименование организации, ее подразделения, должности автора документа, данные организации справочного характера. Вторая группа 09-16 объединяет данные о документе: наименование, дату, номер, ссылку на рег. номер, где

составлен, пометку об ограничении доступа, кому адресован, гриф, подтверждающий утверждение. Третья группа 17-18 – это реквизиты заголовка текста и сам текст. Четвертая группа 19-30 – различные визирующие, резолюционные, контрольные, согласовательные отметки, подпись, печать, данные об исполнителе. По каждому реквизиту даны рекомендации, как он оформляется и где располагается в документе. К примеру, подчеркивается, что наименование вида документа можно опустить, только если это деловое письмо, а место составления можно не указывать, если указание на местонахождение организации уже есть в ее наименовании.

**Бланки.** Отдельно законодатель характеризует бланки документов, рекомендуемый формат для обычных документов, для резолюций, предельные размеры полей. Следует описание, как должны располагаться реквизиты на том или ином бланке, какого вида бумага должна использоваться.

На основе ГОСТа организации и учреждения разрабатывают собственные нормативы по оформлению документации. Стандартизация документооборота необходима, поскольку дает возможность оперативно обрабатывать, искать и копировать документы. Исполнение требований по оформлению документов позволяет говорить о них как о юридически значимых.

В действующем ГОСТе законодатель предлагает рекомендации по оформлению реквизитов, бланков, излагает требования при создании документов. По сравнению с утратившим силу стандартом, некоторым спорным и неясным вопросам уделено особое внимание. В частности, разъясняется, каким шрифтом должен создаваться документ, как оформляется подпись за директора иного ответственного лица, и говорится о том, что печать организации не должна ставиться поверх подписи ответственных лиц.

В документах содержится довольно обширный список того, что нельзя употреблять в тексте. В этот список входят:

- применять обороты разговорной речи, техницизмы, профессионализмы;
- применять для одного и того же понятия различные научно-технические термины, близкие по смыслу (синонимы), иностранные слова и термины при наличии равнозначных слов и терминов в русском языке;
- применять произвольные словообразования;
- применять сокращения слов, кроме установленных правилами русской орфографии, соответствующими государственными стандартами, а также в данном документе;
- сокращать обозначения единиц физических величин, если они употребляются без цифр, за исключением единиц физических величин в заголовках и боковиках таблиц и в расшифровках буквенных обозначений, входящих в формулы и рисунки.

Также требованиями *запрещается*:

- ставить знак минус для обозначения отрицательных чисел;
- перечеркивать круг в качестве обозначения диаметра;
- писать математические знаки без числового сопровождения;
- указывать индексы стандартов без обозначения присвоенного им регистрационного номера.

Любой элемент текста следует оформлять в соответствии с правилами, отклонение от обязательных требований не допускается.

### **Вопросы для самопроверки знаний:**

1. Система менеджмента качества – это...
2. В каких случаях компании может потребоваться СМК?
3. Перечислите достоинства СМК для компаний.
4. Какие имеются внутренние причины для внедрения СМК?
5. Перечислите принципы управления качеством.
6. Перечислите этапы внедрения СМК в компании.
7. Охарактеризуйте выгоды от внедрения этой системы



8. Для чего нужна система менеджмента качества? Каково ее назначение?

9. Что такое ИСО?

10. Представьте модель системы менеджмента качества, основанной на процессном подходе

11. Какие имеются общие требования к созданию документа?

12. Что нельзя употреблять в тексте?

## ***Тема 9. Возможности внедрения современной модели бизнеса***

Рыночная экономика диктует свои правила, и предпринимателям все чаще приходится обращаться к стратегическому менеджменту, который позволяет планировать будущую деятельность по всем пунктам: выбор сферы деятельности; постановка целей и задач; определение целевой аудитории; выбор успешной стратегии; применение выбранной стратегии; получение обратной связи от клиентов.

Стоит разграничивать понятия стратегического менеджмента и бизнес-моделей.

Бизнес-модель – это готовое решение, шаблон, который имеет практические данные. Бизнес-модель – это простое и понятное отображение определенных хозяйственных процессов. Проще говоря: «Бери, делай и получай конкретный результат».

Вся суть внедрения готового решения в бизнес заключается в том, чтобы получать от деятельности денег больше, чем требуется вкладывать в ее развитие.

Чаще всего для выбора или смены деятельности в бизнесе направление выбирается с помощью стратегического менеджмента. Когда все этапы этой работы пройдены и определен результат, время переходить к моделированию и внедрению готовых решений.

**Преимущество бизнес-моделей.** Готовая модель развития бизнеса дает ряд значительных преимуществ:

1. Экономия времени на аналитическую работу.
2. Глубокая продуманность всех элементов модели и их взаимосвязи.
3. Досрочный расчет по результатам ведения бизнеса.
4. Готовая стратегия маркетинга.

Если верить результатам статистических исследований, то 8-9 предприятий из 10, созданных с нуля и самостоятельно проходящих все этапы развития, закрываются, не проработав и года. Вероятно, если бы владельцы обанкротившихся компаний знали о плюсах использования бизнес-моделей, эта статистика была более оптимистичной.

Успешные бизнес-модели формируются под воздействием ряда факторов.

Модель управления развитием бизнеса постоянно меняется, поскольку она находится в прямой корреляции со следующими изменениями в экономике:

Рост и развитие технологий.

Высокий спрос на интеллект, человеческие ресурсы.

Рост популярности интернета.

Формирование общества потребления.

Высокая конкуренция.

Ориентир на клиента, потребности которого быстро меняются в зависимости от модных тенденций.

Потребность клиентов в пробниках и бесплатных образцах.

Постоянная необходимость в обучении.

Все эти факторы требуют наличия новых решений и изменений, что приводит к рождению современных бизнес-моделей.

**Признаки бизнес-модели, способной трансформировать отрасль:**

1. **Персонализация продуктов и услуг.** Новые модели адаптируют продукты или услуги к индивидуальным и конкретным требованиям клиентов лучше, чем доминирующие. А отвечать на эти запросы по выгодной цене компаниям помогают технологии.

2. *Замкнутый цикл.* Во многих моделях на смену линейному процессу (изготовление, потребление и ликвидация продукции) приходит замкнутый цикл, предполагающий переработку использованных продуктов. Это сокращает общие затраты на ресурсы.

3. *Совместное использование активов.* Некоторые инновации капитализируются на том, что помогают использовать активы совместно: благодаря Airbnb домовладельцы сдают помещения туристам, а с помощью Uber автолюбители зарабатывают на личных машинах. Как правило, при поддержке двусторонней онлайн-площадки: собственник жилья получает деньги за комнату, а турист экономит на проживании. Барьеры входа в бизнес ниже по сравнению с традиционным рынком, ведь раньше нужно было владеть активами, а теперь достаточно стать посредником между их обладателями.

4. *Оплата по факту.* Ряд моделей предполагает, что клиент оплачивает только фактически использованные продукты или услуги. От этого выигрывает и потребитель — поскольку платит только за полученную ценность, и компания — потому что такая схема привлекает новых клиентов.

5. *Экосистема сотрудничества.* Многие инновации становятся успешными благодаря тому, что новые технологии упрощают сотрудничество с партнерами по цепочке поставок, позволяя точнее управлять рисками и снижать затраты.

6. *Гибкая и адаптивная организация.* В некоторых случаях технологии позволяют перейти от традиционных иерархических моделей принятия решений к новым, лучше учитывающим специфику рынка и легко адаптирующимся к изменениям. При этом компания экономит средства, а клиент получает более выгодные предложения.

Невозможно точно предсказать, будет ли успешной инновация, но можно повысить вероятность успеха, создав бизнес-модель, связывающую вызовы рынка и новые технологии. Чем больше точек соприкосновения будет у них, тем выше шансы трансформировать отрасль.

#### ***Наиболее распространенные варианты на сегодняшнем рынке:***

1. *Франшизы.* Еще какое-то время назад франчайзинг был распространен только в ресторанном бизнесе. Сегодня по договору франшизы можно приобрести готовый бизнес в различных сферах: от магазина одежды до агентства по уборке помещений. Приобрести франшизу значит купить стратегию, описывающую запуск и ведение бизнеса «с опытом». Как правило, франшизу предлагает уже хорошо раскрученный и известный бизнес.

2. *Рекламная модель.* Реклама – это не только двигатель торговли, но еще и отличный способ получения дохода. Если раньше была эра печатных способов продвижения товаров и услуг, то сегодня весь маркетинг перешел в онлайн, в частности в баннерную и нативную рекламу. Одним из ярких примеров такой модели ведения бизнеса можно назвать YouTube. Реклама может быть в любом виде: аудио и видеофайлы; контекстная; баннеры; e-mail рассылки; текст и др. Заработать можно не только на показе рекламы, можно обогащаться и за счет ее блокировки. Для этого потребуется платное приложение или программа, которые предложат пользователю за определенную сумму просматривать страницы без рекламы.

3. *Продажи.* Классическая модель для бизнеса – это продажа товаров и услуг. Для запуска магазина необходимо провести мониторинг, понять спрос потребителя. Сейчас, когда интернет получил такую широкую популярность и все больше людей отдают предпочтение онлайн-покупкам, можно задуматься над открытием интернет-магазина и подвинуть с пьедестала Ebay, Ozon, Aliexpress.

4. *Партнерские программы и комиссии.* С развитием рекламной стратегии в бизнесе появилось понятие заработка на партнерских программах.

5. *Лизинг.* Располагая определенными средствами, можно помогать арендовать дорогостоящие продукты тем, кто не может позволить себе их приобретение. По окончании срока договора лизинга объект лизинга возвращается к компании, которая выступает лизингодателем.

6. *Дробление*. Дробление, в отличие от лизинга, – это не аренда, а продажа части продукта. Популярным примером дробления является аренда имущества группой лиц, например, Disney vacation club.

7. *Краудсорсинг*. Краудсорсинг можно сравнить с понятным субподрядом. Это привлечение к работе группы лиц, которые помогают решить задачи бесплатно или за небольшое вознаграждение. Удачным примером краудсорсинга может похвастаться Сбербанк, который постоянно проводит опросы и использует общественное мнение для совершенствования своих продуктов. Например, мобильное приложение «Сбербанк онлайн» разработано и постоянно обновляется за счет предложений пользователей.

8. *Кастомизация*. Клиентам сегодня важен индивидуальный подход и возможность выделиться среди других. Кастомизация и есть внедрение персонализированного подхода в бизнес-процессы. Пример – организация индивидуальных шопинг-туров, где стилисты подбирают одежду для каждого клиента в зависимости от его параметров и внешних данных.

9. *Дорогостоящее сопровождение*. Когда речь идет о товарах долговечных, но недорогих, то стоит подумать о повышении цен на те продукты, которые их сопровождают. Например, бритвенный станок со сменными лезвиями стоит довольно недорого и может прослужить очень долго. Но сколько времени лезвия остаются достаточно острыми для использования и сколько стоят кассеты?

10. Можно использовать и *обратное правило* – сопровождать дорогой продукт недорогими дополнительными, которые стимулируют клиентов покупать дорогостоящие вещи. Тем самым компания зарабатывает большую часть денег именно на продаже основного продукта, подсаживая на него своего клиента. Это не окончательный список современных бизнес-моделей. Его можно дополнить такими способами, как подписки, участие клиентов в обратных аукционах, отложенная плата за товар и услуги и др.

Чтобы стать лидерами индустрии, компании должны развиваться по пяти направлениям:

- трансформировать основные производственные системы;
- формировать новый гиперперсонализированный клиентский опыт;
- пересматривать архитектуру своих экосистем и цепочек взаимодействия с поставщиками и клиентами;
- создавать новые бизнес-модели;
- формировать рабочую силу будущего.

При создании новых бизнес-моделей выделяют 3 основных аспекта:

- создание «умных» интегрированных продуктов (возможно с нуля), которые могут обучаться и адаптироваться;
- использование промышленного интернета вещей для поиска новых источников ценности для клиентов;
- everything as a service – трансформация всех продуктов в сервис, масштабируемость сервисов и использование модели pay-per-use.

**Бизнес-модель, ориентированная на продукт** - компания предлагает массовый стандартизированный продукт в больших объемах. Транзакции одиночные, контакт может закончиться сразу после продажи продукта. Стратегия развития бизнес-модели нацелена на расширение сервисного обслуживания (если оно возможно) и на предложение многих категорий продуктов под одним брендом, чтобы совершались повторные транзакции. Услуги играют сопутствующую роль. Конкурентное преимущество – создание каналов прямых продаж, уникальных процессов, пользовательского опыта и дизайна. Модель характерна для производителей оборудования, автопроизводителей и т.п.

**Компании с бизнес-моделью, ориентированной на платформу**, организуют рыночное взаимодействие технологичным образом: предлагают функции и инструменты для совместного использования участниками платформы и устанавливают правила использования, то есть предложение продуктов и услуг посредством платформы массовое и стандартизованное.

Примеры:

- краудфандинг — поиск инвестиций для стартапов среди частных лиц;
- аренда жилья у владельцев недвижимости;
- облачное программное обеспечение (например, платформы для бизнес-аналитики).

**Бизнес-модель, ориентированная на проект**, подходит компаниям, оказывающим высококастомизированные услуги для крупных компаний: консалтинг, строительство крупных объектов по индивидуальным проектам и т.п. В силу масштаба услугу невозможно сделать стандартизированной. Даже если в отдельных частях проекта используются массовые предложения, итоговая комбинация решений всегда оказывается уникальной.

Примеры:

- консалтинг по вопросам слияний и поглощений;
- индивидуальный туризм;
- IT-проекты.

Отличие бизнес-модели, ориентированной на решение, от бизнес модели, ориентированной на проект, – реализация по принципу одного окна. Предлагаемые продукты и решения разнообразны – итоговое решение может быть реализовано с учетом специфических потребностей клиента. Интегрированные гибридные решения, ориентированные на конкретного клиента, – основа для долгосрочного партнерства: возможность привязки клиента за счет поддержки поставленного решения.

Предложение обычно включает физические и цифровые компоненты, возможно привлечение сторонних решений. Это бизнес-модель вендоров программного обеспечения, системных интеграторов.

Примеры:

- управление семейными инвестициями (для состоятельных семей);
- управляемое облако.

Таким образом, фундаментальный сдвиг, спровоцированный цифровой экономикой, относится к способам конкурентной борьбы: критерием дифференциации на рынке становятся бизнес-модели, а не соревнование по качеству и издержкам. Эффект цифровизации в том, что в материальные продукты включается цифровая составляющая, которая расширяет функциональность и ценность продуктов, а также в некоторых случаях полностью замещает их (цифровые двойники).

Например:

Google воспринималась как поисковый портал, но сейчас ее интересы гораздо шире: диверсификация привела компанию на рынок операционных систем (ОС): Android – ОС для смартфонов, ноутбуков, планшетов, электронных книг, часов, фитнес-трекеров и т.п., на рынок беспилотных автомобилей — системы беспилотного управления автомобилями.

В рамках фундаментального сдвига выделяют три вида цифрового переворота:

*Новые игроки*, когда стартапы или компании, уже существующие на рынке и имеющие хорошие цифровые возможности, выходят к клиентам с новым ценностным предложением.

*Новые бизнес-модели* для традиционных конкурентов, когда компании, работающие на рынке, внедряют новую бизнес-модель, сочетающую виртуальное и физическое пространство присутствия продукта/услуги.

*Пересечение границ отрасли*, когда успешные в одной отрасли компании используют цифровую тактику для выхода на другой отраслевой рынок.

Основу для цифровой трансформации компаний, предлагающих физические продукты, составляют следующие возможности:

1. Цифровизация обеспечивает автоматический сбор данных, которые можно использовать для развития физических продуктов и услуг, можно продавать клиентам или передавать безвозмездно для укрепления лояльности дополнительные цифровые составляющие физического продукта или услуги, формируемые на основе ценности, извлекаемой из данных.
2. Цифровизация позволяет проводить комплексные транзакции, которые обладают большими возможностями масштабирования, без пропорционального роста затрат.

Производственные мощности цифрового пространства легче масштабируются и не включают такие большие затраты финансов и времени, как организация и расширение производства физических продуктов.

3. Цифровизация позволяет легко перемещаться в двух направлениях (даже одновременно): стандартизации и персонификации. В цифровом пространстве легче корректировать услугу под индивидуальные потребности клиента. В то же время агрегация индивидуальных предпочтений позволяет разработать стандарт массовой цифровой услуги, который востребован наибольшим числом пользователей (это определяет не бизнес, а реальные предпочтения клиентов).

Благодаря цифровизации компании переходят от продажи только продуктов к продаже продуктов, интегрированных с услугами и формирующих уникальное ценностное предложение.

**Повышение эффективности принимаемых управленческих решений, опирающихся на объективную информацию.** Управленческое решение — это любое решение, которое влияет на бизнес. Но к этой категории относят далеко не все решения, которые принимают сотрудники и руководители. У управленческих решений есть особенности:

- направленность от начальника к подчинённому;
- соответствие целям и задачам предприятия;
- компетентность решающего – то есть решение принимают в пределах полномочий;
- осуществимость.

Линейный менеджер может решить, что компании необходимо изменить миссию. Но это не будет управленческим решением. *Во-первых*, такие вопросы находятся вне его компетенций - ими занимается совет директоров. *Во-вторых*, решение направлено вверх, поэтому нарушает субординацию.

Донести идею «наверх» можно в качестве предложения. Если топ-менеджеры сочтут его целесообразным и реализуют, оно станет управленческим решением.

Для принятия управленческого решения нужно два шага:

- понять, что есть задача или проблема, которая требует вмешательства;
- выбрать лучший вариант решения проблемы или выполнения задачи.

Приведены два примера управленческих решений - абстрактный и исторический.

**Абстрактный пример.** На внутреннем рынке появился сильный конкурент. Чтобы сохранить уровень продаж, компания хочет выйти на рынок другой страны, где конкуренция ниже. Распоряжение директора торговать за рубежом и выбор страны будут управленческими решениями.

В литературе по менеджменту можно встретить разные алгоритмы принятия решений. Мы дадим самый короткий — он включает *четыре этапа*:

**Диагностика проблемы.** Это поиск проблем в работе или постановка цели и сбор полной и достоверной информации о проблеме.

**Разработка вариантов.** На этом этапе предлагают разные сценарии действий. Бывает и такое, что находят один вариант, но это случается редко.

**Оценка вариантов.** На этом этапе сценарии сравнивают по затратам и потенциальному эффекту. И выбирают лучший - тот, что позволит достичь цели с меньшими затратами.

**Реализация.** На заключительном этапе реализуют выбранный сценарий и оценивают его эффективность.

Иногда выделяют ещё один этап - *выбор системы оценки-эталона*, по которому будут сверять результат. Это делают после диагностики проблемы. Иногда называют три дополнительных этапа: составление плана действий, контроль за исполнением, приоритизация целей. Но это просто более детальное описание основного алгоритма.

Методы делят на количественные и качественные. Количественные основаны на статистике: они подходят компаниям, которые собирают данные и умеют с ними работать.

Качественные используют там, где количественная оценка невозможна. Они основаны на оценках экспертов, например, сотрудников компании, клиентов или партнёров.

Чтобы понять, что делать, эксперты могут использовать разные методы. Например, *метод «Дельфи»*, *метод сценариев* или *SWOT-анализ*. Для использования некоторых из этих инструментов важно, чтобы эксперты могли работать анонимно.

*Мозговой штурм*. Это метод, основанный на коллективном обсуждении. Для него собирают группу людей — например, коллег или менеджеров среднего звена. Каждый генерирует идеи или предлагает сценарии.

