

НОО “ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ НАУКА”



КОНСАЛТИНГ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В МЕДИАСФЕРЕ

УЧЕБНИК

В.А. Чвякин, А.И. Мильяненко



WWW.SCIPRO.RU



КОНСАЛТИНГ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В МЕДИАСФЕРЕ

В.А. Чвякин, А.И. Мильяненко

Учебник

Нижний Новгород
2024

УДК: 316.772.3
ББК 60.84
DOI 10.54092/9785907607828

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

Технический редактор: Канаева Ю.О.

Рецензенты:

Владимирова Татьяна Николаевна, член Союза журналистов России, доктор педагогических наук, кандидат филологических наук, доцент, проректор по связям с общественностью, директор Института журналистики, коммуникации и медиаобразования, Московский педагогический государственный университет

Кандалов Вадим Иванович, кандидат экономических наук, доцент, доцент кафедры «Социальные отношения, реклама и связи с общественностью», Московский технический университет связи и информатики

Авторы:

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

Миляненко Александр Иванович, старший преподаватель кафедры коммуникационного менеджмента, рекламы и связей с общественностью; Институт журналистики, коммуникаций и медиаобразования, Московский педагогический государственный университет

Консалтинг и прогнозирование в медиасфере [Электронный ресурс]: учебник – Эл. изд. - Электрон. текстовые дан. (1 файл pdf: 121 с.). - В.А. Чвякин, А.И. Миляненко. 2024. – Режим доступа: http://scipro.ru/conf/consulting9_24.pdf. Сист. требования: Adobe Reader; экран 10'.

ISBN 978-5-907607-82-8

Рассматриваются вопросы консалтинга и прогнозирования в медиасфере, которые имеют прямое отношение к теории и практике профессиональной деятельности специалистов по связям с общественностью и журналистов. Обращается внимание на прикладной характер консалтингового проектирования и прогнозирования в медиасфере. Показаны модели, алгоритмы, способы и методы прогнозной деятельности на медиа-рынке.

Материал учебника может быть использован в учебном процессе по направлениям подготовки «Реклама и связи с общественностью»: бакалавриат 42.03.01 и магистратура 42.04.01, а также к направлениям подготовки 42.03.02 (бакалавриат) и 42.04.02 «Журналистика» (магистратура). Учебник обсужден и рекомендован к печати кафедрой коммуникационного менеджмента, рекламы и связей с общественностью; Институт журналистики, коммуникаций и медиаобразования, Московский педагогический государственный университет, протокол заседания кафедры № 1 от 30 августа 2024 года.

ISBN 978-5-907607-82-8



© В.А. Чвякин, А.И. Миляненко. 2024
© Оформление: издательство НОО Профессиональная наука, 2024

Содержание

Введение	5
Раздел 1. Медиафера как объект консалтинга и прогнозирования	7
<i>Тема 1. Современная медиафера России</i>	7
<i>Тема 2. Индустрия консалтинга в России и за рубежом</i>	22
<i>Тема 3. Консалтинговый (консультационный) продукт в медиафере</i>	33
Раздел 2. Прикладной характер консалтингового проектирования в медиафере	43
<i>Тема 4. Производство нового консультационного продукта для потенциальных клиентов</i>	43
<i>Тема 5. Прикладной характер консалтингового проектирования</i>	52
<i>Тема 6. Ценообразование на консалтинговые PR-услуги. Кадровое и финансовое обеспечение консалтинга</i>	61
Раздел 3. Прогнозирование в медиафере	73
<i>Тема 7. Основы методологии прогнозирования в медиафере</i>	73
<i>Тема 8. Модели и алгоритмы прогнозной деятельности на медиа-рынке</i>	84
<i>Тема 9. Методы и способы прогнозирования в медиафере</i>	101
Заключение	110
Литература	111
Приложение	113

Введение

Актуальность изучения консалтинга и возможностей прогнозирования в медийной сфере проявляется в контексте современной информационной эпохи, где эффективное и стратегическое управление коммуникациями становится неотъемлемой частью успеха коммерческих компаний, государственных учреждений и общественных организаций.

В современном мире, где информация легко доступна и распространяется с огромной скоростью, эффективное взаимодействие с общественностью и управление репутацией стали критически важными факторами для достижения конкурентного преимущества и устойчивого развития. Консалтинг помогает организациям и учреждениям разрабатывать и реализовывать стратегии коммуникации, которые способствуют достижению их целей и задач.

Изучение консалтинга также актуально в свете изменений, происходящих в социально-политической сфере. Информационные технологии и социальные медиа создали новые возможности для взаимодействия с общественностью, но также привели к появлению новых вызовов, таких как фейковые новости, информационные атаки и потеря контроля над репутацией. Консалтинг позволяет организациям эффективно управлять этими вызовами, разрабатывая стратегии коммуникации, которые помогают создать доверие и поддерживать положительную репутацию.

Кроме того, изучение консалтинга является актуальным в контексте глобализации и межкультурных взаимодействий. Международные компании и организации сталкиваются с необходимостью адаптировать свои коммуникационные стратегии к различным культурным контекстам. Коммуникационный консалтинг позволяет разрабатывать межкультурные коммуникационные стратегии, которые учитывают особенности культурных ценностей, норм и ожиданий.

Консалтинг играет ключевую роль в формировании образа и репутации организаций, управлении кризисными ситуациями, разработке стратегий коммуникаций и управлении информационными потоками. Консультанты по коммуникациям способны анализировать сложные ситуации, определять потребности клиентов и разрабатывать эффективные решения для достижения поставленных целей.

Изучение возможностей прогнозирования в медиасфере позволяет студентам и специалистам углубить свои знания в области связей с общественностью, управления коммуникациями и межкультурного обмена информацией. Эта область знаний способствует развитию навыков анализа, планирования, организации и контроля коммуникационных процессов, что является необходимым для успешной деятельности в современной информационной среде.