Важное правило – какой бы бредовой ни казалась идея, в процессе мозгового штурма её не критикуют. Только после того, как все высказались, начинается коллективное обсуждение и оценка идей. Так можно найти оптимальное решение.

*Теория игр*. Это раздел прикладной математики, точнее — исследования операций. Теория предполагает, что в любой ситуации есть конфликт интересов, а стороны стараются выбрать стратегию, которая принесёт им выигрши, и предусмотреть ответные шаги соперника.

Чтобы принять решение по этому методу, нужно построить математическую модель самого вероятного сценария «игры». И подобрать стратегию, которая позволит «выиграть». Это сложно, поэтому теорию игр обычно используют применительно к сложным системам — например, конкурентной войны или политического соперничества.

Теория игр предполагает логику и рациональность в выборе сценариев. На деле действия оппонентов могут быть эмоциональными и нелогичными, что затрудняет разработку стратегии.

*Метод декомпозиции*. Метод позволяет наглядно представить все возможные варианты решений или глубоко изучить проблему. Для этого проблему или задачу разделяют на блоки, их — на ещё меньшие блоки и так далее. Благодаря этому получается иерархическая структура.

Декомпозицию используют не только в принятии управленческих решений, но и в управлении командами, ресурсами и процессами.

В литературе перечисляют восемь способов оценки. Самый распространённый — сравнение экономических показателей до и после. Например, компания может оценить прибыль, выручку, маржинальность.

Управленческие решения классифицируются по разным признакам, например, таким как:

- по времени управления;
- по процессам, которые подвергается управлению;
- по степени участия персонала.

Основными проблемами в сфере работы с обеспечением своевременных и эффективных управленческих решений являются:

- отсутствие инструментов подготовки вариантов управленческих решений, их сравнения и оценки эффективности;
- отсутствие полной, достоверной и своевременной информации для принятия управленческих решений;
- отсутствие четкой системы обработки и представления информации для ее анализа;
- неконкурентоспособность персонала всех уровней производственной иерархии.

Необходимо отметить и консервативность управленческих технологий, применяемых на многих современных предприятиях, нежелание или невозможность руководителей структур изучать современные методы и технологии управления, обосновывать принятие решений достоверными расчетами. Подготовка управленческих решений на современных предприятиях нередко отделена от функции их принятия, а для этого необходима работа целого коллектива специалистов. Процесс принятия решений можно представить, как пятиэтапный процесс, предшествующий реализации решений, как предложено в работе М. Мескон и Ф. Хедоури.

*Управленческие решения* — это набор более мелких решений, каждое из которых должно внести вклад в решение общей проблемы. Поэтому от специалиста, который принимает управленческое решение, требуется информированность, компетентность, специальные знания в сфере своей деятельности и способность неординарного мышления. Самое плохое в

управленческой деятельности — это отсутствие решения. Количество управленческих решений, которое руководитель смог эффективно реализовать, характеризует его управленческий опыт.

К управленческому решению предъявляется ряд требований, к числу которых можно отнести:

- обоснованность решения;
- своевременность;
- необходимую полноту содержания;
- полномочность;
- согласованность с принятыми ранее решениями.

Решение должно охватывать весь спектр вопросов, всю информацию, всю полноту потребностей управляемой системы. Для того, чтобы принимать эффективное решение, необходимо знание особенностей и окружающей среды. Для этого требуется тщательный анализ ресурсного обеспечения, научно-технических возможностей, целевых функций развития, экономических и социальных перспектив предприятия.

Немаловажный критерий – это своевременность управленческого решения.

Это значит, что принятое решение не должно отставать от потребностей и задач социально-экономической системы, но также немаловажно не опережать.

Если решение принято преждевременно, то принятое решение может не найти подготовленную почву для его реализации и развития и может дать начало развитию негативных тенденций. Запоздалые решения не менее вредны для всех процессов, так как они еще более усугубляют болезненные процессы.

Управленческое решение должно охватывать следующие элементы:

- цель функционирования и развития системы;
- средства и ресурсы, которые используются для достижения этих целей;
- основные пути и способы достижения целей;
- сроки достижения целей;
- порядок взаимодействия между подразделениями и исполнителями;
- организацию выполнения работ на всех этапах реализации решения.

Количество моделей и количество проблем, для разрешения которых они были разработаны очень большое. Их можно разделить на эвристические методы, количественные методы и коллективные методы принятия управленческих решений.

Эвристические методы принятия решений, известные также как неформальные очень популярны у руководителей. Эти методы основываются на логических приемах и методиках выбора оптимальных решений через сравнение альтернатив. Конечно, при всем этом необходимо учитывать накопленный опыт, руководствоваться здравым смыслом, а также необходимо действовать оперативно. Недостаток такого метода – это получение ошибочных и неэффективных решений. Основа эвристических методов – метод индукции (переход от частного к общему). Изначально проблема делится на подпроблемы, формируется набор задач и решений и как только решаются подпроблемы, проблема в целом тоже будет разрешена.

Главной задачей в коллективных методах является определение круга лиц, которые будут участвовать в решении определенной проблемы. Главный критерий - это компетентность, способность работать в команде и конструктивность.

Главный метод коллективного метода - это «мозговой штурм» - сбор группы людей, обсуждение проблемы и генерирование идей для решения данной проблемы. Основное правило для такого «мозгового штурма» - это создание благоприятной атмосферы, где не приветствуется критика идей, а приветствуется генерирование как можно большего количества идей.

Другим методом является метод Дельфы. Это процедура анкетирования, которая проводится в несколько туров. Первый тур анкетирования проводится без аргументации, во втором - отличающийся от других ответ подлежит аргументации или же изменить оценку может

эксперт. После того, как оценки будут стабилизированы, опрос прекращается, и эксперты принимают определенное решение.

Следующая модель - японская, которая еще известна, как кольцевая, система принятия решений – «кингисе», главная задача которой - это рассмотрение проекта суть, которой в том, что на рассмотрение готовится проект новшества.

Руководитель составляет список людей, которые будут должны рассмотреть предлагаемое решение и сделать свои пометки в письменном виде. Далее состоится совещание. Если эксперты не могут прийти к единому решению, то они должны основываться на следующих принципах:

- принцип большинства голосов – решение, имеющее наибольшее число сторонников;
- принцип диктатора – один человек из всей группы принимает решение.
- принцип Курно: используется, когда предлагается число решений, равное числу экспертов;
- принцип Парето – используется, когда все эксперты образуют единое целое, одну коалицию;
- принцип Эджворта - используется, когда группа состоит из нескольких коалиций, каждой из которых невыгодно отменять свое решение.

В основе количественных методов принятия решений лежит научно-практический подход, который предполагает выбор оптимальных решений с помощью электронно-вычислительных машин и экономико-математических моделей. Так как математика – это точная наука, то любые, даже простые математические функции и операции, могут рассматриваться в качестве математических методов и моделей принятия решений.

Математические модели характеризуют реальную систему символическими уравнениями или неравенствами.

Так как математический язык универсален, это позволяет математическим моделям быть наиболее удобным инструментом изучения объекта и его основных свойств. В математической модели (которая по-другому называется символической) используются символы для описания свойств или характеристик объекта, или события.

При применении математических методов для подготовки решений можно выделить несколько этапов:

- определение круга проблем, подлежащих решению, определение цели решения;
- разбивка на постоянные и переменные величины;
- постановка задачи и построение модели, которая позволяет выразить качественное содержание через количественные характеристики.

Вторая часть модели — ее ограничения — представляет собой математическую запись условий, при которых осуществляется выбор решения. Моделирование может охватывать все виды аналитических действий, совершаемых при непосредственной подготовке решений.

*Математический инструментарий принятия решений* — это экономико-математические модели и методы, которые представляет собой логический системный подход к решению проблемы управления. С точки зрения экономико-математических моделей центральным моментом становится создание модели в виде абстрактного представления существующей проблемной ситуации. Как правило, подобная модель выражается в виде графика или математического соотношения. Экономико-математические модели отражают наиболее существенные свойства реального объекта или процесса с помощью математических отношений.

В зависимости от вида математических функций, которые положены в основу, можно выделить следующие методы:

- методы математического программирования (линейное, динамическое, целочисленное программирование и др.);
- методы актуарной математики, адаптированные к решению экономических задач;
- вероятностные и статистические методы, которые реализуются в методах теории массового обслуживания.



Экономико-математическое моделирование реализуется, как правило, посредством применения пакетов прикладных компьютерных программ. Создана масса современных лицензионных автоматизированных систем поддержки принятия решений (СППР), позволяющих оперативно проанализировать качество и эффективность возможных альтернатив решений. Главное достоинство моделирования и СППР при принятии управленческих решений это возможность прогнозировать ход событий и тенденции развития, которые подходят управляемой системе, и выявить условия, при которой она будет успешно развиваться. Главный недостаток менеджеров, принимающих управленческие решения – это монетарный и безответственный подход, являющийся следствием некомпетентности.

**Повышение конкурентоспособности продукции за счет получения фактических данных для анализа.** Основное противоречие конкурентоспособности можно сформулировать как противоречие между интересами производителя и потребителя, которое в действительности подвергается корректировке в процессе реализации рыночных отношений потребителя и производителя, в результате которой, продажа данного товара становится эффективной как для производителя, так и для потребителя.

Осуществление указанной корректировки возможно только при условии разрешения ряда проблем, обусловленных данным противоречием. Во-первых, оптимизации уровня цены товара, приемлемого для всех участников процесса производства и реализации продукции. Во-вторых, проблемы выпуска изделий, удовлетворяющих новейшим требованиям научно-технического прогресса. В-третьих, проблемы создания инфраструктуры, необходимой для удовлетворения потребностей покупателя, но не представляющей особого интереса с точки зрения извлечения наивысшей прибыли для производителя.

На основании определенной нами ранее двусторонней взаимосвязи между различными уровнями конкурентоспособности можно утверждать, что пути повышения конкурентоспособности государства, отрасли и предприятия повышают и конкурентоспособность продукции.

В конкурентной политике относительно товара принимаются во внимание, прежде всего, его функциональное назначение, надежность, долговечность, удобство использования, эстетичность внешнего вида, и другие характеристики, то есть способность товара удовлетворять совокупные потребности покупателя лучше, чем товары-конкуренты. Создание такой потребительской ценности товара, которая включала бы в себя всю совокупность свойства данного товара, а также сопутствующих ему, является важнейшим условием выживания на рынке.

Производитель, создавая конкурентоспособный товар, применяет различные стратегии. Например, такие, как:

- добиться отличия товаров предприятия в глазах покупателей от товаров конкурентов;
- выбрать из намеченных к производству товаров один, являющийся наиболее привлекательным для всех покупателей, и осуществить на этой основе прорыв на рынке;
- отыскать новое применение выпускаемым товарам;
- своевременно изъять экономически неэффективный товар из сбытовой программы предприятия;
- найти выход на новые рынки как со старыми, так и с новыми товарами;
- осуществлять модификацию выпускаемых товаров в соответствии с новыми вкусами и потребностями покупателей;
- регулярно развивать и совершенствовать систему сервисного обслуживания реализуемых товаров и систему стимулирования сбыта в целом.

Интерес представляет анализ конкретных шагов и действий, которые предпринимают производственные и технические лидеры высоко развитых государств для того, чтобы осуществить очередной рывок «за лидерство».

Это, прежде всего, относится к постоянному обновлению ассортимента выпускаемой продукции, безостановочной разработке и быстрому освоению новых образцов изделий и

одновременному наращиванию производительности труда, повышению гибкости производства, эффективности, снижению всех видов издержек и затрат.

В международной практике считается целесообразным выпускать не одно изделие, а их достаточно широкий параметрический ряд, образующий ассортиментный набор.

Чем обширнее параметрические ряды и ассортиментные наборы, тем выше вероятность того, что покупатель найдет для себя оптимальный вариант закупки. Например, выпускают автопогрузчики одного и того же типа, но отличающиеся друг от друга грузоподъемностью, скоростью, радиусом разворота и тому подобное. Каждому потребителю с учетом конкретных условий его работы необходимы определенные эксплуатационные параметры покупаемых автопогрузчиков, если продавец способен их обеспечить, покупка состоится, если нет - покупатель будет искать другого продавца.

Бесспорно, должен изучаться вопрос со стороны промышленной фирмы о собственных возможностях обеспечения такого объема производства товара, который позволил бы овладеть запланированными долями намеченного рынка в целях обеспечения рентабельности производства и сбыта. Очень важен вопрос ресурсного обеспечения предприятия - возможностей приобрести необходимые материалы, комплектующие изделия, полуфабрикаты, привлечь требуемые финансовые ресурсы и необходимые с соответствующим уровнем квалификации кадры.

Ключевым моментом в завоевании позиций на рынке относительно многочисленных конкурентов является своевременное обновление производимых товаров, подготовка и организация производства новых видов продукции. В современном мире создание и производство новых товаров имеют решающее значение для процветания предприятия. Согласно статистическим данным после освоения новой продукции, которая составляет основу производства, темп роста ее реализации примерно вдвое выше, чем у конкурентов.

В основе концепции создания нового товара сегодня лежит не столько соблюдение традиционных стремлений к достижению новых технических и технико-экономических параметров, сколько стремление создать «товар рыночной новизны» с высоким уровнем конкурентоспособности относительно других аналогичных товаров.

При выборе путей повышения конкурентоспособности товара нередко бывает очень своевременным решение не о запуске нового, не о снятии с производства морально устаревшего, а о модификации товара. Решение о модификации товара принимается в целях удовлетворения особых требований покупателей для получения большей прибыли.

Бесспорным является и развитие такого направления повышения конкурентоспособности товара, как своевременное оказание комплекса услуг, связанных со сбытом и использованием машин, оборудования и другой промышленной продукции и обеспечивающих их постоянную готовность к высокоэффективной эксплуатации, то есть сервисное или послепродажное обслуживание. При умелой организации сервис является решающим фактором повышения конкурентоспособности товара, так как цены на запасные части в 1,5-2,0 раза ниже, чем цены на комплектующие, используемые в производстве.

В решении задач повышения конкурентоспособности продукции с каждым годом все возрастающее значение приобретает проблема выбора, и освоения новых рынков сбыта. В связи с этим на любом предприятии очень важны аналитико-поисковые усилия в этой области. Новые рынки сбыта решающим образом могут изменить конкурентоспособность товара и рентабельность сбытовой деятельности. Понятно, что внедряя товар на новый рынок, можно продлить жизненный цикл товара. Сезонные колебания в спросе могут способствовать успешной реализации одного и того же товара в различных точках планеты. А увеличение объема продаж на новых рынках позволит снизить издержки производства на единицу продукции, прежде всего за счет использования дешевой рабочей силы, достаточно низких уровней налогов и таможенных пошлин и ряда других факторов на новых рынках сбыта.

В связи с этим очень важно для дальнейшего развития конкурентоспособности товара (прежде чем перейти к новому, его модификации, снятию с производства) попытаться выйти с

ним на новый рынок сбыта, если на внутреннем его конкурентоспособность резко упала. Но при этом надо точно знать степень обеспеченности новых рынков высококвалифицированными работниками ремонтных и обслуживающих организаций, так как в противном случае покупатели могут потребовать повышения надежности и упрощения конструкции реализуемой продукции.

В результате оценки конкурентоспособности продукции могут быть приняты следующие пути ее повышения:

- изменение состава, структуры применяемых материалов (сырья, полуфабрикатов), комплектующих изделий и/или конструкции продукции;
- изменение порядка проектирования продукции;
- изменение технологии изготовления продукции; методов испытаний, системы контроля качества изготовления, хранения, упаковки, транспортировки и монтажа;
- изменение цен на продукцию, цен на услуги, по обслуживанию и ремонту, и цен на запасные части;
- изменение порядка реализации продукции на рынке;
- изменение структуры и размера инвестиции в разработку, производство и сбыт продукции;
- изменение структуры и объемов кооперационных поставок при производстве продукции и цен на комплектующие изделия и состава выбранных поставщиков;
- изменение системы стимулирования поставщиков;
- изменение структуры импорта и видов импортируемой продукции.

Стратегия повышения качества товара является важнейшей составной частью стратегии фирмы. Объектами прогнозирования являются показатели качества товара, уступающие аналогичным показателям товаров конкурентов.

В странах ЕврАзЭС особое значение имеет экологическая группа факторов, в том числе с точки зрения их влияния на конкурентоспособность предприятий. Во всех странах мира доминантным становится экологический тип производства, предполагающий комплексное использование ресурсов, внедрение малоотходных и безотходных технологий, совершенных очистных сооружений, всемерное улучшение состояние охраны труда и окружающей среды.

Можно отметить основную возможность, открывающуюся на экологическом рынке – это улучшение существующей продукции путем ее адаптации к новым экологическим требованиям. Многие действующие компании расширяют свой бизнес, приспособив уже выпускаемую продукцию или методы производства к новым потребностям рынка.

По степени доступности можно выделить две основные группы собираемой информации:

1. *Первый тип информации* - это та информация, которую, как правило, можно собрать внутри диагностируемого предприятия: она находится в тех документах, которые включены в документооборот предприятия и которой оперируют сотрудники на уровне ее обдумывания. Получение этой информации сложнее, чем из документов, - ее сбор требует дополнительных навыков работы с персоналом. Но в обоих случаях расходы денег и времени на сбор внутренней информации минимальны.

2. *Второй тип информации* - это та, которую, как правило, приходится собирать, используя внешние по отношению к предприятию источники данных. Однако это не исключает, что часть требуемой информации все же можно выявить как из документов предприятия, так из голов его сотрудников. Получение этого типа информации может обойтись предприятию значительно дороже, чем информации первого типа. Это связано с квалификацией и количеством привлекаемых работников, стоимостью, назначаемой обладателями информационных ресурсов за свою информацию и другими факторами. В значительной мере затраты на приобретение данных определяются тем, насколько полно и качественно собрана информация из внутренних документов и от сотрудников, а также тем, какие задачи стоят перед диагностируемым предприятием.

В заключение целесообразно остановиться на важности таких аспектов темы, как:

**Формирование цен.** Ценообразование в консалтинге в медиасфере зависит от множества факторов, включая опыт консультанта, сложность проекта, рыночные условия и потребности клиента. Расчет цен включает в себя оценку затрат, конкурентоспособность на рынке и добавленную стоимость предоставляемых услуг.

**Модели оплаты.** Клиенты могут оплачивать услуги консультанта почасово, за проект или на основе процента от прибыли, полученной от реализации рекомендаций. Различные модели оплаты могут быть адаптированы в зависимости от характера услуг и предпочтений клиента.

#### **Кадровое и финансовое обеспечение консалтинга:**

**Кадровые ресурсы.** Успешное функционирование консалтинговой фирмы требует наличия высококвалифицированных специалистов. Кадровое обеспечение включает в себя подбор экспертов с разнообразными навыками и опытом для обеспечения полного цикла консалтинговых услуг.

#### **Кадровое обеспечение:**

*Рекрутинг и отбор:* Эффективное кадровое обеспечение начинается с привлечения квалифицированных специалистов. Рекрутинговые процессы включают в себя размещение вакансий, проведение собеседований и оценку навыков.

*Обучение и развитие:* Поддержание высокого уровня компетенций сотрудников через системы обучения и развития способствует улучшению качества консультаций и повышению профессионального уровня команды.

*Управление персоналом:* Эффективные системы управления персоналом включают в себя оценку производительности, мотивацию и разрешение конфликтов для создания благоприятной рабочей среды.

#### **Финансовое обеспечение:**

*Бюджетирование:* Разработка бюджета включает в себя определение затрат на заработную плату, маркетинг, оборудование и другие расходы. Бюджет становится основой для финансового планирования и контроля.