Этот учебник представляет собой комплексное руководство по теории и практике консалтинга и прогнозирования в медиасфере, предназначенное для системного предоставления вам необходимых знаний и навыков для успешной работы в этой динамичной и быстро развивающейся отрасли.

Консалтинг – это многогранная область, включающая в себя широкий спектр задач, от разработки стратегий коммуникации до проведения политических PR-акций. Успешная работа в этой сфере требует глубокого понимания теоретических основ консультирования, а также практических навыков в области связей с общественностью, государственного управления и управления коммуникацией.

Особое значение для медиасферы имеют вопросы прогнозирования, поскольку они наименее исследованы и в практическом отношении важны для эффективного планирования самых различных мероприятий. Все это имеет прямое отношение и к стратегическому управлению медиасферой, вопросы которого приобретают особую важность в связи с тем, что значимая роль придается стратегическому прогнозированию и планированию в управлении. В теории массовых коммуникаций, связях с общественностью стратегические вопросы нуждаются в более глубоком осмыслении в связи с потребностями современной практики.

Медиафера является одной из динамично развивающихся отраслей, где закономерно актуализируются и иницируются новые проекты. Управление проектами в медиафере имеет свои особенности и требует четкого планирования, координации и контроля. Медиафера постоянно развивается и внедряет новые технологии. Управление проектами в медиафере требует постоянного обновления знаний и навыков, а также внедрения новых инструментов и технологий. Необходимо следить за трендами отрасли и применять инновационные подходы для достижения поставленных целей проекта. Поэтому содержание данного учебника в максимально возможной мере приближено к направлениям подготовки «Реклама и связи с общественностью»: бакалавриат 42.03.01 и магистратура 42.04.01, а также к направлениям подготовки 42.03.02 (бакалавриат) и 42.04.02 «Журналистика», что поможет обучающимся освоить технологию консалтинга и прогнозирования в медиафере.

Раздел 1. Медиафера как объект консалтинга и прогнозирования

Тема 1. Современная медиафера России

В настоящее время средства коммуникации - обширное понятие, которое включает в себя всю совокупность технологических средств и приёмов коммуникации, служащих для передачи конкретному потребителю информационного сообщения в том или ином виде: текст, музыка, изображение. Media - ключевой термин торонтской школы теории коммуникаций. Это форма множественного числа, образованная от латинского medium, переводимое как «средний» или «посредник».

Что касается внедренного в русский язык термина «медиа», то он чаще является частью таких новообразований, как медиатекст, массмедиа, медиапространство, медиакомпетентность, медиаданные, медиасообщение, медиазависимость, новые медиа, альтернативные медиа, социальные медиа и так далее. В связи с этим важно конкретизировать такие вопросы, как:

- возможности категориального анализа медиаферы;
- традиционные медиа в системе медиапространства;
- динамика ландшафта медиа;
- формы взаимодействия традиционных и новых медиа. Корпоративные коммуникации и связи с общественностью.

В общей совокупности такая информация способствует пониманию сути консалтинга в условиях современной медиаферы.

Консалтинг на рынке медиа и PR. Современная медиафера России. Медиа, массмедиа, СМИ: определение понятий

Смысловое наполнение понятия «медиапространство» так или иначе связано со смыслами, заложенными в категории «медиа» и «пространство». Что касается понятия «медиа», то оно вошло в научный дискурс в середине XX в. с легкой руки канадского философа и исследователя массовых коммуникаций Маршалла Маклюэна, который силой своей интуиции смог увидеть то, что сегодня называют медиасредой, медиапространством.

По мысли Маклюэна, к медиа относятся такие разные вещи, как электрический свет, устная речь, письмо, дороги, числа, одежда, жилище, город, деньги, часы, печать, комикс, книга, реклама, колесо, велосипед, автомобиль, самолет, автоматическое оборудование, фотография, игры, пресса, телеграф, пишущая машинка, телефон, фонограф, кино, радио, телевидение, оружие и многое другое. Объединяет все это многообразие то, что это «технологии», или «посредники», введение которых вносит существенные изменения в коммуникацию человека с окружающим миром (как природным, так и социальным) и реорганизует его способ мировосприятия и образ жизни. Российские исследователи сначала использовали это понятие как синоним русскоязычного термина «средства массовой информации» (СМИ). Но оказалось, что они не тождественны друг другу.

Понятие «средства массовой информации» было введено в оборот в первой половине 70-х годов прошлого века Отделом пропаганды ЦК КПСС, в приказном порядке заменившим понятие «средства массовой коммуникации», которое ориентировало на широкий общественный диалог, так как «коммуникация» означает здесь «связь и общение». Понятие «СМИ» предполагает авторитарное отношение к массовой аудитории в соответствии с заложенным в нем представлением о людях как «продуктах обстоятельств и воспитания». «СМИ» в соответствии с содержанием этого представления, восходящего к эпохе Просвещения, должны «производить» или формировать «сверху»

Понятие «медиа» связано с идеей неразрывной связи контента и способов его оформления и передачи. Такая идея была провозглашена М. Маклюэном в его знаменитом афоризме «медиа – это сообщение». Этот афоризм стал откровением для большинства людей, которые были склонны игнорировать медиатехнологии и обращали внимание только на содержание, или контент.

Смысл идеи Маклюэна заключается в требовании видеть связь между контентом и формой его выражения. Контент не может существовать сам по себе. И формы, которые он принимает, обуславливают его восприятие. «Используемые код и форма информации определяют, у кого есть доступ к данным и того, кто контролирует их распространение, сколько информации будет доставлено, как быстро и насколько далеко ее передадут, насколько долго она будет доступна и в какой форме. В зависимости от того, как изменяются эти переменные, меняется и передаваемое сообщение», так считал сам Маклюэн (1911-1980).

Он считал также, что медиа предшествует сообщению. Перед тем как создать готовый продукт, нам нужно иметь сырой материал и методы, с помощью которых мы его обрабатываем. Перед тем как начать кодировать сообщение, мы должны иметь собственно код для его конструирования. Что касается понятия «массмедиа», то с его помощью из всего комплекса медиа выделяются общественные учреждения, использующие технические средства для распространения сообщений. Прежде всего подразумеваются книги, журналы, газеты, изготавливаемые на печатном станке, а также результаты всякого рода фото- или электронного копирования, в том случае если массовые продукты производятся ими для еще не определенных адресатов. Распространение сообщений в эфире также подпадает под это понятие, если сообщения общедоступны, а не служат исключительно для телефонной связи отдельных участников. Речь идет не о докладах, театральных представлениях, выставках, концертах, а о распространении этих постановок на кассетах или дисках.

Пространственный подход в системе медиаисследований

На практике, как констатируется в фундаментальной энциклопедии журналистики, «термин mass media используется для описания широкого круга печатных и электронных медиа, включая телевидение, кино, радио и звукозапись, книги и журналы, а также так называемые новые медиа, например, Интернет и видеоигры. Однако порожденные новыми медиа три взаимосвязанных тренда – фрагментация аудитории, специализация содержания медиа и его кастомизация – требуют иной формы концептуализации терминов mass media и mass audience». Сказанное выше дает основание для формулирования тезиса о том, что понятие «медиа» представляет собой синоним понятия «коммуникация» и вполне может быть истолковано в рамках институционального подхода.

Самое широкое и наиболее удачное определение институтов дают Дж. Марч и Й. Олсен: «Институт – это относительно устойчивый, встроенный в структуры смыслов и средств набор правил и организованных практик, который обладает относительной независимостью от смены персоналий и относительной сопротивляемостью к специфическим индивидуальным предпочтениям и ожиданиями, а также к меняющимся внешним обстоятельствам». Соответственно, неинституциональные явления — все отношения, явления социальной жизни, под это определение не подпадающие. До XIX в. изучение и осмысление институтов протекало в основном в правовом поле. Под институтами понимались главным образом административные учреждения, юридические нормы и ограничения, установленные законодательством, однозначно закрепленные и формализованные.

Согласно известному определению Д. Норта, институты – это правила, механизмы, обеспечивающие их выполнение, и нормы поведения, которые структурируют повторяющиеся взаимодействия между людьми. Эти правила могут иметь форму конституционных законов (например, будет ли в данной стране президентский или парламентский строй) или быть более неформальными, как нормы поведения. В той или иной форме такое толкование стало

общеизвестным. Так, например, В.В. Радаев определяет институты как «правила поведения и способы их поддержания». Н.Н. Лебедева также полагает, что в современной науке понятием «институт» обычно обозначается система устойчивых отношений по поводу согласования (упорядочения) форм совместных взаимодействий индивидов на основе использования норм и правил, разделяемых участниками взаимодействий.

По мнению Э. Остром, описание институтов, как системы правил, может быть представлено следующим образом:

- позиционные правила определяют набор позиций (статусов в обществе) и число людей, которые могут занимать каждую позицию;
- ограничительные правила устанавливают, как люди занимают и оставляют эти позиции;
- правила сферы влияния указывают, на что может оказывать влияние деятельность того или иного лица, каковы стимулы и/или издержки достижения определенных результатов;
- правила управления диктуют набор действий, которые может осуществлять лицо на определенном посту;
- правила агрегирования детализируют, каким образом действия лица на определенном посту преобразуются в промежуточные или окончательные результаты;
- информационные правила регулируют способы обмена информацией между должностными лицами, язык и формы коммуникации между ними.

В самом первом приближении можно констатировать, что отношения между людьми, возникающие в процессе производства, обмена и потребления различных информационных продуктов, регулируются наборами принципов (идеология, философия), норм и правил (технологии), которые можно назвать коммуникационными институтами.

В число этих институтов можно включить массмедиа, рекламу, PR, литературу, искусство и др. С. Кирдина предложила еще один важный критерий для классификации общественных институтов. По ее мнению, все институты, регулирующие действия людей и организаций, делятся на базовые и комплементарные. Понятием «базовые институты» обозначаются исторически устойчивые правила взаимодействия, позволяющие социальным группам выживать и развиваться в данных условиях. Комплементарными являются институты, действующие одновременно с базовыми институтами для выполнения аналогичных функций в ситуациях, когда базовые институты перестают обеспечивать выживание или развитие. Комплементарные институты всегда имеют менее распространенный характер, их действие опосредовано рамками базовых институтов.

Пространственный подход в системе медиаисследований. В ходе социализации индивидов происходит «субъективация» институтов, когда соответствующие модели поведения интегрируются в психический строй личности. Процесс, при котором индивид признает и принимает в качестве обязательных социальные ценности и нормы поведения, называется в социологии интернализацией (в психологии для обозначения этого феномена используется понятие «интериоризация»). Представления о мире и должном поведении только тогда устойчивы, когда они становятся частью психической структуры, то есть интериоризированы. Реализация институциональных функций в современном сложном обществе требует специального – организационного – оформления. Организации – это разумно сконструированные образования, предназначенные для осуществления определенных функций. Можно сказать, что организация – это та конкретная форма, которую каждое данное общество находит для соответствующего социального института.

Я. Щепанский в книге «Элементарные понятия социологии», проанализировав обзор различных пониманий термина «институт», делает вывод, что социальные институты «являются системами учреждений, в которых определенные люди, избранные членами групп, получают полномочия выполнять определенные общественные и безличные функции ради удовлетворения существующих индивидуальных и групповых потребностей индивидов и ради регулирования поведения других членов групп. Во всех группах, в которых появляются хотя бы зачатки организации, создаются определенные способы действия от имени группы как

целого... Эти способы действия определены как безличные, то есть должны исполняться независимо от личных черт и интересов человека, который их выполняет всегда одним и тем же образом».