*Оптимизация расходов:* Постоянное улучшение процессов и оптимизация расходов позволяют эффективно использовать ресурсы и обеспечивать устойчивость финансовой структуры консалтинговой фирмы.

*Финансовый анализ:* Анализ финансовых показателей, таких как прибыль, оборотные средства, рентабельность, помогает выявить тренды и принимать стратегические решения на основе финансовой устойчивости.

#### **Организационные аспекты:**

*Структура компании:* Создание эффективной организационной структуры включает в себя определение ролей и ответственностей, четкое распределение полномочий и обеспечение коммуникации внутри команды.

*Технологии и инструменты:* Использование современных технологий и инструментов в области финансов и управления персоналом помогает улучшить эффективность работы и обеспечивает точность аналитики.

#### **Риск-менеджмент:**

*Идентификация и анализ рисков:* Эффективный риск-менеджмент включает в себя выявление и анализ потенциальных рисков, связанных с финансами и кадровыми вопросами.

*Стратегии смягчения рисков:* Разработка стратегий для управления и снижения рисков позволяет консалтинговой фирме более гибко реагировать на переменные внешние факторы.

#### **Финансовая отчетность:**

*Системы отчетности.* Развитие эффективных систем отчетности обеспечивает прозрачность финансового положения компании и обеспечивает информирование внутренних и внешних заинтересованных сторон.

**Финансовое планирование.** Финансовое обеспечение консалтинга включает в себя разработку бюджета, учет затрат, распределение средств на маркетинг, обучение сотрудников

и техническую инфраструктуру. Эффективное финансовое планирование помогает обеспечить стабильность и устойчивость бизнеса.

### **Профессиональные требования к личности специалиста по консалтингу в медиасфере:**

**Экспертиза в медиа.** Специалист по консалтингу в медиасфере должен обладать глубоким пониманием трендов и особенностей медиаиндустрии, включая социальные медиа, традиционные СМИ, и цифровые платформы.

**Коммуникационные навыки.** Личность консультанта должна обладать отличными коммуникационными навыками, включая способность эффективно взаимодействовать с клиентами, понимать их потребности и предоставлять четкие рекомендации.

**Аналитические способности.** Специалист должен быть способен проводить анализ данных, оценивать эффективность медиакампаний, выявлять тренды и предоставлять клиентам объективную информацию для принятия решений.

### **Система менеджмента качества организации (СМК):**

**Международные стандарты.** Организации, предоставляющие консалтинговые услуги, часто стремятся к соответствию международным стандартам, таким как ISO 9001:2000. Эти стандарты определяют требования к системам менеджмента качества.

#### **ISO 9001:2000:**

*Основные принципы:* ISO 9001:2000 устанавливает основные принципы системы менеджмента качества, такие как фокус на клиенте, лидерство, участие персонала, процессный подход, управление отношениями с заинтересованными сторонами и постоянное улучшение.

*Применение в консалтинге:* Консалтинговые фирмы могут применять эти принципы для улучшения качества предоставляемых услуг, повышения удовлетворенности клиентов и обеспечения эффективного управления.

#### **Требования к системам менеджмента качества:**

*Планирование качества:* Организации должны разработать план качества, включающий в себя цели, процессы и ресурсы, необходимые для достижения желаемого уровня качества консалтинговых услуг.

*Управление ресурсами:* Эффективное управление персоналом, оборудованием и информационными ресурсами является ключевым элементом для обеспечения качественного консалтинга.

*Измерение и мониторинг:* Системы должны включать процессы измерения и мониторинга качества, чтобы оценивать соответствие установленным стандартам и требованиям клиентов.

#### **Преимущества соответствия международным стандартам:**

*Доверие клиентов:* Сертификация по международным стандартам может повысить доверие клиентов к консалтинговой фирме, поскольку это подтверждает ее обязательство к качеству.

*Улучшение процессов:* Работа в соответствии с международными стандартами побуждает к фокусу на улучшении процессов, что способствует повышению эффективности и уровня обслуживания.

#### **Аудит и сертификация:**

*Внутренний аудит:* Организации должны проводить внутренние аудиты системы менеджмента качества для выявления возможных проблем и обеспечения соответствия стандартам.

*Сертификация:* Экстернетное подтверждение соответствия, через процедуру сертификации, демонстрирует, что консалтинговая фирма полностью соответствует международным стандартам.

Соблюдение международных стандартов, таких как ISO 9001:2000, в области консалтинга способствует повышению эффективности, повышению качества услуг и укреплению репутации предоставляющей организации.

**Определение требований.** Внедрение системы менеджмента качества включает в себя определение требований к важнейшим процессам, влияющим на качество предоставляемых консалтинговых услуг.

**Разработка требований к документации.** Важной частью системы менеджмента качества является разработка единых требований к оформлению документации, такой как инструкции, регламенты, положения и правила. Это способствует стандартизации процессов и улучшению качества услуг.

**Возможность внедрения современной модели бизнеса:**

**Цифровые технологии.** Консалтинговые фирмы в медиасфере могут внедрять современные цифровые технологии для оптимизации процессов, сбора и анализа данных, а также для взаимодействия с клиентами.

**Инновационные методы работы.** Внедрение современных моделей бизнеса может включать в себя применение инновационных методов, таких как машинное обучение, искусственный интеллект и автоматизация процессов для повышения эффективности и конкурентоспособности.

#### **Вопросы для самопроверки знаний:**

1. В чем преимущество бизнес-моделей?
2. Перечислите признаки бизнес-модели, способной трансформировать отрасль:
3. Какие известны наиболее распространенные варианты бизнес-моделей на сегодняшнем рынке?
4. Что такое франшиза?
5. Охарактеризуйте рекламную бизнес-модель.
6. Что такое краудсорсинг?
7. Кастомизация – это...
8. В чем суть бизнес-модели, ориентированной на продукт
9. Бизнес-модель, ориентированная на проект – это...
10. Что обозначает принцип Парето?

## Раздел 5. Разработка стратегических прогнозов, программ и планов, методики стратегического планирования

### Тема 10. Типология методов прогнозирования

**Прогнозирование** — наиболее сложный вид деятельности в системе маркетинговых исследований. Оно является основным и завершающим этапом такого рода исследований, главные результаты которого товаропроизводители закладывают в основу программ своей деятельности. Различия в горизонте прогностической работы находят отражение в характере фирменного планирования: *стратегическое планирование* — на базе средне- и долгосрочных прогнозов, а *текущее планирование* хозяйственных операций — на основе краткосрочных прогнозов.

Оба этих направления как составная часть системы маркетинговой деятельности тесно взаимодействуют между собой, увязывая стратегию с оперативной деятельностью. Стратегическое планирование выполняет функции связующего звена между рынком и производством, между прогнозированием будущих условий хозяйствования и поисками путей достижения намеченных стратегических целей. В этом смысле прогнозирование условий хозяйствования подразумевает оценку будущих состояний внешней среды, в первую очередь рыночной, в которой предстоит действовать товаропроизводителю. Одновременно прогнозируются внутренняя среда предприятия, ее вероятные изменения.

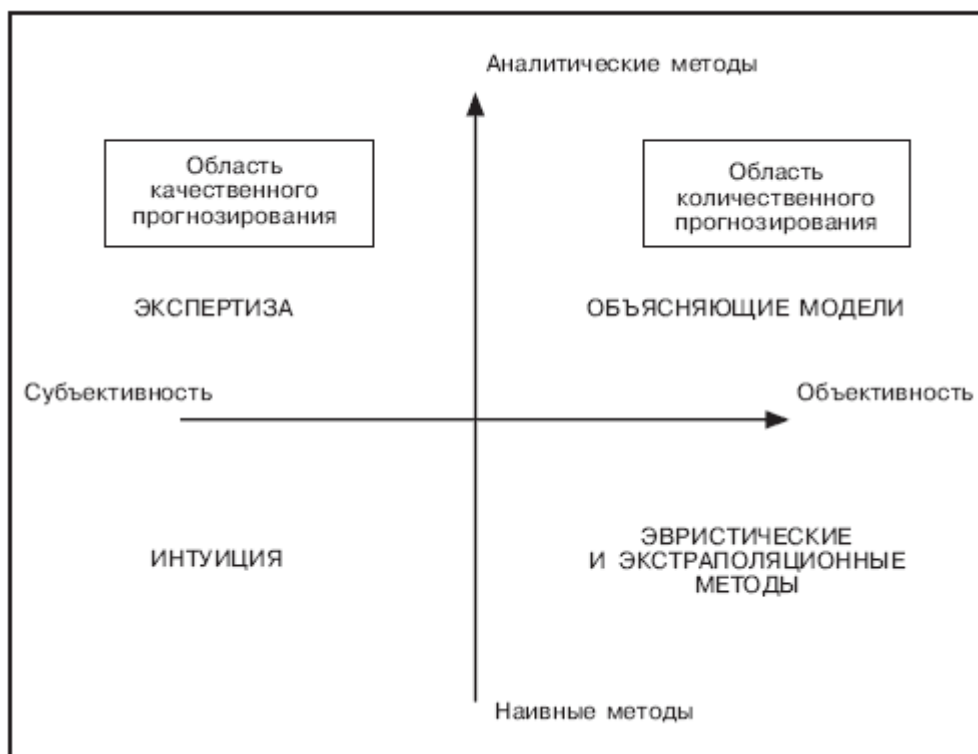
Разработка прогнозов будущего состояния условий хозяйствования включает оценку предстоящей конъюнктуры рынка (для краткосрочных прогнозов) и тенденций изменения рынка и его «смежников» (для средне- и долгосрочных прогнозов). В методическом плане важно обеспечить сопряжение звеньев цепи «прогноз-план» за счет установления периодов прогнозирования в соответствии с задачами планирования. В процессе разработки стратегии действий следует уделять достаточное внимание и долгосрочным, и краткосрочным аспектам с целью исключения доминирования каких-либо аспектов. По этой причине прогнозы проводятся как с кратко-, так и с долгосрочными периодами упреждения.

Методологически при средне- и долгосрочном прогнозировании не учитываются частные и случайные факторы развития рынка; чем длительнее прогнозный период, тем более обобщенным становится прогноз, а факторы воздействия на конъюнктуру рынка уступают место факторам, формирующим длительные, существенные тенденции рынка.

Существует широкий круг методик и методических подходов к прогнозированию. Выбор прогностического аппарата и умелое его использование в целях прогнозирования - это довольно сложная проблема и в методолого-методическом плане, о чем свидетельствует отсутствие единого общепризнанного набора конкретных методик и процедур прогнозирования. Нельзя, однако, не отметить, что имеется существенное сходство методов прогнозирования, используемых зарубежными и российскими специалистами.

Все более обогащаемый опыт прогнозной работы дал возможность выявить достоинства и недостатки каждого метода. Фактически все эти методы являются взаимодополняющими, и эффективная прогнозная система может обеспечить возможность использования любого этого метода.

В условиях быстро меняющейся среды интуиция и воображение могут стать важным средством восприятия реальности, дополняя количественные подходы, основывающиеся только на фактах. Понятно, однако, что чисто качественным методам также присущи определенные недостатки, в силу чего интуиция должна проверяться с помощью фактов и знаний. Иначе говоря, все сильнее назревает потребность в сопоставлении этих двух методов и их интегрировании. Метод сценариев, дает представление о ключевых факторах, которые следует принять во внимание, и раскрывает способы влияния этих факторов на прогнозируемый объект (процесс, явление).



**Рис. 5. Типология методов прогнозирования**

В данном случае применен метод прогнозирования, классифицированный по двум измерениям: степень свободы процесса прогнозирования от субъективности и большей или меньшей степени аналитичности этого процесса. В крайних точках этих измерений — субъективные и объективные методы и методы наивные и причинно-следственные.

*Субъективные методы* — процессы, используемые для формирования прогноза, но не изложенные в явной форме и неотделимые от лица, делающего прогноз.

*Объективные методы* — четко сформулированные процессы прогнозирования, которые могут быть воспроизведены другими лицами.

Это первое измерение фактически противопоставляет количественные методы качественным, в которых преобладают интуиция, творчество, воображение. При использовании наивных методов прогноз формируется на базе наблюдений за прошлыми изменениями исследуемой переменной (к примеру, уровень вторичного спроса), без учета в явной форме основных движущих факторов. При использовании причинно-следственных (казуальных) методов факторы, определяющие спрос, идентифицированы, а их будущие вероятные значения спрогнозированы; из них выводится вероятное значение спроса (другой характеристики рынка) при условии реализации принятого сценария.

Это второе измерение противопоставляет методы экстраполяции методам, объясняющим взаимосвязи, независимо от их количественного или качественного характера.

Экспертные суждения имеют место в том случае, когда прогноз основан не на объективных данных, а скорее на мнении менеджера, покупателя, специалиста. «Эксперт» основывает свое суждение на группе причинных факторов, оценивая вероятность их проявления и влияния на уровень спроса. Достоинство экспертного метода по сравнению с чисто интуитивным подходом — возможность обмена и сопоставления идей вследствие наличия явно выраженной казуальной структуры. Используются обычно три метода, основанных на суждениях: суждения лиц, принимающих решения, оценка торгово-посреднического персонала и намерения покупателей.



*Эвристические и экстраполяционные методы* применяются обычно в случаях, когда аналитическая структура прогнозного процесса слаба, но прогноз опирается на объективную маркетинговую информацию. Это относительно простые методы, основанные на предшествующем опыте или на довольно сложной экстраполяции данных о прошлых продажах. К ним относятся метод цепочки отношений, анализ покупательной способности, анализ и декомпозиция трендов, метод экспоненциального сглаживания.

*Экспликативные («объясняющие») модели* отличаются от других моделей математического моделирования тем, что причинная структура в них устанавливается и проверяется экспериментально, в условиях, поддающихся объективному наблюдению и измерению.

**Таблица 2.**

**Методы прогнозирования**

Метод	Определение	Формы, диапазон	Экономический пример	Преимущества и проблемы
1	2	3	4	5
1. Количественные методы прогноза	Оценка будущего на основе прошлых данных с помощью математических и статистических методов	Кратко- и среднесрочные		Получение количественных данных на будущее. Учет прошлых данных. Необходимо детальное структурирование проблемы
Экстраполяция тренда	Проекция конкретного временного ряда в будущее	Краткосрочные	Развитие сбыта или прибыли для определенного промежутка времени	Невысокие затраты, быстрое получение данных. Резкие изменения тренда. Низкий потенциал раннего обнаружения
Прогнозы на основе индикаторов	Оценка хода развития процесса, мало зависящего от фирмы, на базе одной или нескольких предпосылок	Краткосрочные	В основном применяется в отраслях, выпускающих средства производства; оценка поступления заказов на основе анализа инвестиционного климата и поступления заказов в отраслях, потребляющих продукцию	Более раннее обнаружение изменения тренда, чем при экстраполяции. Трудность в подыскании подходящих индикаторов. Стабильность связей между индикаторами
Регрессионный анализ	Метод определения направления и силы связи между независимыми и зависимой переменными	Простая и многофакторная регрессия. Эконометрические модели. Краткосрочные	Оценка доли рынка (зависимая переменная) при различных расходах на рекламу и цене (независимые переменные)	Невысокие расходы. Взаимозависимость независимых переменных

Метод	Определение	Формы, диапазон	Экономический пример	Преимущества и проблемы
1	2	3	4	5
2. Качественные методы прогноза	Оценка, словесное формулирование будущего с помощью знаний и интуиции. Как правило, оценки экспертов	От среднесрочных до долгосрочных		Подходит для комплексных, плохо структурируемых проблем. Нет необходимости в числовом выражении исходных данных. Ограниченная объективность и надежность
Метод Дельфи	Форма опроса экспертов, при которой их анонимные ответы собирают в течение нескольких туров и через ознакомление с промежуточными результатами получают групповую оценку интересующего процесса	Долгосрочные	Производство, сбыт отрасли при различных величинах влияющих факторов, изменения общественных норм поведения	Наглядность результатов, привлечение экспертов по интересующей проблеме, анонимность участников. Негибкая методика, высокая потребность во времени, тенденция к консервативным оценкам, непредсказуемость технических изменений
Сценарии	Предсказание развития и будущего состояния факторов, влияющих на предприятие и определение возможных действий предпринимателя	Долгосрочные	Исследования типа: «Вертолет начала следующего столетия — будущее коммуникационной техники — будущее международных космических исследований»	Подходит для сложных комплексных проблем типа генерации идей новых продуктов или структурирования стратегического планирования диверсификации. Высокая субъективность оценок, трудность проверки процесса

Таблица 3.

**Методы прогнозирования поведения рынка, изменения его параметров**

Неформальные методы прогнозирования	Специальные оценочные или интуитивные методы
<b>Метод факторного анализа или регрессии</b>	
Одно- или многофакторная регрессия	Зависимые переменные вычисляются как функция одной переменной или нескольких переменных
Экономические модели	Система параллельной оценки нескольких многофакторных регрессий
<b>Качественные методы на основе рядов динамики</b>	
Простейшие	Простые правила: к примеру, прогнозируемый показатель соответствует самой последней реальной величине или величине за прошлый год для того же месяца (+ 7%)
Экстраполяция трендов	По линейной, экспоненциальной или другим видам функций
Сглаживание по экспоненте	Прогнозные показатели получаются в результате сглаживания, усреднения ряда прошлых показателей по линейному или экспоненциальному типу
Декомпозиция	В динамическом ряду показателей вычисляются тенденция, сезонные и циклические колебания, возмущающие влияния
Отсеивание	Прогноз выражается в виде линейной комбинации показателей прошлых периодов. Возможно использование независимых переменных и моделей для учета изменяющихся данных
Авторегрессия, или метод подвижной средней АРМА (метод Бокс Дженкинс)	Прогноз выражается в виде линейной комбинации показателей прошлых периодов, а также прошлых ошибок
<b>Качественные методы</b>	
Субъективные оценки «Деревья» решений	Каждому событию предписывается субъективная степень вероятности, используется метод статистики Байеса
Оценка торговых работников	Метод «снизу-вверх», объединяющий оценки торговых агентов
Жюри управляющих	Ответственные лица по маркетингу, производству, финансам сообща готовят прогноз
Сервисное обслуживание	Ознакомление с намерениями потенциальных клиентов или планами деятельности
Технологические методы освоения	Используется существующий уровень реальных знаний для широкой оценки условий будущего роста
Нормативный метод	Начинается с оценки будущих задач, потребностей, желательных целей и т.д., на основе которых устанавливается обратная связь с мерами, необходимыми для достижения целей, и т.п.