Следовательно, все институты можно разделить на два типа, взяв в качестве критерия способ их вовлечения в процесс социального творчества: институты-механизмы – устойчивые ценностно-нормативные комплексы, регулирующие разные сферы жизни людей (к ним относятся брак, семья, собственность, капитал, религия и т.д.); институты-субъекты – организации разного типа и масштаба, и в этом случае институциональным субъектом выступает совокупность индивидов, объединенных в ассоциацию на основе согласованного принятия и совместного использования ряда требований, которые являются ограничителями масштабов, форм, средств и инструментов осуществления взаимодействий (например, предприятие). Из положения о том, что общественный институт возникает и функционирует, обеспечивая ту или иную социальную потребность, вытекает вывод, согласно которому институт будет существовать до тех пор, пока имеется такая потребность в относительно неизменной форме.

В традиционных обществах, в которых изменений не происходит (или они происходят достаточно медленно, чтобы люди успевали скорректировать отношения между собой), социальные институты существуют долго, столетиями, а иногда тысячелетиями. Этим и объясняются мифы о «неизменной природе» человека и «естественном», или «нормальном», состоянии общества. Однако по мере повышения динамичности общества институциональная структура с жестким набором правил может сама стать дестабилизирующим фактором в развитии общества.

В динамичном обществе нормой бытия социальных институтов является как раз не их жесткая стабильность, но именно изменения, реагирующие на динамизм социально-экономических и иных процессов. Институциональные трансформации проходят разные траектории своего развития. Для описания этих траекторий и выявления степени распространения институционального изменения в науке используют термин «режим функционирования института». Выделяют нижеперечисленные режимы.

Бездействие. Индивиды знают о правиле, им известно, как поступать в определенной ситуации, однако они действуют иначе; в данном режиме могут существовать преимущественно формальные институты с бездействующими законами.

Спорадическое действие. При возникновении некоторой ситуации рассматриваемое правило может применяться или нет, и в последнем случае индивиды либо принимают другое/другие правила, либо поступают по своему усмотрению, не опираясь ни на какое из правил, известных им.

Систематическое действие. Правило оказывается применяемым всегда или почти всегда. Практика показывает, что часто неэффективные институты сохраняются. Это происходит под влиянием нескольких причин.

Во-первых, сам институт, даже исчерпавший свою регулирующую роль и утративший социальный смысл, будет стремиться к консервации социальных процессов, препятствуя любым преобразованиям. Именно поэтому при кардинальной смене общественных отношений главная задача – ликвидировать старые институты и произвести деинституционализацию населения. Но, как правило, это не удавалось (происходила «реставрация») или удавалось частично: возникали новые институты, менялся их вес в общественной жизни и постепенно все возвращалось «на круги своя».

Во-вторых, есть мощные социальные агенты, не заинтересованные в пересмотре действующих «правил игры» из-за издержек, которые им пришлось бы понести. Так, например, в сохранении неэффективных институтов могут быть заинтересованы государство, если это поддерживает максимум разницы между доходами и расходами казны, или могущественные группы со специальными интересами; или же эволюция общества зависит от однажды избранной институциональной траектории.

Новые и более эффективные «правила игры» могут оставаться незадействованными, потому что их введение требует значительных первоначальных вложений, от которых свободны уже давно укоренившиеся институты. Все это стабилизирует сложившуюся институциональную систему независимо от степени ее эффективности. Институты как бы ведут общество по определенному фарватеру, с которого потом трудно свернуть. Образуется «смесь» из эффективных и неэффективных институтов и именно соотношение между ними определяет в конечном счете траекторию развития общества.

Люди конструируют, формируют социальные институты, следуя своим проектам. Индивидуальная деятельность постепенно превращается в привычную, автоматически повторяющуюся активность, что ведет к ее институционализации. Формы практики нескольких индивидов, превратившись в массовую, становятся социальным институтом. В конечном счете институты ведут собственную жизнь, по своей логике, подчиняя ей и создателей.

Институты представляют собой отвлеченные сущности, которые сами становятся субъектами, низводя человека до роли посредника в системе обезличенных социальных связей... Разум формирует отвлеченное понятие, которое затем обособляется в самостоятельную сущность, отчуждаясь от своего творца и обращаясь на него. Институт не существует без людей, следующих его нормам, но в то же время он господствует над ними.

Социальный институт – это безличностная и даже сверхколлективная форма, приводимая в действие только людьми, которые преследуют свои осознанные интересы, принимая во внимание силовое поле института. Анализ показывает, что мы имеем дело со сложной, многоуровневой системой коммуникационных институтов. На самом вершине пирамиды находятся такие мегаинституты, как массмедиа, которые обслуживают все общественные процессы. Этажом ниже находятся институты, обеспечивающие коммуникацию крупных сфер общественной жизнедеятельности: политической, экономической, социальной и культурной. Разумеется, эти сферы соприкасаются и взаимодействуют, что приводит к возникновению гибридных коммуникационных институтов. Еще ниже размещаются институты, которые регулируют коммуникационные процессы в конкретных отраслях человеческой деятельности.

Являясь частью институциональной системы общества, коммуникационные институты взаимодействуют с другими социальными институтами, создавая вместе с ними институциональную матрицу, определяющую способы жизнедеятельности людей. Институциональные матрицы всегда привязаны к определенному социальному или географическому ареалу, то есть имеют свое пространство, в рамках которого действуют определенные императивы. Другими словами, речь идет о некоей реальной или виртуальной территории, население которой признает власть определенной матрицы. Все сказанное выше позволяет сформулировать важный для дальнейшего изложения вывод о том, что коммуникации – это довольно жесткая система правил, норм, общественных ожиданий, в соответствии с которыми должны осуществляться профессиональные действия.

Эти правила, нормы, ожидания формализуются в определенный статус людей, обеспечивающих функционирование системы коммуникаций, а также в роли, исполнение которых возлагается (а иногда навязывается) на людей, ассоциирующихся с данным институтом. Понятие «роль» (как правило, с определением «социальная») традиционно закреплено за индивидом и используется для обозначения совокупности норм, определяющих поведение действующих в социальной системе лиц в зависимости от их статуса или позиции, и самого поведения, реализующего эти нормы. Богатые эвристические потенции этого понятия дают возможность использовать его и для обозначения определенного аспекта функционирования различных субъектов социальной деятельности (организаций, учреждений – разнообразных подсистем общества, обладающих статусом, позицией в системе социальных взаимодействий). В таких рамках разрабатываются и утверждаются различные коммуникационные матрицы. Ими можно обозначить разнообразные регуляторы коммуникационного поведения, которые обычно именуется принципами, постулатами, нормами, правилами, дискурсами, конвенциями, кодексами, форматами.

Наиболее популярно в настоящее время **понятие «дискурс»** (фр. discours, от лат. discursus – рассуждение, довод), которое в словарях переводится на русский язык как «речь», «выступление», «рассуждение». Однако в теоретической рефлексии дискурс чаще всего рассматривается как инструмент не только освоения реальности через «обговаривание», но и конструирования нормативных моделей – фреймов восприятия и сценариев поведения. Получается, что дискурс – это одновременно и процесс, и результат (в виде сложившихся способов, правил и логики обсуждения чего-либо). При таком подходе дискурс предстает как отложившийся и закрепившийся в языке способ упорядочения действительности, способ видения мира, реализуемый в самых разнообразных (не только вербальных) практиках, следовательно, не только отражающий мир, но и проектирующий, и сотворяющий его.

Любой дискурс относится к институциональной коммуникации. Активно используется и понятие «конвенция», с помощью которого обозначаются принятые в данном обществе (и регламентируемые им) формы речевого взаимодействия. Довольно часто для обозначения правил коммуникации используется понятие «кодекс».

Е.В. Клюев пишет по этому поводу, что коммуникативный кодекс представляет собой сложную систему принципов, регулирующих речевое поведение обеих сторон в ходе коммуникативного акта, базирующихся на ряде категорий и критериев.

Коммуникативный кодекс в этом смысле есть более общее понятие, регулирующее, в частности, и речевые конвенции)). В последнее время чрезвычайно популярным стало понятие «формат». Наиболее адекватный термин, обозначающий все возможные регуляторы коммуникации, – «матрица». Опираясь на идею С. Кирдиной о существовании идеальных типов Х- и Y-матриц, можно свести множество различных коммуникационных матриц в три основные группы: вертикальные, горизонтальные и гибридные матрицы.

Вертикальная матрица: субъекты коммуникации распределяются по вертикали (родители – дети; начальники – подчиненные; государство – подданные); государство играет доминирующую роль в большинстве коммуникационных процессов; доступ к информации затруднен множеством специальных нормативных актов; не реализуется право на свободное выражение собственного мнения.

Горизонтальная матрица: существуют партнерские отношения между субъектами коммуникации; отлажен механизм обратной связи; законодательно закреплено и реализуется право на свободный доступ к информации, на выражение собственного мнения, на личный выбор каналов коммуникации.

Гибридная матрица: распределяет субъектов коммуникации по классам, внутри которых существуют горизонтальные отношения, а между которыми – вертикальные; обеспечен частичный доступ к различным информационным массивам, однако доступ к значительной части информационных ресурсов требует специального разрешения. В настоящее время в России сосуществуют все три коммуникационные матрицы. Базовой является гибридная, а вертикальная и горизонтальная выступают в роли комплементарных матриц.

Совокупность матриц, то есть норм и правил, устойчивых форм коммуникационного поведения, можно обозначить понятием «коммуникационная культура». Коммуникационная культура играет активную роль в регулировании процессов коммуникации, проявляя по отношению к субъектам коммуникации принуждающий характер. Незнание коммуникационных матриц или отказ им следовать ведет к отторжению субъекта коммуникации. При вхождении в профессиональную среду начинающий журналист вступает в мир ценностей, охраняемых и поддерживаемых системой социальных норм, предписаний, запретов, санкций, которые обеспечивают стабильность профессионального сообщества.

В ходе общения, сотрудничества и совместной деятельности журналиста и его окружения происходит все более глубокое усвоение профессиональных стандартов и ценностей данной профессиональной среды. Внешние на первых порах нормативы должного профессионального поведения под влиянием обучения (с различными механизмами одобрения и порицания) и иных воздействий профессиональной среды входят в сознание личности, оформляясь в

определенную ценностно-нормативную модель профессионального поведения – продукт индивидуального опыта личности и коллективного опыта макро- и микросреды, воспринятого через образцы поведения и систему значений.

В результате глубинного усвоения и многократного применения исходных профессиональных принципов, простых и всеобщих норм профессиональной деятельности, формируются стереотипы профессионального поведения, которые не осознаются как профессионально нормированные, так что вопрос «Правильно ли я действую?» обычно и не возникает. Принятый **образ деятельности**, став привычным, становится потребностью. Подчеркивая перспективность институционального подхода к анализу процессов массовой коммуникации и эвристичность понятия «матрица», следует напомнить, что любой институт возникает, развивается и иногда отмирает не сам по себе, а исключительно благодаря действиям – сознательным или бессознательным – многих людей.

Социальные институты во всех сферах жизни формировались не до возникновения человека и общества, а вместе с ними, они функционируют через человека и для него. Применительно к рассматриваемым в данной работе проблемам это означает, что разнообразные нормы и правила, в соответствии с которыми осуществляется массовая коммуникация, имеют специфический вероятностный, то есть вариативный характер.

Живой мир профессиональной культуры – это не только типичные формы деятельности, не только хранилище стандартов и стереотипов профессионального поведения, не только «память» журналистского сообщества, но и индивидуальное своеобразие, творческое воплощение и развитие форм профессиональной деятельности. Как только исчезает понимание гибкости норм и правил, и они отождествляются с некими шаблонами, пропадает и творческий характер профессии.

Регулируя и поддерживая в заданных общественных условиях необходимый уровень деятельности и обеспечивая определенный уровень качества продуктов журналистского труда, эти нормы и правила, будучи бездумно, некритически усвоенными, могут привести к безликости журналиста, стандартности его материалов.