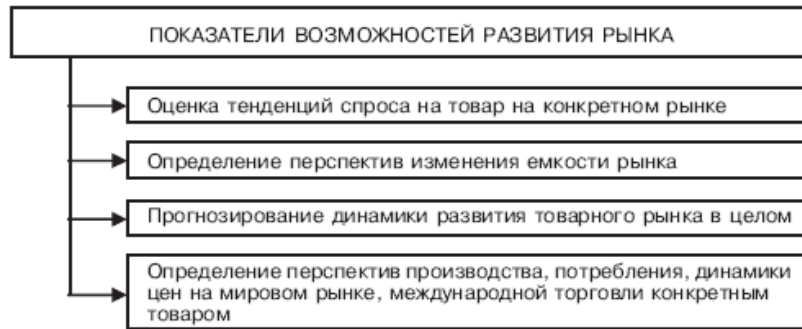


Рис. 6. Показатели возможностей развития товарного рынка

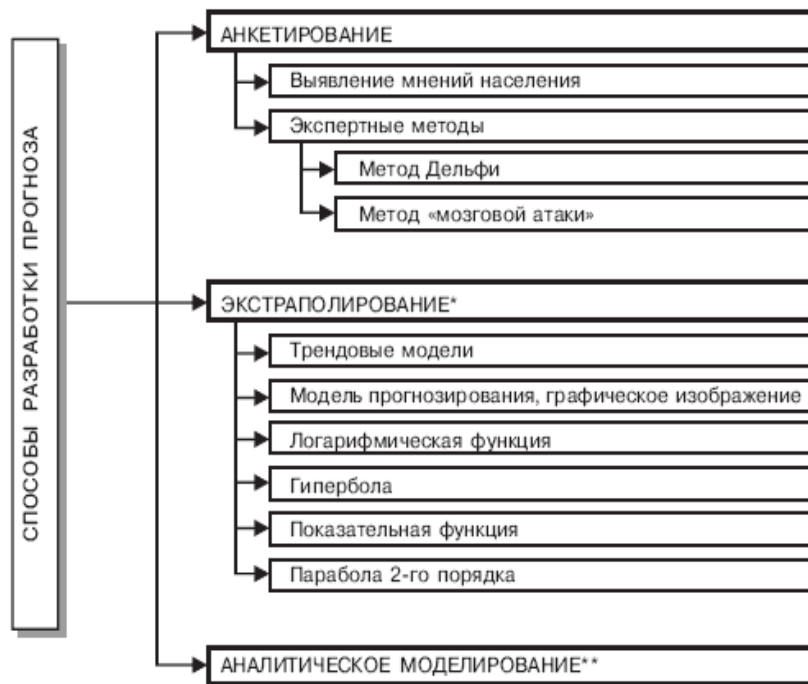


Рис. 7. Выбор способа и модели прогнозирования

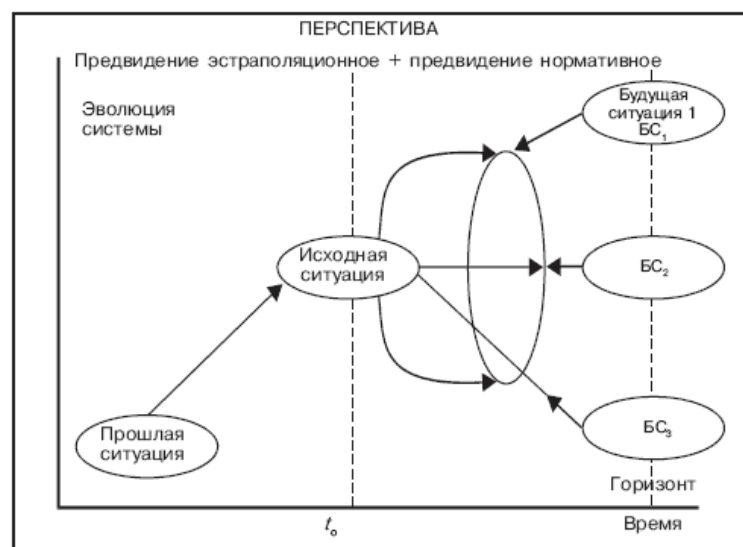


Рис. 8. Порядок прогнозной работы по методу сценариев

**Экспертные оценки вероятностей прогнозов (метод Дельфи).** Этот метод можно отнести к разновидности закрытых групповых опросов. Он характеризуется анонимностью выводов членов экспертной группы и управляемой обратной связью. Метод предусматривает проведение нескольких туров опросов. Во время каждого тура эксперты сообщают свое мнение и дают оценку исследуемым явлениям. При обработке информации полученной от эксперта все оценки располагают в порядке их убывания, а затем определяют медиану (M), квартили (Q1, Q2), которые разбивают шкалу на четыре части.



Рис. 9. Схематическое расположение экспертных оценок

Экспертов, чьи оценки попадают в крайние интервалы просят анонимно обосновать свое мнение по поводу назначения ими оценок. С их обоснованием знакомят остальных экспертов. Эксперты уточняют свою оценку и во втором туре опять заполняют анкету с оценками. Через несколько туров несовпадение в оценках станет незначительным. Затем фиксируются расходящиеся точки зрения, и принимается решение.

Количественные оценки основных достоинств того ли другого вида набора определяются путем «взвешивания» любого из них по балльной системе в следующем порядке:

- 1) определенное число экспертов приступает к количественной оценке качественной значимости любого из достоинств, оценка вырабатывается по 4-х балльной системе;
- 2) после первого тура опрашивания экспертов вычисляется обобщенный коэффициент значимости  $j$ -го достоинства по формуле:

$$Q_j^I = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{ij}^I}{n}$$

где  $Q_{ij}$  – количественная оценка значимости  $j$ -го показателя, выставленная  $i$ -тым экспертом после первого тура опрашивания;  $n$  – число экспертов

3. каждого эксперта информируют о значении  $Q_{ij}$  и  $Q_j^I$  по результатам первого тура с необходимой мотивацией;
4. в втором туре экспертного опрашивания эксперты определяют  $Q_j^{II}$  (с соответствующими обоснованиями и уточнениями);
5. по формуле, аналогичной первой, устанавливаются окончательные коэффициенты «весомости» любого  $j$ -го показателя  $Q_j^{II}$ :

$$Q_j^{II} = \frac{\sum_{i=1}^n Q_{ij}^{II}}{n}$$

которые и следует использовать в рейтинге покупательского спроса.

Возможен и третий тур экспертного опрашивания. Сходимость мыслей экспертов в рейтинговых оценках с каждым туром, как правило, становится более тесной, что повышает

единство баллов по любому показателю. И так, «весы» достоинств товара становятся более определенными.

В ходе проведения процедур «Дельфи» члены экспертной группы не известны друг другу и не общаются между собой. Метод реализуется путем опрашивания группы специалистов с помощью заполнения специальных анкет. Этот метод целесообразен при определении вероятности наступления рискованных событий, оценки величины потерь и вероятности попадания потерь в определенный интервал.

#### **Метод построения дерева решений**

**Этапы принятия решений с помощью дерева решений.** Дерево решений - это графическое изображение последовательности решений и состояний среды с указанием соответствующих вероятностей и выигрышей для любых комбинаций альтернатив и состояний среды. Процесс принятия решений с помощью дерева решений в общем случае предполагает выполнение следующих пяти этапов.

**Этап 1. Формулирование задачи.** Прежде всего, необходимо отбросить не относящиеся к проблеме факторы, а среди множества оставшихся факторов выделить существенные и несущественные. Это позволит привести описание задачи принятия решения к форме поддающейся анализу. Должны быть выполнены следующие основные процедуры: 1) определение возможностей сбора информации для экспериментирования и реальных действий; 2) составление перечня событий, которые с определенной вероятностью могут произойти; 3) установление временного порядка расположения событий, в исходах которых содержится полезная и доступная информация, и тех последовательных действий, которые можно предпринять.

**Этап 2. Построение дерева решений.**

**Этап 3. Оценка вероятностей состояний среды.** Это сопоставление шансов возникновения каждого конкретного события. Следует отметить, что указанные вероятности определяются либо на основании имеющейся статистики, либо экспертным путем.

**Этап 4. Установление выигрышей** (или проигрышей, как выигрышей со знаком минус) для каждой возможной комбинации альтернатив (действий) и состояний среды.

**Этап 5. Решение задачи.**

**Статистические методы прогнозирования (многомерная регрессия, критерии корреляции и достоверности различий, дисперсионный и дискриминантный анализ и др.).** Статистические методы прогнозирования основаны на использовании количественной информации о состоянии и поведении исследуемого объекта. Эта информация является ретроспективной, то есть она описывает состояние и поведение объекта в прошлые моменты времени. Исследователь, анализируя эту информацию, выявляет качественную картину поведения объекта в прошлом, определяет тенденцию его развития. После анализа условий возникновения выявленной тенденции исследователь делает вывод о правомочности продолжения (экстраполяции) этой тенденции на будущие состояния объекта, после чего производит соответствующие количественные расчеты, позволяющие установить численные характеристики прогнозного состояния объекта. В случае предполагаемых изменений условий функционирования объекта в будущем следует прибегать к экспертным методам прогнозирования для оценки влияния изменившихся условий на поведение объекта в прогнозируемом периоде.

**Статистические программы.** Пакеты прикладных программ по статистическому анализу данных. Все программы статистической обработки данных можно разделить на профессиональные, полупрофессиональные (популярные) и специализированные.

**MS Excel.** *Microsoft Excel* (также иногда называется *Microsoft Office Excel*) — программа для работы с электронными таблицами. Она предоставляет возможности экономико-статистических расчетов, графические инструменты и, язык макропрограммирования VBA (*Visual Basic* для приложений). MS Excel - это электронная таблица с достаточно мощными

математическими возможностями, где некоторые статистические функции являются просто дополнительными встроенными формулами.

**SPSS (Statistical Package for Social Science).** *SPSS Statistics* (аббревиатура англ. «Statistical Package for the Social Sciences» — «статистический пакет для социальных наук») — компьютерная программа для статистической обработки данных, один из лидеров рынка в области коммерческих статистических продуктов, предназначенных для проведения прикладных исследований в социальных науках.

Между 2009 и 2010 название программного обеспечения SPSS было изменено на PASW (Predictive Analytics SoftWare) Statistics. По состоянию на январь 2010 года компания стала называться "SPSS: An IBM Company".

По мнению некоторых авторов, SPSS «занимает ведущее положение среди программ, предназначенных для статистической обработки информации» Отличается гибкостью, мощностью применим для всех видов статистических расчетов.

#### *Возможности*

Ввод и хранение данных.

Возможность использования переменных разных типов.

Частотность признаков, таблицы, графики, таблицы сопряженности, диаграммы.

Первичная описательная статистика.

Маркетинговые исследования

Анализ данных маркетинговых исследований

**STATISTICA.** *Statistica* (торговая марка — STATISTICA) — пакет для всестороннего статистического анализа, разработанный компанией StatSoft. В пакете STATISTICA реализованы процедуры для анализа данных (data analysis), управления данными (data management), добычи данных (data mining), визуализации данных (data visualization). Несложный в освоении этот статистический пакет включает большое количество методов статистического анализа (более 250 встроенных функций) объединенных специализированными статистическими модулями.

Существуют различные варианты пакета в зависимости от целей и задач пользователя:

- однопользовательская версия (Single-User);

- сетевая версия (Concurrent Network) — для использования в локальных вычислительных сетях;

- Enterprise версия — для использования в вычислительных системах и крупных организациях;

- Web-Based — для использования в крупных сетях через web-браузер.

#### *Структура пакета*

Пакет STATISTICA имеет модульную структуру. Каждый модуль содержит уникальные процедуры и методы анализа данных:

- Base — включает в себя обширный выбор основных статистик, широкий набор методов для разведочного анализа;

- Advanced Linear/Non-Linear Models — предлагает широкий спектр линейных и нелинейных средств моделирования, регрессионный анализ, анализ компонент дисперсий, анализ временных рядов и т.д.;

- Multivariate Exploratory Techniques — многомерные разведочные технологии анализа STATISTICA предоставляет широкий выбор разведочных технологий, начиная с кластерного анализа до расширенных методов классификационных деревьев, в сочетании с бесчисленным набором средств интерактивной визуализации для построения связей и шаблонов;

- QC — Контроль качества — предоставляет широкий спектр аналитических методов управления качеством, а также контрольные карты презентационного качества, непревзойденной гибкости и разнообразия;

- Neural Networks — (отдельный модуль) единственный в мире программный продукт для нейросетевых исследований, полностью переведенный на русский язык;

- Data Miner — интеллектуальный анализ данных;

### *Графика*

Система STATISTICA обладает широкими графическими возможностями. STATISTICA включает в себя большое количество разнообразных категорий и типов графиков (включая научные, деловые, трехмерные и двухмерные графики в различных системах координат, специализированные статистические графики — гистограммы, матричные, категоризованные графики и др.).

В систему STATISTICA включено большое количество инструментов настройки всех компонент графиков. Имеется возможность выбора различных типов линий, форматов разметки осей, цветов, легенд, названий и других атрибутов графика. Настроенные атрибуты могут быть сохранены в специальном файле и потом применяться к другим графикам. Доступ ко всем основным командам настройки реализован при помощи контекстных меню, которые появляются при нажатии на правую кнопку мыши, общего меню и из панели инструментов графика. STATGRAPHICS PLUS. Довольно мощная статистическая программа. Содержит более 250 статистических функций, генерирует понятные, настраиваемые отчеты. Последняя доступная версия - 5.1. Ее можно получить на сайте <http://www.statgraphics.com/> Есть возможность скачать демо-версию. Следует отметить, что ранние версии этой программы были весьма популярны у отечественных исследователей.

**MATLAB** (сокращение от англ. «Matrix Laboratory») - термин, относящийся к пакету прикладных программ для решения задач технических вычислений, а также к используемому в этом пакете языку программирования. MATLAB используют более 1000000 инженерных и научных работников, он работает на большинстве современных операционных систем, включая Linux, Mac OS, Solaris и Microsoft Windows

MATLAB предоставляет пользователю большое количество (несколько сотен) функций для анализа данных, покрывающие практически все области математики, в частности:

Матрицы и линейная алгебра - алгебра матриц, линейные уравнения, собственные значения и вектора, сингулярности, факторизация матриц и другие.

Многочлены и интерполяция — корни многочленов, операции над многочленами и их дифференцирование, интерполяция и экстраполяция кривых и другие.

Математическая статистика и анализ данных — статистические функции, статистическая регрессия, цифровая фильтрация, быстрое преобразование Фурье и другие.

Обработка данных - набор специальных функций, включая построение графиков, оптимизацию, поиск нулей, численное интегрирование (в квадратурах) и др.

Дифференциальные уравнения - решение дифференциальных и дифференциально-алгебраических уравнений, дифференциальных уравнений с запаздыванием, уравнений с ограничениями, уравнений в частных производных и другие.

Разреженные матрицы - специальный класс данных пакета MATLAB, использующийся в специализированных приложениях.

Целочисленная арифметика - выполнение операций целочисленной арифметики в среде MATLAB.

STADIA. Программа российской разработки с 16-и летней историей. Включает в себя все необходимые статистические функции. Она прекрасно справляется со своей задачей - статистическим анализом. Но программа внешне фактически не изменяется с 1996 года. Графики и диаграммы, построенные при помощи STADIA, выглядят в современных презентациях архаично.

STATA. Профессиональный статистический программный пакет. Один из самых популярных в образовательных и научных учреждениях США наряду с SPSS.

JMR. Один из мировых лидеров в анализе данных.

SYSTAT Статистическая система для персональных компьютеров.



NCSS. Программа развивается с 1981 года и рассчитана на непрофессионалов в области статистической обработки. Интерфейс системы многооконный и как следствие – немного непривычный в использовании.

MINITAB 14. Это достаточно удобный в работе программный пакет, имеющий хороший интерфейс пользователя, хорошие возможности по визуализации результатов работы.

STATGRAPHICS PLUS. Довольно мощная статистическая программа. Содержит более 250 статистических функций, генерирует понятные, настраиваемые отчеты.

PRISM. Интуитивно понятный интерфейс позволяет в считанные минуты проанализировать данные и построить качественные графики. Программа содержит основные часто применяемые статистические функции, которых в большинстве исследований будет достаточно.

**Методы моделирования (моделирование бизнес-процессов, функциональное или имитационное моделирование и др.).** Модель - это отображение процесса, создаваемое для решения прикладных задач. Модель создается с помощью специализированного языка. Это могут быть язык графики, язык схем, таблицы или текстовые описания. Договоренность о том, как отображается процесс, с помощью какого языка, называется нотацией описания бизнес-процесса (БП).

#### **Назначение модели процесса:**

Модель БП помогает понять, как устроен процесс, то есть какие работы необходимо выполнять для исполнения процесса в целом и достижения необходимого результата.

Установить, кто и какие работы выполняет, каково распределение работ между исполнителями

Модель БП позволяет регламентировать процесс, то есть зафиксировать порядок исполнения работ, выход предыдущей и вход последующей работы.

Установить, какие ресурсы (механизмы) необходимы для выполнения работ.

Модель БП помогает управлять процессом: если известен порядок исполнения операций (работ) процесса, можно задавать его параметры, планы, ресурсы, сроки исполнения работ, планировать эти параметры, обеспечивать организацию и контролировать их исполнения, регулировать ход исполнения.

Модель БП позволяет создать информационно-техническую поддержку процессов, описать потоки информации, которые возникают и используются в ходе исполнения БП.

**Интуитивный метод и его особенности для оценки медиа-эффективности.** Говоря об оценке эффективности медиапланирования, необходимо отметить, что здесь главным критерием является достижение поставленных целей. При этом цели могут быть как достаточно общими, так и вполне конкретными, выраженными определенными показателями.

Существует несколько видов оценки эффективности работы со СМИ, среди которых наиболее значимыми являются предварительное тестирование, параллельное тестирование, тестирование постфактум.

#### **Оценка эффективности СМИ:**

1. Предварительное тестирование (работа с фокус-группами, опросы, прямая рассылка, метод разбивки тиража, текущее тестирование;

2. Параллельное тестирование (тест на запоминание, оценка изменения отношения, параллельные опросы);

3. Тестирование постфактум (выборочное тестирование аудитории, оценка изменения отношения и осведомленности, оценка целевой аудитории).

Предварительное тестирования эффективности СМИ.

Метод:

1) Оценка мнений и осведомленности потенциальных клиентов (люди выражают свои мнения о различных характеристиках СМИ или говорят о том, что знают о сообщениях данных конкретных СМИ).

2) Фокус-группы (из числа потенциальных потребителей СМИ выделяется группа численность 8-10 человек, которые оценивают деятельность указанного СМИ).

3) Анализ разработанных программ (Метод, используемый в основном в работе с электронными СМИ, позволяющий фиксировать эмоциональное восприятие тех или иных средств массовой информации. С помощью данного метода определяется удельный вес аудитории, положительно и отрицательно воспринимающей наше сообщение.

4) Текущее тестирование позволяет определить эффективность телевизионного сообщения. Методом случайной выборки определяется 1000 представителей целевой аудитории и выясняется их отношение к данному телесюжету. На основании полученных данных подсчитывается эффективность сообщения.

*Убедительность СМИ зависит от целого ряда факторов:* соответствующей подачи материалов, источника возникновения, возможности подавления помех, препятствующих его восприятию.

Для того, чтобы более точно определить эффективность медиаплана в целом, необходимо ввести ряд определенных оценочных параметров и выбрать наиболее подходящие способы подсчета получаемого эффекта. Можно выделить четыре параметра:

- структура обращения;
- основная идея обращения;
- параметры источника;
- используемые носители информации.

Структура обращения объединяет несколько элементов. Сюда относятся использование выразительных средств, эмоциональная окраска, наличие визуальных изображений, заголовки, логотип. Эти составные части, определяющие характер сообщения, объединены какой-либо основной идеей. В некоторых случаях основная мысль имеет достаточно четкое и ясное выражение, в других создает общий фон восприятия.

Параметр источника указывает на то, как будет подано сообщение. Будут ли использоваться для его передачи известные люди, будет ли использован аудиовизуальный ряд или же только визуальный канал подачи. Выбирая параметр источника, следует ответить лишь на один вопрос, способен ли данный источник распространения обращения обеспечить необходимый результат.

Соответственно в процессе работы происходит оценка следующих параметров: изменение отношения потребителей, вызванное этим источником, степень доверия к источнику, его привлекательность, а также вероятность, что источник не подавит само обращение.

К используемым носителям относятся те средства массовой информации, которые будут использованы в нашей дальнейшей работе. При этом рассматривается базовый и вторичный медиамикс, а также дается прогноз его использования.

Параллельное тестирование. Параллельное тестирование позволяет выявить, какие из СМИ дают больший результат в изданном конкретном временном отрезке, и включает в себя **три основных составляющих:**

- *оценку отношения к переданному сообщению;*  
к ним относятся:
  - метод прямых вопросов, когда респонденты в произвольной форме отвечают на вопросы о своем предпочтении тех или иных средств массовой информации в качестве базового источника данных о предлагаемой продукции,
  - использование шкалы оценок, заключающееся в том, что респонденты высказывают свое отношение к различным СМИ, исходя из определенной шкалы оценок (шкала оценок может иметь цифровые показатели, например, десятибалльная система, или же предусматривает диапазон ответов от «полностью не устраивает» до полностью «устраивает»),
  - метод выбора готовых ответов, состоящий в том, что респондент выбирает ответ на вопрос, исходя из нескольких заранее заданных альтернатив,

- метод семантического дифференциала. В этом случае варианты ответов на каждый поставленный вопрос изменяются в пределах вплоть до полного отрицания первоначального варианта и оцениваются по семибалльной шкале,

- метод частично формализованного интервью представляет собой широкий спектр вопросов, дающий оценить общее положение СМИ на рынке),

- методы текущего контроля ситуации на рынке.

*Тестирование постфактум:*

- анализ полученной аудитории. Метод анализа полученной аудитории разработал американский маркетолог Дэниел Старч, который предложил выделить из всего состава сообщения его основные компоненты: заголовок, основной текст, логотип и иллюстрации. А затем провести измерения, как эти составные части воспринимаются представителями целевой аудитории. Результаты этого исследования позволяют сравнить данные сообщения по ряду различных параметров:

- эмоциональности обращения,

- особенностей текста,

- объему и т.п. и выделить те из них, которые вызвали наиболее широкий читательский отклик,

- оценка запоминаемости текстов. Оценка запоминаемости текстов выявляет процентное количество аудитории, запомнившее данное сообщение, глубину его восприятия и убедительность. Данный вид исследований направлен на то, чтобы оценить, какое сообщение имело большее воздействие на представителей целевой аудитории,

- оценка изменения отношения. Оценка изменения отношения дает возможность получить конкретные данные о том, какая часть аудитории действительно восприняла наше сообщение и изменила свое поведение в результате этого воздействия.

Этот вид исследований является одним из наиболее часто применяемых, так как помогает установить показатель эффективного охвата и эффективной частоты воздействия.

Одним из основных моментов процесса медиапланирования является возможность одновременной оценки эффективности всей медиастратегии, то есть оценка того, какую роль играет каждая составляющая в процессе достижения поставленных целей.

Существует ряд методов, позволяющих осуществлять оценку эффективности каждого из элементов, хотя универсального способа оценки результатов применимого ко всем составляющим пока не существует.

Подводя итоги, хотелось бы отметить, что цель медиапланирования заключается в использовании средств массовой информации оптимальным способом. Любое отправленное сообщение должно достигать определенной целевой аудитории, вызывая необходимый эффект.

Прогнозирование — это предвидение (предсказание), которое предполагает состояние или описание возможных, или желательных аспектов, состояний, решений, проблем будущего.

Существует множество методов прогнозирования для достижения поставленной задачи, но хотелось бы остановиться и разобрать «интуитивный», или же «эвристический», поскольку суть этого метода заключается в построении осмысленной процедуры интуитивно-логического анализа. Метод интуитивного прогнозирования удобно применять, когда объект прогнозирования слишком прост, либо настолько сложен, что учесть множество факторов аналитическим способом практически невозможно. Интуитивный метод также позволяет получить прогноз состояния объекта на будущее в независимости от наличия информации о его прошлом. Основной базой начальной информации является человек, то есть эксперт.

Неполная информация об объекте, который подлежит исследованию, множество вариантов решения, нецелесообразность формализованного представления причинно-следственных связей - именно эти условия раскрывают важное значение интуитивного в области прогнозирования.

При использовании данного метода прогнозирования, существует типовые этапы разработки и решения задач:

- организация процедуры экспертного опроса;
- создание группы экспертов;
- проведение экспертного опроса;
- переработка результатов опроса;
- выявление оптимального варианта.

Для наилучшего решения проблемы, важно провести анализ экспертами с количественной оценкой, суждением и обработкой полученных результатов. Окончательное мнение экспертов является решением проблемы.

**Социальное прогнозирование и его недирективный характер.** Прогноз не предусматривает решения проблем будущего. Его задача - содействовать научному обоснованию планов и программ развития. Прогнозирование характеризует возможный набор необходимых путей и средств претворения в жизнь намечаемой программы действий.

Прогноз имеет конкретный характер и обязательно связан с «календарем», то есть определенными количественными оценками. В соответствии с этим он относит ожидаемое количество преступлений в следующем календарном году к разряду прогнозов, а досрочное освобождение заключенного при известных условиях - к категории предсказаний.

А. Шмидт и Д. Смит под прогнозом понимают количественное предсказание. Таким образом, «демаркационная линия» проводится между качественными (предсказание) и количественными (прогноз) оценками будущего.

В.Э. Бойкова под социальным прогнозированием понимает логическую конкретизацию социального предвидения. В самом общем виде это тоже будущее, но уже в вариантах. Если предвидение предполагает достижение некоей общей цели (то есть, связано с утверждением, что это должно свершиться), то прогноз предполагает, что цель может быть достигнута несколькими возможными способами, реализация которых зависит от тех или иных условий и факторов.

Итак, *социальное прогнозирование* - определение вариантов развития и выбор наиболее приемлемого, оптимального, исходя из ресурсов, времени и социальных сил, способных обеспечить их реализацию. Социальное прогнозирование - это работа с альтернативами, глубокий анализ степени вероятности и многовариантность возможных решений.

### **Особенности социального прогнозирования**

1. Формулировка цели носит сравнительно общий и абстрактный характер: она допускает большую степень вероятности. Цель прогнозирования - на основе анализа состояния и поведения системы в прошлом и изучения возможных тенденций изменения факторов, влияющих на рассматриваемую систему, правильно определить вероятностные количественные и качественные параметры ее развития в перспективе, раскрыть варианты ситуации, в которой окажется система.

2. Социальное прогнозирование не обладает директивным характером. Другими словами, качественное отличие вариантного прогноза от конкретного плана заключается в том, что прогноз дает информацию для обоснования решения и выбора методов планирования. Он указывает на возможность того или иного пути развития в будущем, а в плане выражено решение о том, какую из возможностей общество реализует.

3. Социальное прогнозирование обладает специфическими методами: сложной экстраполяцией, моделированием, возможностью проведения эксперимента.

### **Функции и стадии прогнозирования**

Определяя сущность социального прогнозирования, необходимо сказать о трех **основных функциях** и трех его **стадиях**:

- выявление тенденций (закономерностей), факторов, обуславливающих возможные перемены (исследовательская стадия);
- выявление альтернативных вариантов развития, их динамики в результате принятия тех или иных решений (стадия обоснования управленческих решений);

- оценка хода и последствий реализации управленческих решений, непредвиденных изменений внешней среды, ситуаций для своевременного уточнения действий в случае необходимости (стадия контроля и коррекции).

Эти функции и стадии взаимно обусловлены, являясь составными элементами прогнозной деятельности в любой сфере деятельности.

### **Вопросы для самопроверки знаний:**

1. Что такое прогнозирование?
2. Какая имеется типология методов прогнозирования?
3. Какие Вам известны методы прогнозирования?
4. Что такое качественные методы прогнозирования на основе рядов динамики?
5. Качественные методы прогнозирования – это...
6. Что обозначает нормативный метод прогнозирования?
7. Как выстраиваются экспертные оценки вероятностей прогнозов?
8. Что такое метод Дельфи?
9. Представьте схематическое расположение экспертных оценок.
10. В чем суть метода построения дерева решений?
11. Какие Вам известны статистические программы?
12. Какие бывают методы моделирования?

## ***Тема 11. Научно-обоснованное прогнозирование последствий консалтинговой деятельности на медиарынке (критерии научности)***

Для определения сущности, содержания и специфики консалтинга в условиях формирования информационной экономики необходимо проанализировать базовые понятия в предметной сфере. Изучение специальной литературы позволяет выявить эти понятия и дать их сущностную, содержательную и экономическую интерпретацию.

Преимущественно наиболее часто используются термины: консалтинг, консультирование и консультант. Изначально необходимо сделать определенную ремарку: нам представляется, что понятия «консультирование» и «консалтинг» следует рассматривать как синонимы, так как консультирование, являясь родовым по отношению к разным видам предоставления помощи (медицинское, психологическое, маркетинговое консультирование), имеет как общие, так и специфические, характеристики и особенности. Общим для всех видов консультирования является оказание помощи, содействие в решении проблемы заказчика. Специфическим является способ предоставления услуги или процесс, его продолжительность, временные характеристики, взаимосвязи, количество субъектов, участвующих в процессе принятия решения и, наконец, специфика сферы приложения и способ реализации результатов. Из этого следует, что консультирование является активным процессом, который связан не только с оказанием некой помощи, но и с участием в принятии решения.

Управленческий консалтинг, который относится к предмету исследования, как и многие другие бизнес-понятия, появился и стал активно использоваться в нашей стране в конце 80-х гг., то есть сразу с проведением крупномасштабных экономических реформ и либерализацией большинства видов экономической деятельности.

Продуктом консалтинга является услуга. Принципиальным отличием материального продукта от услуги, которое влияет и определяет специфику продукта консалтинговой деятельности, является следующее обстоятельство: создание многих услуг совпадает с их потреблением во временном и пространственном отношении. За счет этого происходит интеграция циклов «производство - потребление». Это явление обуславливает отсутствие осязаемых результатов производства услуг и затрудняет процесс потребительского выбора. Это свойство услуг чрезвычайно важно для консалтинга, так как обуславливает особую значимость коммуникативного элемента.

Давая определение услуге, Ф. Котлер отмечает, что в экономическом смысле под услугами понимается любая деятельность, на которую имеется спрос. В этой связи услуги, как и любой другой товар, в своем внешнем проявлении выступают в качестве результирующей реакции предприятий, ориентированных на рыночный подход и организацию своей деятельности, на сложившуюся или прогнозируемую ситуацию на рынке.

Понятие «услуги» включает несколько десятков видов деятельности, продукция которой может быть определена как услуга. В число услуг входят (по классификатору ООН) 160 её видов, разделенных на 12 основных разделов: деловые; услуги связи; строительные и инжиниринговые; дистрибьюторские; общеобразовательные; услуги по защите окружающей среды; финансовые, включая страхование; услуги по охране здоровья и социальные услуги; туризм и путешествия; услуги в области организации досуга, культуры и спорта; транспортные и др. Таким образом, консалтинг - деловые услуги, а управленческий консалтинг - часть консалтинговых услуг.

Давая определение управленческому консалтингу (консультированию), многие специалисты изначально ссылаются на то, что: «Предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и/или возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации».

Одной из основополагающих, дефиниций основной упор делается на трех основных составляющих: оценка текущей ситуации, определение путей решения проблемы, помощь в её решении. Либо происходит модификация этих составляющих: оценка текущей ситуации, определение способов развития, помощь в реализации. Эти два варианта, по сути, являются сторонами одной монеты, имеется в виду, если у компании-заказчика консалтинга имеются проблемы, то необходимо их решить. Вторая ситуация связана с выявлением способов и путей дополнительного роста или развития. Принято считать, что эти два подхода и характеризуют консалтинг. Рассмотрим еще несколько определений консалтинга, которые характеризуют разные взгляды на сущностные характеристики.

К. Макхем считает, что определение консалтинга заключается в содействии деятельности клиента и осуществляется за счет передачи последнему имеющихся знаний, навыков и опыта, то есть, как принято говорить в современном бизнесе, компетенций в сфере функционирования клиента. Можно предположить, что консультант должен обладать компетенциями либо в данном бизнесе (розничная торговля бытовой электротехникой), либо в процессах деятельности или функциональных сферах, например, маркетинговые коммуникации или отгрузка готовой продукции.

Известный отечественный специалист в области консалтинга А.П. Посадский предлагает следующее определение: «Консалтинг -это предпринимательская деятельность, осуществляемая профессиональными консультантами и направленная на обслуживание потребностей экономики и управления в консультациях и других видах профессиональных услуг». Далее автор отмечает, что отличием консалтинга от научно-внедренческой деятельности является предоставление интеллектуальных услуг. Из этого следует несколько существенных моментов: *во-первых*, консалтинг - предпринимательская деятельность, что предполагает получение прибыли; кроме того, в рамках осуществления предпринимательской деятельности в сфере консалтинга должна сформироваться соответствующая деловая инфраструктура, к которой следует отнести нормативно-правовые акты, профессиональные союзы и объединения, этические и деловые кодексы и т.д.; *во-вторых*, предпринимательская деятельность базируется на инновационном подходе, то есть консалтинговые проекты и рекомендации должны генерировать для своих клиентов новые знания, идеи, подходы, способы решения проблем. При этом степень новизны может быть различной в зависимости от характера решаемой проблемы и целей проекта; *в-третьих*, продуктом консалтинга является предоставление интеллектуальных услуг.

В целом можно согласиться с мнением, высказанным в монографии И.А. Аренкова и М.Н. Руденко, что понятие «консалтинг (консультирование)» является обобщающим, отражающим

общее направление данного вида деятельности и дифференцируется в зависимости от области применения (управление, маркетинг и т.п.). Они связывают консалтинг с реализацией процессного подхода и считают определенным видом деятельности, реализация которого основана на осуществлении процесса консультирования, направленного на совершенствование фирмы-клиента. Из определения следует, что в результате консалтинга передаются не только знания и опыт консультанта или оказывается какая-либо помощь, но, что самое главное, улучшается деятельность клиента консалтинговой фирмы.

Достаточно подробно характеризует сущность и содержание консалтинга С.В. Пятенко. Он выделяет следующие основные его составляющие: профессиональная помощь менеджерам; консультанты выступают как совещательная инстанция; консультирование является независимым; оно не является панацеей от всего.

Если обобщить имеющиеся в литературе определения, то получим следующие точки зрения на консалтинг:

- высококвалифицированная помощь и содействие менеджменту компании, направленная на повышение эффективности работы организаций, предоставляемая независимыми специалистами или экспертами, специализирующимися в определенной области бизнеса или компетенций;

- интерактивный процесс взаимодействия между консультантом и управленческим персоналом компании, результатом которого является определение путей и способов организационных изменений;

- интеллектуальная услуга, консультирование, предпринимаемое для помощи предприятию в исследовании конкретных ситуаций, принятии и реализации управленческих решений по устранению возникающих проблем;

- услуга, позволяющая клиенту получить рецепт для определения и исследования тех проблем, которые могут помешать организации в достижении главной цели, поставленной перед ней, а также определении возможностей бизнеса;

- предпринимательская деятельность на рынке деловых услуг, включающая соответствующую инфраструктуру.

Приведенные обобщения позволяют сделать вывод, что консалтинг должен основываться на перманентном взаимодействии внешнего консультанта с менеджментом и профильными специалистами компании и предоставлении последним определенной помощи в рамках предмета консалтинга.

При определении консалтинга следует сделать упор на трансформацию совместных знаний, опыта, информации и компетенций в новое качество, позволяющее генерировать и реализовывать комплекс управленческих решений в рамках выявленных проблем или перспектив.

Обобщая литературные источники, следует признать, что в современном бизнесе консалтинг должен осуществляться на основе непрерывного взаимодействия между консультантом и менеджментом компании потребителя консалтинговой услуги и предоставления независимой помощи или совета, в результате реализации этой помощи происходят позитивные изменения в предмете консалтинга.

В этом контексте можно дать авторское определение консалтинговой услуги - это процесс, который позволяет осуществлять взаимодействие между всеми субъектами предпринимательской деятельности, когда часть из них обеспечивает других необходимой информацией для создания и использования конкурентных возможностей, а также при решении существующих проблем или в формировании дополнительной ценности.

Основной (главной) целью консалтинговой деятельности как раз и является обеспечение клиентской базы такой необходимой информацией, которая позволяет решить проблемы экономического, управленческого и социального характера и принимать соответствующие решения для устранения возможных проблем, а также для формирования тактических и стратегических действий бизнеса в динамично развивающейся рыночной среде.

Необходимость в потреблении консалтинговых услуг появляется в условиях функционирования рыночных отношений и развития креативных, инновационных идей. Консалтинговая услуга - продукт совместной деятельности многих субъектов предпринимательской деятельности, в том числе клиента и исполнителя, которые на основе взаимодействия объединяют имеющиеся возможности для решения проблемы. То есть, говоря деловым языком, в современном бизнесе уже недостаточно просто предоставлять советы и оказывать помощь, ведь клиенты консалтинговых компаний нацелены на получение конечных экономических, маркетинговых, управленческих и иных результатов, которые бы позволяли получать определенные конкурентные преимущества и другие выгоды. Все это должно быть учтено при организации консалтинговой деятельности в условиях информационной экономики.

**Прогнозное моделирование применительно к деятельности в медиасфере (реклама, PR, коммуникации, маркетинг и др.).** Коммуникационной средой вирусного видео выступают социальные сети, как множество пользователей, объединенных общими интересами. Пользователи социальных сетей выступают одновременно и целевой аудиторией, и распространителями (реципиентами) вирусного видео. Длительность и интенсивность жизненного цикла вирусного видео и как следствие коммуникационная эффективность вирусной маркетинговой кампании напрямую зависят от реакции пользователей на получение ссылки на видео. В связи с этим предлагается сегментация пользователей по трем базовым группам: активные, интересующиеся и пассивные. Критериями сегментации и определяющими параметрами формализованной модели пользователя социальной сети выступают такие переменные, как просмотр видео, пересылка видео, комментарии, оценки, удаление. В рамках предложенной модели определены диапазоны изменения каждой переменной в зависимости от группы пользователей. Активность коммуникационной среды определяется долей каждой группы среди всех потребителей.

**Прогнозирование в процессе разработки стратегического маркетингового плана предприятия.** Каждое предприятие имеет свой товар, своих потребителей, нацеленных на приобретение данной продукции и также имеет свою стратегию дальнейшего развития. Нельзя не согласиться с тем, что от прогнозирования в значительной степени зависит эффективная деятельность предприятий и фирм в условиях рыночной экономики. Насколько достоверно они предвидят перспективы своего развития, тем более продуктивна будет их деятельность и, следовательно, тем больше будет их прибыль.

При организации собственного производства в условиях рыночной экономики необходимо правильно распределять имеющиеся ресурсы в процессе производства продукции, осуществлять оценку экономической эффективности проектов и учитывать любые возможные последствия принимаемых решений. В связи с этим предприятия, нацеленные на получение максимальной прибыли и перспективное и стабильное развитие, используют экономико-математические расчеты по регулированию деятельности, оценивая свои возможности и ресурсы и используя их в нужном ключе. Стратегическое планирование деятельности предприятия по производству продукции направлено в основном на удовлетворение потребностей в своих товарах всех потенциальных потребителей.

Планирование выполняет несколько функций, которые определяют его необходимость в экономической организации:

- возможность наиболее рационально использовать имеющиеся ресурсы;
- подготовка к применению будущих благоприятных обстоятельств;
- систематизирование возникающих проблем;
- упрощение и систематизирование выполнения функций контроля за производственно-хозяйственной деятельностью;
- улучшение координации между подразделениями и службами экономической организации.