Согласно последним данным Всемирной газетной и новостной ассоциации WAN-IFRA, по-прежнему больше половины взрослого населения Земли читает **газеты** ежедневно. Из них 2,5 млрд. человек – в бумажном формате и 600 млн – в электронном. При этом в 2008-2012 гг. тиражи печатной прессы в США упали на 13%, в Западной Европе – на 24,8%; однако в Азии они выросли на 9,8%, на Ближнем Востоке и в Северной Африке – на 10,5%, в Австралии и Новой Зеландии – на 1%. Аналогично выглядит и ситуация с рекламными доходами печатных СМИ, которые с 2008 года по настоящее время снизились по всему земному шару на 22%. В том числе, в Западной Европе – на 23,3%, в США – на целых 42%.

Большая часть этих потерь пришлось на классифайд-рекламу, 80% которой ушло в Интернет. Однако рекламные доходы прессы в Латинской Америке выросли на 9,1%; в Азии – на 3,6%; на Ближнем Востоке и в Северной Африке – на 2,3%. Анализ происходящих в традиционных медиа процессов представлен во множестве документов и публикаций, в частности, в ежегодных Отраслевых докладах, которые готовит Роспечать. Анализ традиционных и новых медиа представлен в монографии Е.Л. Вартановой «Постсоветские трансформации российских СМИ и журналистики». Ниже представлены самые свежие – на момент выхода учебного пособия – статистические данные, характеризующие медийную ситуацию в современной России.

Телевидение. Пространство телевидения занимает самую значительную часть российского медиaprостранства. Несмотря на нарастающую конкуренцию на медиарынке, телевидение остается лидером в борьбе за время и внимание аудитории. Телевизор, хотя бы иногда, смотрят практически все (99%), причем довольно продолжительное время – в среднем почти четыре часа в сутки. Как показывают индустриальные электронные телеизмерения Международной исследовательской и консалтинговой компании TNS, ежедневная аудитория телевидения составляет в среднем 72% населения, а недельная – 93%. Схожие результаты дают

и другие источники. По данным Аналитического центра «Видео Интернешнл», каждый или почти каждый день смотрят телевизор 80% опрошенных жителей городов России, хотя бы раз в неделю – 97%. Эти показатели достаточно стабильны, они почти не менялись на протяжении последних лет. Продолжительность телепросмотра также остается стабильно высокой. В 2013 году среднесуточное время телепросмотра среди населения осталось практически на уровне прошлого года и составило 3 ч 58 мин. А за последние пять лет оно даже выросло на 11 мин в сутки. Ни одно из других медиа, включая Интернет, пока не может сравниться с телевидением ни по охвату аудитории, ни по продолжительности просмотра (для сравнения: среднесуточный охват Интернета в измеряемой TNS совокупности (города 100.000+, возраст 12-64 года) – только 42%; месячный охват – 62%).

Разрыв между поколениями телезрителей с каждым годом растет вследствие разнонаправленных векторов динамики телесмотрения в молодежных и старших группах населения. В то время как объемы телепотребления молодежи с каждым годом сокращаются, в старших возрастных группах они увеличиваются.

Согласно результатам опроса городского населения, проведенного Аналитическим центром «Видео Интернешнл» осенью 2013 года, хотя бы раз в месяц смотрят фильмы, сериалы и телепрограммы из Интернета (онлайн или скачанные) 76% пользователей старше 15 лет (или 57% городского населения в возрасте 15+), а хотя бы раз в неделю – 64% пользователей (45% населения). Иными словами, каждый второй городской житель России уже освоил практики просмотра видео в Интернете и достаточно регулярно их использует. Формируются определенные модели нелинейного телепросмотра: фильмы – в основном «по запросу», телесериалы и телепрограммы – «вслед за эфиром». Набирает популярность также практика «запойного телесмотрения» (bing-watching) – просмотра нескольких серий, всего сезона сериала подряд.

Наиболее популярный тип телеконтента для нелинейного просмотра – телесериалы (причем российские более популярны, чем зарубежные). Чаще всего, как уже отмечалось, россияне используют для нелинейного телепросмотра ресурсы Интернета. Один из наиболее популярных способов – «запрос в поисковиках», обычно на «Яндексе» как наиболее популярном поисковике в Рунете. Согласно специальному исследованию «Яндекса», проведенному осенью 2013 года, запросы с названиями различных телесериалов составляют 2,5% от всех запросов к поиску из Рунета. При этом на отечественные сериалы приходится 56% от всех телесериальных запросов к «Яндексу», а на американские – только 23% (остальные – латиноамериканские, европейские, а также турецкие).

Вместе с тем нелинейный просмотр телеконтента в Интернете, несмотря на уже достаточно широкое распространение этой практики, остается дополнением к «основному блюду» – традиционному линейному телевидению. Лишь незначительная часть телезрителей полностью заменяет линейное телевидение просмотром видеоконтента из Интернета. В целом, по оценкам экспертов Аналитического центра «Видео Интернешнл», совокупный объем, приходящийся на различные нелинейные формы просмотра телевизионного контента (онлайн или скачанного контента, просмотр на разных экранах и платформах и т.п.), составляет около 10% объема линейного телепотребления (телевизионный контент в данном исследовании включал основные виды длинного профессионального видео: художественные и полнометражные мультипликационные фильмы, игровые телесериалы и телепередачи любых жанров, короткое видео и пользовательский контент не учитывались).

Компьютерные технологии и Интернет становятся конкурентами телевидения не только в борьбе за бюджет свободного времени человека. Все больше они утверждаются как альтернативные платформы и экраны для потребления видео, в том числе и телевизионного контента. Пока телевидению удается удерживать лидирующие позиции в совокупном объеме медиапотребления, и линейный телепросмотр доминирует над онлайн-видео. Но современные устройства и развитие технологий меняют повседневные практики потребления видеоконтента,

существенно расширяя возможности выбора не только контента, но и способа его получения и просмотра.