Важно, чтобы планирование производства продукции, товаров и услуг удовлетворяло на всех действующих предприятиях конкретные потребности покупателей, потребителей или



заказчиков. Оно должно быть тесно связано с разрабатываемой общей стратегией развития предприятия, проведением маркетинговых исследований, разработкой конкурентоспособной продукции, организацией ее производства и реализации, а также с выполнением других функций и видов внутрихозяйственной деятельности.

Планирование является одним из основных условий организации эффективной работы фирмы в условиях рыночных отношений. Планирование включает все основные сферы ее производственно-хозяйственной деятельности: финансы, сбыт, производство, закупки, научные разработки и проекты, которые тесно взаимосвязаны между собой. Данная деятельность основывается на обнаружении и прогнозировании спроса, анализ и оценку имеющихся ресурсов и возможностей формирования хозяйственной конъюнктуры. Отсюда следует необходимость увязки планирования с маркетингом и контролем с целью стабильной корректировки показателей производства и сбыта вслед за преобразованиями спроса на рынке.

При планировании выпуска продукции используют различные методы:

- экспертные оценки, основу которых составляет индивидуальные мнения специалистов-менеджеров или высококвалифицированных экспертов различных уровней управления;
- экстраполяции, либо статистической оценки, базирующиеся на аналитической обработке имеющейся информации об объеме прогнозирования за прошлый период и распределении обнаруженных тенденций его развития на будущий период;
- моделирование или экономико-математические методы, предусматривающие формирование технической, структурной или математической моделей, отображающих наиболее значительные закономерности поведения объекта прогнозирования в их тесном взаимодействии с внутренними и с внешними факторами.

С помощью вышеуказанных методов предприятие составляет собственный план производства. Так, в годовом плане производства любого предприятия находится взаимосвязанная концепция последующих плановых характеристик:

- главная задача производственной работы компании и ее единичных подразделений на плановый период;
- объем и сроки изготовления продукции, работ и услуг с указанием определенных количественных и качественных показателей согласно всей номенклатуре товаров;
- вычисление производственной мощности предприятия, цехов и участков, поддерживающих ее сбалансированность с годовыми объемами производства, равновесия спроса и предложения;
- установление потребности ресурсов для осуществления годовой производственной программы предприятия и его подразделений, расчет равновесия полуфабрикатов и комплектующих;
- разделение предполагаемых работ по основным цехам, а также сроком производства и поставок продукции на рынок;
- подбор средств и способов достижения запланированных показателей, вычисление объемов незавершенного производства, коэффициентов загрузки научно-технологического оснащения и производственных площадей;
- обоснование методов и форм организации изготовления запланированных продуктов, работ и услуг, контроля выполнения планов производства и реализации продукции.

План производства и реализации продукции является главным и основным разделом годового комплексного плана организации. На его базе разрабатываются все без исключения прочие сегменты и показатели годового плана.

Согласно уровню управления производственные планы разделяют на: общие по предприятию, цеховые, бригадные и т.д. В малых организациях разрабатывается, как правило, общий план производственно-хозяйственной деятельности.

В годовых планах изготовления и реализации продукции решают следующие ключевые задачи:

- установление основных плановых заданий каждому подразделению компании;

- обнаружение и устранение образующихся нестыковок в межцеховых планах;
- связь ключевых показателей долгосрочных и текущих планов производства;
- разделение производства ресурсов среди подразделений предприятий.

В свою очередь, прогнозированием деятельности компаний называют оценку возможностей их формирования на базе рассмотрения изменения рыночных условий на предстоящий период, конъюнктуры рынка.

Главной задачей прогноза является определение тенденции факторов, действующих на конъюнктуру рынка, определение того, какие продукты наиболее востребованы на рынке, а какие не пользуются спросом.

Прогнозирование деятельности предприятий кроме того содержит вычисления различных экономически-финансовых показателей, из числа которых выделяют количественные и качественные. Количественные показывают: уровень запасов продукции, оптимальный объем партии, длительность поставок и интервал между ними. Качественные показатели отображают увеличение производительности труда, снижение или увеличение организационных издержек, издержек на хранение товара, общегодовых издержек согласно базе.

Как результат маркетинговых исследований, прогнозированием считается начальная точка организации производства и реализации непосредственно той продукции, которая необходима покупателю.

Итоги прогнозирования деятельности предприятий и фирм учитываются в программах предприятий согласно маркетингу, при установлении вероятных масштабов реализации товара, прогнозируемых изменений условий сбыта и продвижения продукции.

В зависимости от сроков, на которые планируется деятельность предприятия, как правило, выделяют прогнозы кратковременные - на 1-1,5 года, среднесрочные - на 4-6 лет и долгосрочные - на 10-15 лет.

Говоря об этих двух понятиях, следует указать главное отличие прогноза от плана. Оно заключается в том, что результат прогнозной деятельности носит вероятностный характер, в то время как показатели планов обязательны к выполнению. Потому, что прогнозируются те характеристики, которые предприятие не может регулировать в полной мере: риски или действия конкурентов. Главной задачей является получение возможности производить оценку работы компании как «успешную» или «безуспешную» не по тем показателям (прибыли, рынкам, дивидендам), которые есть, а по тем, которые потенциально могли быть. В то время как планированию подлежит то, что целиком находится в сфере влияния, к примеру, расходы.

Как же связано планирование и прогнозирование выпуска продукции с маркетингом и маркетинговыми исследованиями?

Так как на рынке любого товара или услуг покупателя различны между собой по каким-либо признакам, соответственно, они предъявляют к продукту более или менее разные условия, они различаются между собой по конкретным показателям (критериям). Одной из ключевых целей маркетинга является абсолютное удовлетворение потребностей покупателей, по этой причине зачастую производителю или продавцу товаров (услуг) бывает удобно и рентабельно разделить покупателей на категории (сегменты) по выбранным им критериям, и в соответствии с этим составлять план и прогноз своей деятельности.

### **Вопросы для самопроверки знаний:**

1. Перечислите известные Вам точки зрения на консалтинг.
2. Консалтинговая услуга – это...
3. Что обозначает прогнозное моделирование применительно к деятельности в медиасфере?
4. Прогнозирование в процессе разработки стратегического маркетингового плана предприятия заключается в том, что...
5. Какие функции выполняет планирование?
6. Охарактеризуйте взаимосвязанную концепцию последующих плановых характеристик.

7. При планировании выпуска продукции используют различные методы. Какие это методы?

8. Какие выделяют прогнозы в зависимости от сроков?

## ***Тема 12. Точности и достоверности прогнозов***

Точность и надежность прогноза - его важнейшие характеристики, по крайней мере, для пользователей, поскольку сами прогнозисты далеко не всегда являются единственными потребителями результатов своей работы. Другие критерии - научная обоснованность и оригинальность модельного аппарата, экономность и обоснованность исходных предпосылок, глубина ретроспективы и качество исходной информации, гораздо менее интересны читателю и вызывают обсуждение только в кругу партнеров по цеху.

Под точностью прогноза мы подразумеваем количественную характеристику - ошибку или расхождение между прогнозируемым и фактическим значением показателя, а под надежностью - близость между прогнозируемыми и реальными тенденциями. Особенно успешным следует признать прогноз, «угадывающий» смену тенденций, то есть точки перелома и другие качественные характеристики динамики системы.

Вне зависимости от реальных достижений прогнозистов потребность в прогнозах не только сохраняется, но и постоянно растет, поскольку увеличивается количество информации, циркулирующей в обществе, растет доля государства в экономике, расширяется арсенал инструментов регулирования социально-экономических процессов. Все экономические субъекты нуждаются в прогнозной информации, а поскольку численность населения и количество организаций растут, прогнозисты не останутся без работы.

Государственные структуры стремятся стать главными производителями и потребителями прогнозов и достигли в этом больших успехов, поскольку в результате многолетнего сотрудничества многие независимые научные коллективы установили с ними слишком тесные связи, не говоря уже об обмене кадрами.

К ведомственным прогнозам следует относиться с определенной осторожностью, поскольку их оценки могут быть смещенными из-за конфликта интересов. В современной России прогнозы экономических ведомств, от федеральных до муниципальных, излучают оптимизм, а ошибки в прогнозах могут быть отчасти смикшированы органами статистики. С другой стороны, финансовые ведомства обычно настроены пессимистично, поскольку неисполнение планов по доходам и расходам наказывается, а перевыполнение - поощряется. Наверное, имеются и дополнительные причины политического воздействия на результаты прогноза - вроде электорального цикла или активности оппозиции. Но и такие прогнозы представляют большой интерес, так как отражают миссию ведомств, представление властей о реальных угрозах и вызовах, а также цели и приоритеты государственной политики.

Причин ошибок и разнообразных провалов прогнозистов существует множество. Это может быть исходно неадекватное представление об объекте, когда наши теоретические представления не соответствуют действительности, некачественная информация, узкая выборка и отсюда плохая модель, неправильная интерпретация результатов и даже давление заказчика.

Прогноз может быть либо верным, либо неверным. Но, строго говоря, мы должны говорить об ошибке прогнозных параметров, которая должна быть исчислена изначально. Если переменные оказались в пределах ошибки, то прогноз остается хорошим, несмотря на количественные расхождения. Следует также помнить об экономическом принципе соизмерения издержек и выгод применительно к прогнозированию.

*Во-первых*, прогнозист, добиваясь большей точности прогноза, будет вынужден собирать и обрабатывать все большее количество данных, тестировать все большее число гипотез и строить все более сложные модели с непредсказуемым результатом. Можно говорить об

экономичности прогнозирования, когда предельные издержки усилий по улучшению качества прогноза будут равны предельным ожиданиям повышения его точности и надежности.

*Во-вторых*, для потенциального пользователя прогноза (им, как отмечалось выше, не обязательно является сам прогнозист) предельные издержки на сбор и оценку прогнозной информации должны быть равны предельным оценкам устойчивости консенсус-прогноза.

*Эконометрическое прогнозирование* сводится к следующему.

На основе некоторой теории выделяются наиболее важные переменные, которые подразделяются на экзогенные и эндогенные. Та же теория позволяет установить связи между переменными и выразить их с помощью уравнений. Определяются временные периоды, к которым относятся показатели и ожидаемые лаги между переменными.

Далее следуют сбор данных и их оценка с точки зрения соответствия теории и эконометрическое моделирование для количественной оценки параметров и качества самой модели.

Проводятся анализ полученных результатов с позиций соответствия теоретическим представлениям и здравому смыслу и расчет значения эндогенных переменных на прогнозный период (периоды) и анализ результатов прогноза. Особенно важен последний пункт, поскольку здесь нет общепринятых технологий. Теория и здравый смысл подсказывают наличие и знак связи между переменными. И если расчеты показывают иное, необходимо понять, верна ли теория, хороша ли модель или мы столкнулись с неким новым явлением.

Обычно экономисты используют данные расчетов в виде «грубого приближения» и в дальнейшем «причесывают результаты» на основании собственных представлений и, возможно, экспертных оценок и критики коллег. Это делается для получения более надежных оценок, отражающих влияние факторов и условий, не учитываемых в модели (например, рост забастовок и социальных протестов, уклонение от уплаты налогов, бегство капитала и т.п.). Разумеется, «причесывание результатов» не должно иметь ничего общего с удовлетворением ожиданий заказчика или априорными представлениями и, главное, идеологическими предпочтениями самого исследователя, чего крайне трудно избежать.

Главная претензия к эконометрическим методам прогнозирования (помимо идеологического убеждения в том, что прогнозирование вообще не относится к профессиональным задачам экономиста, который должен изучать существующее, а не должное или возможное) заключается в том, что неявно предполагается неизменность характера политики государства. Если государственная политика радикально меняется, то изменятся экзогенные и эндогенные переменные и параметры модели, и, следовательно, прогноз будет некорректным. Такое соображение впервые высказал Р. Лукас в 1976 году. То же самое относится и к внешним шокам как результатам изменения характера политики других государств или их объединений. Выход видится в оценке устойчивости прогноза и/или разработке многовариантных прогнозов.

Многие авторы разрабатывают только один вариант прогноза. К аналогичному результату приводит и многовариантный прогноз, в котором один вариант (оптимистический, оптимальный, инновационный и т.п.) в дальнейшем анализируется, а альтернативные играют роль статистов, оттеняющих достоинства основного прогноза. Иногда авторы подробно описывают сценарные условия с качественной и количественной сторон, иногда ограничиваются только чем-то одним, иногда просто приводят названия сценариев. Очевидно, чем лучше описаны сценарные условия, тем больше доверия к прогнозу, да и сам прогноз «лучше». Очень хорошо, когда прогнозист дает оценки вероятности того или иного варианта прогноза. Сравнение распределения вероятностей с нормальным позволяет выявить, какие еще варианты можно было бы построить, и, если автор этого не делает, то понять - почему. Желательно, чтобы прогнозист описал источники информации, подготовку данных и методику расчетов.

Повышению качества прогноза могут служить дополнительные процедуры. Можно идти от частного к общему на основе оценки простых моделей и конструируя все более сложные.

Можно наоборот - идти от общего к частному, изначально включая в модель максимальное число факторов, и постепенно исключать малозначимые и снижать степень мультиколлинеарности.

**Мультиколлинеарность** - это явление, при котором одна из входных переменных статистической модели (например, множественной линейной регрессии) линейно зависит от других входных переменных, то есть между ними наблюдается сильная корреляция. В этой ситуации оценки коэффициентов (параметров) модели могут случайно и значительно изменяться даже при небольших изменениях в исходных данных, то есть решение становится неустойчивым.

Для потребителя прогнозной информации можно посоветовать конструировать консенсус - прогноз на основании доступных оценок различных групп и коллективов, учитывая их прошлые достижения и провалы в виде весов в процедуре усреднения прогнозных показателей.

Прогнозы, выполненные с использованием разных эконометрических моделей, могут существенно различаться по разным причинам, начиная с адекватности исходной теории и кончая корректностью работы с моделью и интерпретации выводов. Разумеется, если имеется уверенность в качестве прогноза, альтернативные можно критиковать или просто игнорировать. Но, как показал Клайв Грейнджер и его соавторы, если имеется несколько прогнозов, то полезно использовать их все для получения комбинированного прогноза (при этом можно добиться меньшей дисперсии), и даже предложил методы для выбора весов.

Кроме обоснованности сценарных условий, раскрытия источников данных и методики расчетов в повышении качества прогноза и убедительности выводов большую роль могут играть манера изложения материала, или риторика. Как полагает Кеннет Холден, хорошо убеждают в качестве выводов точность экономических метафор, исторические аналогии, убедительность интроспекций, сила авторитета, очарование симметрии и требования морали. Математика также может быть особой формой риторики. Как бы убедительна ни была риторика, решающую роль должны играть научные методы, а не эмоции.

То, что экономисты спорят о причинах возникших проблем, факторах экономического роста, эффективности государственных мер и постоянно ошибаются в своих прогнозных оценках, не должно смущать общественность, поскольку это означает, что процесс научного поиска продолжается. Хуже, если основными объясняющими параметрами становятся интересы отдельных личностей, а прогнозы начинают строиться исходя из политической целесообразности. Поскольку разные группы прогнозистов работают с разными массивами данных, используют различные теоретические представления, владеют разным модельным аппаратом и преследуют разные цели, разброс в прогнозах неизбежен.

Но такая ситуация может быть чрезвычайно полезна для потребителя прогнозной информации, поскольку позволяет формировать ему собственное представление о будущем, сравнивать и оценивать достижения и провалы разных коллективов.

#### **Ошибки прогнозирования и источники ошибок**

Управленческие решения при проведении прогнозирования направлены на выбор оптимального будущего состояния объекта исследования, осуществляемый с учетом влияния факторов внешней и внутренней среды организации и требуемой точностью к прогнозным значениям.

При принятии управленческого решения в области прогнозирования приходится работать в условиях неопределённости, возникающей из-за недостаточности знаний об определённой величине или ненадежности информации.

Зачастую при анализе объекта исследования его необходимо представить в виде системы, состоящей из определённого набора элементов, связанных как между собой, так и с внутренней средой. Согласно, системный подход к прогнозированию заключается, с одной стороны, в рассмотрении объекта прогнозирования как динамически развивающегося целого (принцип эмерджентности), а с другой стороны, в разбиении объекта прогнозирования на составные части и анализе связи элементов.

Процесс принятия прогнозного решения может осуществляться с использованием специализированной системы, а именно, проблемно-ориентированной системы выработки и принятия прогнозных решений, воздействующей на процесс прогнозирования при выполнении определённых этапов по составлению прогнозной методики.

Процесс прогнозирования как алгоритм представлен последовательностью определённых этапов: ретроспекции; диагностики; проспекции.

Проведение ретроспекции связано с обработкой исходных статистических данных, определением набора факторов, взаимосвязи между которыми необходимо будет определить на диагностическом этапе, определением роли факторов.

Факторы несут в себе неопределённость, которая приводит к отклонению фактического значения от прогнозируемого. Используемая для процесса принятия прогностического решения информация обладает следующими характеристиками: случайность; непредсказуемость; недостоверность; неоднозначность; нечеткость.

При анализе объекта прогнозирования необходимо рассматривать факторы различного вида. Факторы могут быть классифицированы по:

- возможности осуществления воздействия факторы подразделяются на управляемые и неуправляемые;

- возможности измерения факторы могут быть качественно и количественно выраженными;

- степени влияния деятельности объекта прогнозирования выделяют экзогенные факторы, служащие для оценки внешних воздействий, и эндогенные, описывающие внутреннее функционирование самой системы;

- зависимости от времени года - сезонные и несезонные факторы. На этапе диагностики осуществляется систематизированное описание объекта для выявления тенденций его развития, выбора моделей и методов прогнозирования. Важнейшей составляющей данного этапа является анализ взаимосвязи факторов, то есть идентификация, которая определяет выбор прогнозной модели и метода прогнозирования.

Процесс идентификации состоит в проведении анализа связи между факторами, определёнными на этапе ретроспекции. Данный этап связан с проблемой идентификации, которая предполагает поиск и реализацию математически корректной процедуры определения связи между входными и выходными переменными, в виде. По сути, данная процедура является задачей аппроксимации:

$$y = f(x_1, \dots, x_n)$$

где  $x_1, x_2, \dots, x_n$  - входные переменные;

$y$  - выходная (результатирующая) переменная.

Если проблема идентифицируемости решается отрицательно, необходим возврат на этап проспекции для внесения необходимых корректив: уменьшение степени влияния фактора, если это возможно, учёт влияния других факторов, и др.

Выбор метода прогнозирования: к настоящему моменту известно большое количество методов прогнозирования, которые могут быть классифицированы различными способами, одним из них является выделение интуитивных и формализованных методов прогнозирования. Отличие данных групп методов в том, что интуитивные методы имеют дело с суждениями и оценками экспертов, а формализованные основаны на определении математической зависимости для построения прогнозной модели.

Выбор конкретного метода прогнозирования обусловлен рядом причин, среди которых можно выделить: тип прогноза (кратко-, средне-, долгосрочный); природа и форма исходных статистических данных; пользователи прогнозной информации; необходимая точность прогноза; расходы для обеспечения прогнозной методики.

На этапах ретроспекции и диагностики возможно использование проблемно-ориентированной системы выработки и принятия прогнозных решений, определяющей тесноту

связи между используемыми факторами и реализующей механизм обратной связи в случае неудовлетворительного решения проблемы идентифицируемости.

Этап проспекции использует данные, полученные на этапе диагностики и характеризуется наличием следующих процессов: расчёт прогнозных значений на основе составленной модели прогнозирования; верификация; корректировка; синтез прогнозных значений.