Сегодня телеканалы вынуждены конкурировать за аудиторию не только между собой, но и с другими медиапредложениями и сервисами, которые все шире проникают в дома россиян и осваиваются ими.

Что касается контента неэфирных телеканалов, то число их в России, как и во всем мире, стремительно растет. Только за прошедший год на российском рынке появилось, как минимум, 30 новых вещателей, при этом 10 из них – это каналы высокой четкости. В целом же на территории страны сегодня распространяется более 330 неэфирных каналов, в неэфирном пространстве России доминируют развлекательные программы: их демонстрируют 233 канала из 331. Сложившаяся ситуация объясняется как логичным ответом вещателей на запросы зрителей, для которых телевизор – верный способ «прогнать скуку», так и разнообразием предлагаемого контента: в категорию «развлекательных» попадают не только телеканалы, заявившие себя исключительно в этом жанре, но и популярные у зрителей музыкальные и киноканалы, а также вещатели, делающие ставку на демонстрацию телесериалов, показов мод, эротики и юмористических телепрограмм.

Сегмент «познавательных» каналов также объединяет в себе как вещателей, демонстрирующих познавательные программы самого широкого круга, так и другие, тематически более узкие: документальные, научно-популярные, обучающие, религиозные, а также каналы о путешествиях, животных, кулинарии и хобби. В общей сложности ставку на трансляцию познавательных программ в России делает 194 неэфирных канала.

Информационные каналы занимают третье место по числу вещателей, представленных на рынке России (67 каналов), среди них непосредственно информационные (57), национальные (8) и два канала о погоде. Большую часть информационных каналов можно смотреть бесплатно (51 канал). Значительное число неэфирных вещателей транслирует также программы спортивного жанра – в общей сложности 35 каналов.

Подводя итог анализу современного телевидения, следует напомнить высказывание одного из самых последовательных сторонников либерализма Карла Поппера, прозвучавшее в августе 1994 года в одном интервью: «Никакая демократия не может считать себя в безопасности до тех пор, пока она не научилась контролировать телевидение».

Радиовещание. По данным ВЦИОМ, менее половины россиян (43,2%) в 2013 году отметили, что слушают радио. По величине средненедельного охвата в России среди взрослого населения (возраст от 18 лет и старше), включая сельских жителей, в 2013 году лидировали коммерческие станции «Авторadio» (41%), «Европа Плюс» (39%) и «Русское Радио» (32%). По данным ТНС, среди населения российских городов численностью от 100 тыс. человек и более в возрасте от 12 лет и старше по тому же показателю лидировали «Европа Плюс» (39,6%), «Авторadio» (39,3%) и «Дорожное Радио» (36,4%). На этом фоне ведущие общероссийские государственные станции выглядят скромнее: согласно данным ВЦИОМ, по величине средненедельного охвата «Маяк» в 2013 году занял 7-е место, а «Радио России» – 9-е. По данным ТНС, в городах численностью населения от 100 тыс. человек и более в возрасте от 12 лет и старше по тому же показателю в 2013 году «Маяк» находился на 8-м месте, а «Радио России» – на 10-м. При этом по таким параметрам, как среднее время прослушивания (среди тех, кто слушает станцию) и средняя доля аудитории, «Радио России» занимает гораздо более высокие позиции — соответственно первое и третье место.

Если за 100% принять среднесуточное время радиослушания, то 36,5% этого времени приходится на домашнее прослушивание и 24,9% – на автомобильное. Прослушивание радио на работе занимает в среднем 27,2% среднесуточного времени радиослушания, а 11,4% времени – в других местах.

Характеризуя содержательные особенности современного российского радио, эксперты выделяют три характерные черты.

1. Функциональный перекос в содержании радиостанций. Среди трех классических функций СМИ, которые фиксируются на современном радио (информационная, просветительская, развлекательная), в последние годы абсолютно доминирует развлекательная. Развлекательный контент в эфире занимает две трети вещания, в то время как просветительский составляет всего лишь 6%, а информационный – 27% совокупного эфирного времени всех радиостанций. В списке из 24 радиостанций, имеющих достаточно широкое распространение по территории России, абсолютно преобладают развлекательные станции. При этом нет ни одного общероссийского радиоканала просветительской направленности, хотя в принципе, на территории страны такие станции вещают. Среди них, например, «Радио России. Культура», «Орфей» (радио классической музыки) и «Детское радио». Но все они локализованы лишь в сравнительно небольшом числе городов и недоступны основной массе населения России.

2. Шаблонизация, стандартизация предлагаемого контента. Российский радиорынок очень насыщенный. Станций много, что не обеспечивается размером и уровнем развития рекламного рынка. Это провоцирует часто вынужденное следование шаблонам успешности, что позволяет сохранить необходимый уровень рентабельности в ущерб креативности и оригинальности. Одна успешная модель копируется зачастую без развития, просто повторяя структуру клона, тип рубрик, музыкальное наполнение.

Границы между программным наполнением станций, ориентированных на одну целевую группу, стираются. Без идентификационных элементов радиостанции-конкуренты практически неотличимы друг от друга. Для России характерен высокий уровень концентрации радиобизнеса. Создание холдингов – это естественная стратегия выживания на переполненных рынках.

Программные стратегии холдингов практически одинаковы: закрыть собственным продуктом как можно больше разработанных аудиторных ниш, чтобы эффективно делить «рекламный пирог» с конкурентами. Это также формирует относительную однородность рынка с точки зрения контента и отсутствие необходимого разнообразия предложения. Мода на определенный тип контента – также характерная особенность российского радиорынка. Модный контент начинает клонироваться даже без анализа его реальной эффективности и специфики потребления аудиторией. Мода последних лет – утренние шоу с тремя ведущими, разговорные программы, радиотеатр/чтения у микрофона и пр.