Верификация является процессом, позволяющим судить о корректности прогноза. Осуществление верификации подкреплено использованием различных методов верификации. Среди методов верификации известны и применяются такие виды, как: прямая, косвенная, инверсная, консеквентная, дублирующая, оппонентом, путём снижения систематических ошибок, экспертом.

Следует отметить, что процесс верификации тесно связан с участием эксперта, который определяет, являются ли полученные результаты прогнозирования удовлетворительными для конкретного предсказываемого события, и наличием обратной связи, указывающей на необходимость возврата к предыдущим этапам прогнозирования в случае неудовлетворительной точности прогнозного решения или же её отсутствием в противном случае.

Источники ошибок прогноза подразделяются на регулярные и нерегулярные. Регулярные связаны с исходными данными, используемым методом прогнозирования, человеческим фактором. Причинами нерегулярных ошибок являются непредвиденные изменения факторов прогнозирования.

Средством, позволяющим судить о корректности прогнозных значений, являются различные параметры верификации. Согласно, показатели для верификации прогноза могут быть разделены на три группы: абсолютные, сравнительные и качественные.

Особенностью абсолютных показателей является то, что они позволяют в качественной форме определить величину ошибки прогноза, при этом используются единицы измерения объекта прогнозирования или процентные величины. К абсолютным показателям относятся: абсолютная и средняя абсолютные ошибки; средняя квадратическая ошибка; относительная и средняя относительная ошибки прогноза. Недостатком использования абсолютных показателей при верификации прогноза является существенная зависимость значений данных оценок от масштаба измерений факторов исследуемого прогнозируемого объекта.

Сравнительные показатели точности прогнозной методики основаны на сопоставлении значений ошибки прогноза с некоторыми эталонными значениями, такими как: коэффициент несоответствия и его модификации, коэффициент корреляции. Особенностью использования коэффициента корреляции является его наибольшая эффективность для циклически развивающихся переменных.

Основной возможностью группы качественных показателей верификации является анализ видов ошибок прогноза. Одним из методов такого анализа является диаграмма «прогноз-реализация», которая позволяет оценить качество прогноза, выделить типичные ошибки прогнозирования, а также разделить ошибки на доли несоответствия (Г. Тейл).

Необходимость корректировки прогнозных значений возникает при условии неудовлетворительного значения величины ошибки полученных прогнозных значений. Корректировка может производиться с помощью специального инструментария, такого, как: корректировка на величину средней ошибки, корректировка на величину одношаговой ошибки прогнозирования на предыдущем этапе и модификации данных методов. Использование данных методов позволяет устранить систематические ошибки, но при этом возможно ухудшение качества прогноза.

### **Причины ошибок и неточностей в социальных и маркетинговых прогнозах.**

*Маркетинговое исследование (МИ)* - любая исследовательская деятельность, обеспечивающая потребности маркетинга, то есть система сбора, обработки, сводки, анализа и прогнозирования данных, необходимых для конкретной маркетинговой деятельности. Таким образом, маркетинговое исследование выступает как начало и логическое завершение любого цикла

маркетинговой деятельности предприятия. Цель проведения подобного исследования - уменьшение неопределенности, сопутствующей принятию маркетинговых решений.

**Кабинетное исследование** - обработка уже существующей вторичной информации. Вторичная информация - данные, собранные ранее для целей, отличных от решаемой в настоящий момент проблемы.

Полевое исследование – это сбор и обработка данных специально для конкретного маркетингового анализа. Полевое исследование основывается на *первичной информации*, то есть на только что полученных данных для решения конкретной исследуемой проблемы. *Достоинства первичной информации:* данные собираются в соответствии с точными целями исследовательской задачи; методология сбора данных контролируется, все результаты доступны для предприятия и могут быть засекречены. *Недостатки:* значительные затраты материальных и трудовых ресурсов.

На практике полевые и кабинетные исследования дополняют друг друга. Частью маркетингового исследования является *анализ конъюнктуры рынка*, то есть ситуации, сложившейся в данный момент на данном рынке под воздействием совокупности различных условий.

Процесс МИ-это комплекс маркетинговых действий, необходимых для проведения МИ.

Этапы процесса:

Определение проблем

Разработка подхода к решению проблемы

Составление плана исследований

Проведение непосредственных изыскательных работ

Подготовка данных к анализу и анализ данных

Подготовка и предоставление отчета заказчику

Определение проблемы

Откуда может прийти помощь маркетологу исследователю:

Вторичная информация

Качественная методика

Разговор с топ-менеджерами(глубинка)

Разговор со средним менеджером

Разработка подхода к решению проблемы

Согласовываются факторы которые могут помочь или помешать решению поставленных задач, решению поставленной проблемы

Согласовываются подходы к решению проблемы в общем виде

Согласовываются с заказчиком документы как ТЗ (техническое задание) Обычно заканчивается подписанием договора. Согласовываются граничные условия (время, деньги, вопросы, конфиденциальность)

**Составление плана исследований**

Этапы поискового исследования:

Анализ вторичных данных

Качественное исследование

Количественное исследование

Методы шкалирования изменений

Разработка анкет

Определение выборки и тестирование выборки

План анализа

**Полевые работы:**

Личные интервью

Телефонное интервью

Почтовое анкетирование

Интернет опросы



***Организация полевых работ:***

Отбор персонала  
Обучение персонала  
Контроль  
Анализ ошибок

***Подготовка данных к анализу и анализ данных***

Данные необходимо подвергнуть редактуре  
Кодирование и раскодирование данных  
Проверка данных (вторичная)  
Данные преобразовываются в компьютерную форму (например, в массив данных SPS, там проводятся кодирование данных)

***Подготовка и предоставление отчета заказчику.***

Выводы должны быть краткими, четкими, ёмкими  
Описание вопросов которых лишено исследование  
Описание методов и подходов которые использовались  
Методы анализа  
Полный анализ и полные результаты  
Презентация (емкая, яркая, графическая, схемы графики)  
Заказчик (два критерия):  
- впечатлят ли его результаты;  
- покажется ли ему убедительной презентация.

**Ошибка** – это отклонение истинного среднего значения величины от полученного в ходе исследования наблюдаемого значения.

***Виды ошибок:***

Ошибка выборки  
Систематическая ошибка  
Ошибка наблюдения  
Ошибка не наблюдения  
Ошибка исследователя  
Ошибка интервьюера  
Ошибка респондента

Выборка на самом деле не соответствует требованиям ген. Совокупности, то есть среднее значение величины по выборке отличается от среднего значения по ген. совокупности.

Это ошибки, следующие из самой методики подхода к проведению М.И., но не имеющие отношения к выборке.

Возникает в случае, когда респондент неправильно ответил, исследователь неправильно зафиксировал ответ, а аналитик не правильно проанализировал.

***Ошибка аналитика*** - ошибка замены информации

***Ошибка измерения***- отклонение информации от той которую маркетолог думает, что измеряет от той, которую он на самом деле измеряет.

***Ошибка не наблюдения*** определенно составляющих элементов выборки. Она визуально выглядит, как ошибка выборки, хотя таковой на практике не является. Искусственное увеличение числа редких или сложных респондентов. Состоит из нескольких ошибок:

От генеральной совокупности - это отклонение генеральной совокупности от той, которая релевантна исследуемой проблеме от той, которая на самом деле была изучена.

Ошибка выборки с ТЗ исследователя, то есть не правильная методика нахождения выборки.

***Ошибка выбора респондента.***

***Ошибка вопросника*** (интервьюеры часто искажают вопросы, формируя их своими словами. Они часто упрощают формулировку вопроса, часто сокращают длину вопроса, следовательно, в корне меняется информация.

*Ошибки записи ответа.*

*Ошибка обман-подделка анкет интервьюера.*

*Ошибка, связанная с неспособностью ответить точно.*

Таким образом, важно иметь в виду следующие понятия и определения:

В социальном прогнозировании также используются экспертные оценки вероятностей прогнозов (**метод Дельфи**). Метод Дельфи включает в себя последовательное опрос экспертов с целью достижения консенсуса. Эксперты формулируют прогнозы, а затем пересматривают их на основе мнения других участников, что способствует выработке более точных прогнозов.

**Статистические методы прогнозирования.** Многомерная регрессия, критерии корреляции, достоверности различий, дисперсионный и дискриминантный анализ - эти статистические методы позволяют анализировать взаимосвязи между различными переменными и делать прогнозы на основе статистических данных.

**Статистические программы.** Использование специализированных статистических программ, таких как SPSS, R, Python с библиотеками для статистического анализа, обеспечивает эффективное применение статистических методов в прогнозировании медиасферы.

**Методы моделирования.** Моделирование бизнес-процессов, функциональное и имитационное моделирование помогают создавать абстрактные представления о динамике медийного рынка, что облегчает анализ и прогнозирование различных сценариев.

**Интуитивный метод и его особенности для оценки медиа-эффективности.** Интуитивный метод основан на субъективных оценках и интуиции специалистов. В контексте медиасферы, он может использоваться для оценки эффективности медийных кампаний, особенно в случаях, когда статистические данные ограничены.

**Социальное прогнозирование и его недирективный характер.** Социальное прогнозирование учитывает социокультурные и общественные аспекты. Недирективный характер подразумевает учет различных точек зрения и мнений в обществе, что делает прогнозы более комплексными.

**Причины ошибок и неточностей в социальных и маркетинговых прогнозах.** Ошибки в прогнозах могут возникнуть из-за неполных данных, изменений в социокультурной среде, недостаточной экспертизы или непредсказуемых событий. Критический анализ причин ошибок позволяет улучшить качество будущих прогнозов.

Использование разнообразных методов прогнозирования в медиасфере обеспечивает более всесторонний и точный анализ, что помогает принимать более обоснованные решения в управлении медийными проектами и кампаниями.

Таким образом, основу методологии прогнозирования в медиасфере представляют такие понятия, как:

**Разработка стратегических прогнозов, программ и планов.** В медиасфере стратегическое прогнозирование включает в себя выработку прогнозов развития отрасли, программ медиапроектов и планов действий. Это важный инструмент для определения будущих тенденций и выработки долгосрочных стратегий.

**Методики стратегического планирования.** Методики стратегического планирования включают SWOT-анализ, анализ PESTEL, сценарное планирование и другие подходы. Они помогают выявить сильные и слабые стороны, возможности и угрозы в медиасфере.

**Методики стратегического планирования в медиасфере:**

**SWOT-анализ:**

*Сильные стороны (Strengths).* Выделение уникальных преимуществ, ресурсов и компетенций, которые могут обеспечить конкурентное преимущество в медиасфере.

*Слабые стороны (Weaknesses).* Идентификация внутренних ограничений и недостатков, которые могут затруднить достижение целей и конкуренцию.

**PESTEL-анализ:**

*Политические факторы (Political).* Оценка влияния политических решений и законодательства на медийную деятельность.

*Экономические факторы (Economic).* Анализ воздействия экономических условий, инфляции, валютных курсов на медийный бизнес.

*Социокультурные факторы (Sociocultural).* Рассмотрение влияния социокультурных тенденций и изменений в обществе на потребительское поведение и предпочтения.

**Сценарное планирование:**

*Разработка возможных сценариев.* Построение альтернативных сценариев развития медиасферы, учитывая различные внешние факторы.

*Оценка влияния сценариев.* Анализ потенциальных выигрышей и угроз каждого сценария для принятия более информированных стратегических решений.

**Бенчмаркинг. Изучение лучших практик.** Сравнение производительности и результатов медийных организаций с лучшими в отрасли для выявления возможных областей улучшения.

**Прогнозирование тенденций:**

*Анализ трендов в медиасфере.* Исследование текущих и будущих тенденций, таких как изменения в потребительском поведении, технологические инновации и конкурентные движения.

*Оценка воздействия на бизнес.* Определение, какие тенденции могут оказать влияние на медийный бизнес, и как использовать их в свою пользу.

**Метод Дельфи. Экспертные оценки.** Сбор и анализ мнения экспертов в медийной сфере для формирования прогнозов и стратегических рекомендаций.

**Риск-анализ. Выявление возможных угроз и рисков:** Анализ возможных негативных сценариев и разработка планов по их управлению.

**Научно-обоснованное прогнозирование последствий консалтинговой деятельности на медиарынке.** Критерии научности включают использование обоснованных методологий, научных исследований и данных при разработке прогнозов. Обоснованность также означает прозрачность и проверяемость результатов прогнозов.

**Прогнозное моделирование в медиасфере.** Прогнозирование включает моделирование различных аспектов деятельности в медиасфере, таких как реклама, PR, коммуникации и маркетинг. Использование прогностических моделей помогает предсказать развитие рынка и принимать обоснованные решения.

**Прогнозирование в процессе разработки стратегического маркетингового плана.** Прогнозирование в медиасфере играет ключевую роль в разработке стратегического маркетингового плана предприятия. Это включает определение целей, анализ рынка, прогнозирование спроса, и разработку стратегий продвижения.

**Точность и достоверность прогнозов.** Точность и достоверность прогнозов зависят от качества данных, использованных при разработке моделей, адекватности методологий и уровня экспертизы консультантов. Оценка точности прогнозов включает в себя сравнение предсказанных и фактических результатов.

**Ошибки прогнозирования и источники ошибок.** Ошибки прогнозирования могут происходить из-за неправильного анализа данных, изменений во внешней среде, недостаточной экспертизы, и других факторов. Источники ошибок требуют внимательного анализа для повышения качества прогнозов.

Применение систематического и научно-обоснованного подхода к прогнозированию в медиасфере позволяет консультантам эффективно анализировать и предсказывать развитие рынка, обеспечивая клиентов ценной информацией для принятия стратегических решений.

### **Вопросы для самопроверки знаний:**

1. Что такое социальное прогнозирование?
2. В чем смысл эконометрического прогнозирования?
3. Что обозначает многовариантный прогноз?
4. Какие бывают ошибки прогнозирования и источники ошибок?
5. Что обозначает принцип эмерджентности?
6. В виде каких последовательных этапов представлен процесс прогнозирования как алгоритм? На этапах ретроспекции и диагностики возможно использование
7. Позволяет ли судить о корректности прогноза процесс верификации?
8. Перечислите причины ошибок и неточностей в социальных и маркетинговых прогнозах?
9. Что такое кабинетное исследование в маркетинге?
10. Что такое ошибка и какие бывают виды ошибок?

## Заключение

PR-консалтинг и стратегические коммуникации между собой логично связаны, поскольку коммуникативная стратегия – это, прежде всего, выбор цели деятельности, того к чему следует стремиться в своей деятельности. Стратегия определяет направление, ставит цели, тактика – определяет способы и приемы необходимых действий для достижения поставленной цели.

В зависимости от характера взаимодействия между консультантов и клиентом стратегии могут быть следующими: проектное консультирование, процессное консультирование, экспертное консультирование, консультирование через рефлекссию. Тактика в PR-консалтинга включает: разработку приемов, реализация этих приемов на практике, обобщение и систематизация полученных результатов, разработка конкретных технологий деятельности.

Тактика консультирования определяется реализацией следующих стадий: вступление и заключение соглашения; восприятие проблемы, диалог; обратная связь и решение действовать (сбор и анализ данных представляются в форме отчетов и пр.); вовлечение и реализация запланированного; продление, повторение или завершение консалтинговой деятельности.

Кроме того, медиа и PR-сопровождение бизнеса - это процесс планирования, разработки и реализации стратегии коммуникаций с целью укрепления репутации компании, привлечения внимания общественности, установления положительного имиджа и поддержки бизнес-целей. Медиа и PR-сопровождение бизнеса играет важную роль в формировании общественного мнения о компании, привлечении клиентов, партнеров и инвесторов, а также установлении долгосрочных отношений с заинтересованными сторонами.

Учебник «PR-консалтинг и стратегические коммуникации» дает объем знаний и представлений о возможностях использования консалтинговых технологий и прогнозирования применительно к направлениям подготовки «Реклама и связи с общественностью»: бакалавриат 42.03.01 и магистратура 42.04.01.

## Литература

1. Агромаркетинг и консалтинг: Учебное пособие для вузов. - М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2000. - С. 406.
2. Аль-Нсур Д.А. Тенденции развития российского рынка консалтинговых услуг на текущем этапе//Российское предпринимательство. - 2016. - № 17 (15). - С. 1697-1708.
3. Аналитические методы сбора информации, применяемые в продвижении продукта с использованием рекламы и PR [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 129 с.). - Н.Ю. Григорьев. 2024. – Режим доступа: [http://scipro.ru/conf/advertising10\\_24.pdf](http://scipro.ru/conf/advertising10_24.pdf).
4. Антонов К.А. Телевизионные новости в процессе массовой коммуникации: социологический анализ механизмов социально-политического строительства: монография/ГОУ ВПО Кемеровский государственный университет. - Кемерово: ООО «Фирма Полиграф», 2001.
5. Бакулев Г.П. Массовые коммуникации: Западные теории и концепции: Учебник. пособие. - М.: Аспект Пресс, 2001.
6. Березкина О.П. Политический консалтинг. - М.: ИЦ «Академия», 2008.
7. Бейч Э. Консалтинговый бизнес/Пер с англ. - СПб.: Питер, 2006.
8. Бичева И.Б. Информационная культура как фактор социокультурного развития будущего педагога//Нижегородское образование. - 2017. - № 1. - С. 118-122.
9. Блинов А.О. Управленческое консультирование: учебник для магистров/А.О. Блинов, В.А. Дресвянников. - М.: Дашков и К., 2013. - 212 с.
10. Блок П. Безупречный консалтинг. -2-е изд./Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2007.
11. Божук С.Г., Ковалик Л.Н. Маркетинговые исследования. - СПб.: Питер, 2004. - С. 263-280.
12. Брайант Д., Томпсон С. Основы воздействия СМИ: Пер. с англ. - М.: Изд-во Вильямс, 2008.
13. Бричеева Н.Н. Становление и развитие рынка консалтинговых услуг в России//Экономические исследования и разработки. - 2017. - № 6. - С. 56-59.
14. Ванеева И.В., Шарбаева Я.О. Подходы к классификации консалтинговых услуг [http://kafmen.ru/library/compilations\\_vak/eiu/2005/2\\_3/p\\_11\\_14.pdf](http://kafmen.ru/library/compilations_vak/eiu/2005/2_3/p_11_14.pdf)
15. Варганова Е.Л. Экономика зарубежных медиа. - М. Аспект-пресс, 2007.
16. Василенко Н.В. Консалтинг в образовании: учеб. пособие для студентов вузов, обучающихся по направлению 050400 «Социально-экономическое образование»/Н.В. Василенко; Рос. гос. пед. ун-т им. А.И. Герцена. - СПб: КультИнформПресс. - 2011. - С. 274.
17. Василенко Н.В. Особенности консалтинговой деятельности в образовании//Теория и практика сервиса: экономика, социальная сфера, технологии. - 2010. - №1 (3).  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/osobennosti-konsaltingovoy-deyatelnosti-v-obrazovanii>
18. Васяйчева В.А., Сахабиев В.А., Сахабиева Г.А. Об одном применении математических методов в экономике/Основы экономики, управления и права. - 2014. - № 2 (14). - С. 96-99.
19. Волков Д., Гончаров С. Российский медиаландшафт 2019: телевидение, пресса, интернет и социальные сети//Вестник общественного мнения, 2019, URL: <https://www.levada.ru/2019/08/01/21088/>
20. Гаврилов Г.А. Оценка эффективности управленческого консалтинга как фактора обеспечения высокого уровня конкурентоспособности образовательных организаций//Московский экономический журнал. - 2019. - № 3 - С 410 - 423.
21. Гончарук В.А. Маркетинговое консультирование. – М.: Дело, 1998. – 248 с.
22. Горфинкель В.Я. Инновационное предпринимательство: учебник и практикум для вузов/В.Я. Горфинкель, Т.Г. Попадюк; под редакцией В.Я. Горфинкеля, Т.Г. Попадюк. - М.:

Изд-во Юрайт, 2020. - 468 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-11897-1. - Текст: электронный//Образовательная Юрайт [сайт].

URL: <http://dot.kostacademy.kz/bible/files/492044223.pdf>.

23. Гульковский А.В., Рысюк В.Н. Управленческое консультирование. Вопросы и ответы. - М.: ЮРКНИГА, 2004.

24. Деловые коммуникации в государственном и муниципальном управлении: учебное пособие для вузов/ А.С. Никитина, Н.Г. Чевтаева, С.А. Ваторопин, А.С. Ваторопин. - М.: Изд-во Юрайт, 2023. - 171 с. - (Высшее образование). - ISBN 978-5-534-13964-8.

<https://urait.ru/viewer/delovye-kommunikacii-v-gosudarstvennom-i-municipalnom-upravlenii-519784#page/1>

25. Дзялошинский И.М. Деловые коммуникации. Теория и практика: учебник для бакалавров/И.М. Дзялошинский, М.А. Пильгун - М.: Изд-во Юрайт, 2022. - 433 с. - (Бакалавр. Академический курс). — ISBN 978-5-9916-3044-3.

<https://urait.ru/viewer/delovye-kommunikacii-teoriya-i-praktika-497799#page/1>

26. Дзялошинский, И.М. Медиапространство России: коммуникационные стратегии социальных институтов. Монография / И.М. Дзялошинский. – М.: Издательство АПК и ППРО, 2013. - 479 с. URL: <https://publications.hse.ru/pubs/share/folder/9mbtmatev1/102021192.pdf>

27. Дзялошинский И.М. Медиапространство России: пробуждение соляриса. Монография. – М.: АПК и ППРО, 2012. – С. 70.

URL:

[https://www.dzyalosh.ru/03-03-Media-Prostranstvo/Mediaprostranstvo\\_Rossii\\_Probujdenie\\_Solyarisa.pdf](https://www.dzyalosh.ru/03-03-Media-Prostranstvo/Mediaprostranstvo_Rossii_Probujdenie_Solyarisa.pdf)

28. Джакишева Р.Т. Тенденции развития и особенности консалтинга на мировом рынке деловых услуг. – МГУ им. М.В. Ломоносова, 2020.

29. Джамалдинова М.Д. Роль консалтинга в развитии российского предпринимательства/Сб.: Современная экономика: проблемы, пути решения. Сборник статей открытой научно-практической конференции преподавателей кафедры экономики. Технический университет; редактор М.А. Меньшикова. – 2015. – С. 70-81.

30. Дик У. Эффективная коммуникация. Приемы и навыки/Пер. с нем. - Харьков: Изд-во «Гуманитарный центр», 2007.

31. Емельянова А.С. Методы привлечения новых клиентов в консалтинге/А.С. Емельянова, Т.В. Ярковская//Инновационные технологии управления персоналом в транспортных компаниях: Сборник по материалам научно-практической конференции. – М.: ООО «Русайнс», 2022. – С. 131-136.

32. Жуков В.А. Современные тенденции развития рынка консалтинговых услуг//Вестник ГУУ. - 2017. - № 11.

33. Забродин В.Ю. Управленческий консалтинг. Социологический подход: учебное пособие для вузов/В.Ю. Забродин. - М.: Изд-во Юрайт, 2022. - 130 с. - (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-10127-0.

34. Информационный консалтинг: Теория и практика консультирования/Блюмин А.М. - М.: Дашков и К., 2017. - 364 с.: ISBN 978-5-394-01897-8

<https://znanium.ru/catalog/document?pid=402978>

35. Карпова С.В. Рекламное дело: учебник и практикум для вузов/С.В. Карпова. - 2-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд-во Юрайт, 2023. - 425 с. - (Высшее образование).

ISBN 978-5-534-16873-0.

<https://urait.ru/viewer/reklamnoe-delo-531939#page/1>

36. Колесников С.Н. Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием / С.Н. Колесников. – М.: Статус-Кво 97, 2019. – 156 с.

37. Колтырева И.В., Коломыйцева Т.Е. К вопросу о маркетинговых коммуникациях консалтинговой компании//Экономика и социум. - 2015. - № 6-3 (19).

URL:

<https://cyberleninka.ru/article/n/k-voprosu-o-marketingovyh-kommunikatsiyah-konsaltingovyh-kompanii>

38. Коммуникационный консалтинг [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 137 с.). - В.А. Чвякин, А.И. Мильяненко. 2024. – Режим доступа: [http://scipro.ru/conf/comm\\_consulting7\\_24.pdf](http://scipro.ru/conf/comm_consulting7_24.pdf).  
DOI 10.54092/9785907607750
39. Коммуникационный менеджмент: Учеб. пособие/Под ред. В.М. Шепеля. - М.: Гардарики, 2004.
40. Консалтинг и прогнозирование в медиасфере [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 121 с.). - В.А. Чвякин, А.И. Мильяненко. 2024. – Режим доступа: [http://scipro.ru/conf/consulting9\\_24.pdf](http://scipro.ru/conf/consulting9_24.pdf).  
DOI 10.54092/9785907607828
41. Консалтинг будущего/Пер с англ. В. Петрашек. — М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004.
42. Кузнецов Ю.В. Теория организации: учебник и практикум для вузов/ Ю.В. Кузнецов, Е.В. Мелякова. — 3-е изд., перераб. и доп. — М.: Изд-во Юрайт, 2023. — 351 с.  
<https://urait.ru/viewer/teoriya-organizacii-510680#page/1>
43. Кузнецов А.А. Консалтинговые услуги как специфическая сфера профессиональной деятельности//Известия СПбГЭУ. - 2013. - № 4 (82).  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konsaltingovye-uslugi-kak-spetsificheskaya-sfera-professionalnoy-deyatelnosti>
44. Культура медиакommunikации [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 124 с.). - Л.В. Козилова, В.А. Чвякин. 2024. – Режим доступа: [http://scipro.ru/conf/mediacomculture2\\_24.pdf](http://scipro.ru/conf/mediacomculture2_24.pdf).  
DOI 10.54092/9785907607590
45. Липпит Г., Липпит Р. Консалтинговый процесс в действии / Пер. с англ. - СПб.: Питер, 2007.
46. Магизов Р.Р. История развития консалтинга/Р.Р. Магизов, И.С. Чернов//Вызовы современности и стратегии развития общества в условиях новой реальности: Сборник материалов VIII Международной научно-практической конференции, Москва, 10 июня 2022 года. – М.: ООО «ИРОК», ООО «Изд-во АЛЕФ», 2022. – С. 51-53.
47. Макарова М.В. Управленческий консалтинг в сфере образования: учебное пособие для вузов/М.В. Макарова. – М.: Изд-во Юрайт, 2023. – 79 с. — (Высшее образование).  
ISBN 978-5-534-14654-7.  
<https://urait.ru/viewer/upravlencheskiy-konsalting-v-sfere-obrazovaniya-520129>
48. МакЛеннан Н. Консультирование для менеджеров. Искусство понимать клиента. - М.: Феникс, 1997.
49. Манзадей П. Интернет-коммуникации: новые типы и уровни общения/Бизнес в интернете. - URL: <https://sales-generator.ru/blog/internet-kommunikatsii/>
50. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: учеб. пособие/Г.И. Маринко. - М.: ИНФРА-М, 2005 - 381 с.
51. Медведева Т.Ю., Сизова О.А., Медведев А.Н. Проблемы определения успешности личности в процессе личностно-профессионального развития Проблемы современного педагогического образования. - 2019. - № 65 - С. 212-215.
52. Медведева Т.Ю., Сизова О.А., Костылева Е.А., Костылев Д.С. Проблемы профессионального самоопределения будущего специалиста сферы культуры в информационно-образовательной среде вуза. Школа будущего. - 2018. - № 6. - С. 55-60.
53. Методы сбора социальной информации в рекламе и PR [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 115 с.). - С.Ю. Иванов, Н.Ю. Григорьев. 2024. – Режим доступа: [http://scipro.ru/conf/socialinformation11\\_24.pdf](http://scipro.ru/conf/socialinformation11_24.pdf).
54. Могилевская Э.В. Информационные агентства в Интернете  
URL: <https://www.dissercat.com/content/informatsionnye-agentstva-v-internete-osobnosti-i-printsipy-funktsionirovaniya>
55. Нельсон-Джоунс Р. Теория и практика консультирования. - СПб.: Питер, 2002.



56. Носикова А.В. Консультирование в области организации производства//Экономика и социум. - 2016. - № 5-3 (24).  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/konsultirovanie-v-oblasti-organizatsii-proizvodstva>
57. Ольшанский Д.В., Пеньков В.Ф. Политический консалтинг. - СПб.: Питер, 2005.
58. Отчет «Консалтинг в здравоохранении — разработка готового решения. Стратегическая и клиническая поддержка разработки готового решения для здравоохранения», фев.2017г компания Philips N.V., 2017 г  
[https://www.documents.philips.com/doclib/enc/14321101/MEDSI\\_29\\_03\\_2017.pdf](https://www.documents.philips.com/doclib/enc/14321101/MEDSI_29_03_2017.pdf)
59. Поляков Л.В. Основы политического консультирования: теория и практика. — М.: КДУ: Изд-во МГУ, 2004.
60. Посадский А.П. Консультационные услуги в России: Практическое пособие для менеджеров и предпринимателей/А.П. Посадский, С.В. Хайниш. - М.: Финстатинформ, 2007. - 176 с.
61. Романов А.А. Маркетинговые коммуникации/А.А. Романов, А.В. Панько. - М.: Эксмо, 2006. - 432 с.
62. Салтыков В.А. Совершенствование организации управленческого консалтинга: монография/В.А. Салтыков. - Саарбрюккен: LAP LAMBERT Academic Publishing, 2013. - 108 с.
63. Сахабиев В.А. Оптимизация уровня эффективности сотрудничества при выборе бизнес-партнера//Математика, экономика и управление. - 2015. - Т. 1. - № 1. - С. 70-73.
64. Связи с общественностью в органах власти: учебник и практикум для вузов/В.А. Ачкасова [и др.]; под редакцией В.А. Ачкасовой, И.А. Быкова. — М.: Изд-во Юрайт, 2023. - 163 с. ISBN 978-5-534-07448-2.  
<https://urait.ru/viewer/svyazi-s-obschestvennostyu-v-organah-vlasti-516613#page/1>
65. Семенова Л.М. Имиджмейкинг: учебник и практикум для вузов/ Л.М. Семенова. - М: Изд-во Юрайт, 2023. - 141 с.  
<https://urait.ru/viewer/imidzhmeyking-517753#page/1>
66. Ситников А.П., Огарь И.В., Бахвалова Н.С. Политический консалтинг. - М.: ИД ГУ ВШЭ, 2004.
67. Суворова Г.М. Адаптивные информационные и коммуникационные технологии в управлении средой обитания: учебное пособие для среднего профессионального образования/Г.М. Суворова. - 2-е изд., перераб. и доп. - М.: Изд-во Юрайт, 2023. - 210 с. - (Профессиональное образование). - ISBN 978-5-534-15192-3.  
<https://urait.ru/viewer/adaptivnye-informacionnye-i-kommunikacionnye-tehnologii-v-upravlenii-sredoy-obitaniya-520366#page/1>
68. Связи с общественностью как социальная инженерия: учебник/В.А. Ачкасова [и др.]; под редакцией В.А. Ачкасовой, Л.В. Володиной. - 2-е изд., испр. и доп. – М.: Изд-во Юрайт, 2017. – 350 с. – ISBN 978-5-534-04972-5.
69. Сизова О.А., Медведев А.Н. Потенциал применения информационных технологий в подготовке кадров по направлению «Искусство и культура». Школа будущего. - 2019. - № 6. - С. 192-197.
70. Соколова М.М. Управленческое консультирование: Учеб. пособие/М.М. Соколова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 215 с.
71. Соленикова Н. В. Политический Интернет в российских избирательных кампаниях//Общественные науки и современность. 2007. № 5. – С. 69-74. URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/politicheskiy-internet-v-rossiyskih-izbiratelnyh-kampaniyah-tendantsii-razvitiya>
72. Соснина Т.В. История возникновения и развития консалтинга//Управление образованием: теория и практика. - 2013. - № 2 (10).  
URL: <https://cyberleninka.ru/article/n/istoriya-vozniknoveniya-i-razvitiya-konsaltinga>

73. Стегний В.Н. Прогнозирование и планирование: учебник для вузов/ В.Н. Стегний, Г.А. Тимофеева. – М.: Изд-во Юрайт, 2021. – 210 с. - (Высшее образование). – ISBN 978-5-534-14403-1. — Текст: электронный//Образовательная платформа Юрайт [сайт].

<https://urait.ru/bcode/477537>

74. Таратухина Ю.В. Деловые и межкультурные коммуникации: учебник и практикум для вузов/ Ю.В. Таратухина, З.К. Авдеева. — М.: Изд-во Юрайт, 2023. - 324 с. - (Высшее образование). — ISBN 978-5-534-02346-6.

<https://urait.ru/viewer/delovye-i-mezhkulturnye-kommunikacii-511159#page/1>

75. Теория статистики и эффективность рекламного дела [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 110 с.). - В.А. Чвякин. 2024. – Режим доступа: [http://scipro.ru/conf/advertising1\\_24.pdf](http://scipro.ru/conf/advertising1_24.pdf).

DOI 10.54092/9785907607569

76. Теория социальных сетей [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 116 с.). - Чвякин В.А., Чертков А.С. 2023. – Режим доступа: [http://scipro.ru/conf/socialnetworks\\_23.pdf](http://scipro.ru/conf/socialnetworks_23.pdf).

<http://scipro.ru/conf/socialnetworks23.pdf>

77. Тесленко И.Б. ИТ-консалтинг: Учеб. пособие. - Владимирский гос. ун-т, 2019. – 88 с.

78. Туретт-Туржи К. Консалтинг / Пер. с франц; под ред. Л.Л. Никитиной. - СПб.: ИД «Нева», 2004.

79. Управленческое консультирование/Под ред. М. Кубра. В 2 т. - М.: Интерэксперт, 1992. – Т. 1. - 319 с.

80. Управление проектами в медиасфере [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 181 с.). - В.А. Чвякин, А.С. Чертков. 2023. – Режим доступа: <http://scipro.ru/conf/mediasphere23.pdf>. Сист. требования: Adobe Reader; экран 10". <http://scipro.ru/conf/mediasphere23.pdf>

81. Цуркан А.А. Консалтинг проблемы и перспективы развития на отечественном рынке//Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. – № 59. – С. 43-50.

82. Чвякин В.А., Фролова Н.Н., Фомичева Л.М. Межкультурные коммуникации в социальной практике (учебное пособие). - Петрозаводск: МЦНП «Новая наука», 2020. – 113 с.: рис., табл. ISBN 978-5-907230-83-5

[https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-disk-public%3A%2F%2FI%2F52jXbrioijZI6UxM7BClMLDLuvLFRwhzdi2BjXcKglPkVIEypavEorj2W DNmH4RmR%2F0fePyGwwW%2FWKW0%2FCEA%3D%3D&name=%D0%92.%D0%90.%20%D0%A7%D0%B2%D1%8F%D0%BA%D0%B8%D0%BD%2C%20%D0%9D.%D0%9D.%20%D0%A4%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%9B.%D0%9C.%20%D0%A4%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20-%20%D0%9C%D0%B5%D0%B6%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B2%20%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B5%20\(%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5\).pdf&nosw=1](https://docs.yandex.ru/docs/view?url=ya-disk-public%3A%2F%2FI%2F52jXbrioijZI6UxM7BClMLDLuvLFRwhzdi2BjXcKglPkVIEypavEorj2W DNmH4RmR%2F0fePyGwwW%2FWKW0%2FCEA%3D%3D&name=%D0%92.%D0%90.%20%D0%A7%D0%B2%D1%8F%D0%BA%D0%B8%D0%BD%2C%20%D0%9D.%D0%9D.%20%D0%A4%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%BE%D0%B2%D0%B0%2C%20%D0%9B.%D0%9C.%20%D0%A4%D0%BE%D0%BC%D0%B8%D1%87%D0%B5%D0%B2%D0%B0%20-%20%D0%9C%D0%B5%D0%B6%D0%BA%D1%83%D0%BB%D1%8C%D1%82%D1%83%D1%80%D0%BD%D1%8B%D0%B5%20%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%BC%D1%83%D0%BD%D0%B8%D0%BA%D0%B0%D1%86%D0%B8%D0%B8%20%D0%B2%20%D1%81%D0%BE%D1%86%D0%B8%D0%B0%D0%BB%D1%8C%D0%BD%D0%BE%D0%B9%20%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%BA%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B5%20(%D1%83%D1%87%D0%B5%D0%B1%D0%BD%D0%BE%D0%B5%20%D0%BF%D0%BE%D1%81%D0%BE%D0%B1%D0%B8%D0%B5).pdf&nosw=1)

83. Человеческие ресурсы и работа с персоналом предприятия [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 114 с.). - А.С. Чертков, В.А. Чвякин. 2024. – Режим доступа: [http://scipro.ru/conf/human\\_resources5\\_24.pdf](http://scipro.ru/conf/human_resources5_24.pdf).

DOI 10.54092/9785907607699

84. Шарков Ф.И. Консалтинг в связях с общественностью. - М.: Экзамен, 2005.

85. Шарков Ф.И. Политический консалтинг. - М.: «Дашков и К°», 2004.

86. Шарков Ф.И. Современные маркетинговые коммуникации. Словарь-справочник. - М.: Альфа-Пресс, 2006.

87. Шаронин П.Н. Бизнес-консалтинг в медиаиндустрии: учебник/П.Н. Шаронин, Е.Б. Третьяк. – М.: ИНФРА-М., 2019. – 242 с.

88. Шестакова Е.В. Кадровый консалтинг и аудит: учебное пособие/Е.В. Шестакова; Министерство образования и науки Российской Федерации, Федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего профессионального образования «Оренбургский государственный университет». - Оренбург: ОГУ, 2013. - 199 с.

89. Шibaева Е.Е. Роль консалтинга в PR-деятельности компаний/Е.Е. Шibaева, И.Г. Ищенко//Актуальные вопросы управления: Материалы научно-практической конференции, Пенза, 17 марта 2020 года / Под редакцией С.В. Тактаровой, Г.Н. Тугускиной. Том Выпуск 2. – Пенза: Пензенский государственный университет, 2020. – С. 116-119.

90. Шuнина Ю. Связи с общественностью для людей без связей: как пиариться в СМИ, не имея пиарщика. - URL: <https://netology.ru/blog/12-2023-self-promotion>

91. Bandura A. (1986). Social Foundation of Thought and Action: A Social Cognitive Theory. Englewood Cliffs, NY: PrenticeHall.

# PR-КОНСАЛТИНГ И СТРАТЕГИЧЕСКИЕ КОММУНИКАЦИИ

А.С. Чертков, В.А. Чвякин

Учебник

**Главный редактор:** Краснова Наталья Александровна – кандидат экономических наук, доцент, руководитель НОО «Профессиональная наука»

**Технический редактор:** Канаева Ю.О.



ISBN 978-5-907607-96-5



Усл. печ. л 11,0  
Объем издания 1,6 МВ  
Оформление электронного издания:  
НОО Профессиональная наука, mail@scipro.ru  
Дата размещения: 20.01.2025 г.  
URL: [http://scipro.ru/conf/PR01\\_25.pdf](http://scipro.ru/conf/PR01_25.pdf)