3. Агрессия - еще одна стратегия конкурентной борьбы. Впрочем, как и частая смена форматов на одной частоте. Если кто-то из конкурентов находит «золотую нишу», нужно быстро репозиционироваться в нее, невзирая на уже существующую аудиторию и ее интересы. Преимущественное содержание радиоконтента – музыка.

Консалтинг на рынке медиа и PR

В России процесс реорганизации деятельности предприятий имеет ряд особенностей. Под реорганизацией деятельности предприятий понимается любое мероприятие, выполненное в рамках известных методов глобального управления качеством (TQM), реинжиниринга бизнес-процессов (BPR), управления, основанного на действиях (ABC/ABM), технологического проектирования (DFM), параллельного проектирования и разработки продукции (CE/CED) и т.д.

В России процесс реорганизации деятельности предприятий имеет ряд особенностей, главная из которых заключается в том, что под реорганизацией понимается внедрение новых средств автоматизации и информационных технологий, например, корпоративных информационных систем (КИИС) или отдельных их частей, например, электронных архивов.

Мало внимания уделяется вопросам оптимизации организационно-штатных структур предприятий, построению рациональных схем товарно-финансовых потоков и связанным с ними документооборотом, разработке технологий работы предприятия, с учетом имеющейся сети региональных представительств (филиалов), позволяющих эффективно реализовать

рациональные схемы товарно-финансовых потоков в рамках оптимальной организационно-штатной структуры и т.д.

подавляющее большинство руководителей предприятий считают, что на их предприятии нужно провести какие-либо мероприятия по реорганизации, для чего понадобятся особые знания и навыки, которых нет у директоров и управленческого персонала. Следовательно, возрастает интерес к консультационным услугам в области реорганизации деятельности предприятий, так называемому бизнес-консалтингу.

Что такое бизнес-консалтинг?

Бизнес-консалтинг – это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которого связана с выполнением работ по проведению анализа, обоснованию перспектив развития и использованию научно-технических, организационно-экономических и методических инноваций на предприятии.

Консалтинговая фирма, предлагающая услуги по бизнес-консалтингу, должна осуществлять:

- изучение клиента, как правило, руководителей предприятия путем максимальной концентрации внимания на его предметной области и проблемах по оптимизации организационно-штатной структуры с учетом региональных представительств, товарно-финансовых потоках, технологиях работы структурных подразделениях, документообороте, формирования вариантов решений и т.д.;

- проведение анализа и оценки проблем клиента;

- обоснование и разработку эффективных вариантов решения проблем;

- разработку плана мероприятий, обеспечивающих выбранных клиентом вариантов решения проблем;

- обеспечение выполнения консалтинга в области информационных технологий, обеспечивающих информационную и интеллектуальную поддержку выбранных клиентом вариантов решения проблем.

Обобщение авторами накопленного опыта выполнения ряда консалтинговых проектов по организации и реорганизации деятельности предприятий показало, что главными вопросами, которые волнуют директоров, являются налогообложение, неплатежи, трудовая и финансовая дисциплина, увеличение себестоимости продукции, трудности маркетинга и сбыта, устаревшее оборудование и технологии, совершенствование организационно-штатной структуры и многое другое.

К основным особенностям российского рынка консалтинговых услуг следует отнести:

- консалтинговые услуги только начинают приобретать определенный вес;

- на российском рынке достаточно широко действуют зарубежные консалтинговые фирмы (большая шестерка), однако они, как правило, не стараются, а, скорее всего, не могут разобраться в нашей российской действительности и навязывают свои типовые решения, исходя из опыта деятельности на других рынках, что не приносит достаточного эффекта;

- российским консалтинговым фирмам, как правило, недостает грамотных и опытных руководителей проектов и хороших команд исполнителей-аналитиков; методологических подходов выполнения консалтинговых проектов; грамотного комплексного применения всей гаммы инструментальных средств построения функционально-информационных, функционально-стоимостных и имитационных моделей бизнес-процессов предприятий; теоретических знаний и опыта выполнения проектов реорганизации деятельности предприятий.

В настоящее время руководители практически всех предприятий хотят узнать об эффективности работы существующей на предприятии организационно-штатной структуры. Поэтому вопросы ее реорганизации с целью оптимизации являются наиболее важными в проектах по бизнес-консалтингу.

Анализ существующей организационно-штатной структуры предприятия осуществляется на основе применения ABC-модели (Activity Base Costing). ABC-модель позволяет определить

существующие затраты на выполнение основных и вспомогательных функций. Используя ABC-данные, формируется АВМ-информация (Activity Base Management), которая необходима для построения вариантов организационно-штатных структур предприятия.

В качестве основных принципов формирования организационно-штатной структуры предприятия принимаются следующие:

1. Структура должна отражать цели и задачи предприятия.
2. Структура должна отражать функциональное разделение труда и объем полномочий должностных лиц предприятия.
3. Принцип единоначалия.
4. Сочетание централизованной координации с децентрализованным управлением.
7. Обеспечение наименьшего числа уровней управления и простейшей цепи команд при реализации функций управления.

Оценка и сравнение вариантов структуры производится по следующим показателям:

- количество структурных элементов на всех уровнях управления предприятия;
- доля руководящего состава в структуре численности предприятия;
- норма управляемости в звеньях управления различных уровней;
- количество структурных элементов, занятых в реализации основных производственных функций предприятия;
- коэффициент связности основных структурных элементов при реализации возложенных на них функций.

Полученные результаты при выполнении этапов бизнес-консалтинга позволяют, с одной стороны, до внедрения средств автоматизации грамотно и эффективно осуществить реорганизацию деятельности предприятия и, следовательно, обеспечить рациональную работу его структурных подразделений, с другой стороны, получить необходимые и достаточные исходные данные для проведения консалтинговых работ в области внедрения информационных технологий на предприятии.

Возможности категориального анализа медиасферы

Категория медийная (media category) – виды (пресса, телевидение, кинематограф, радио, интернет и др.), медиа и жанры (репортаж, интервью, драма, комедия, портрет, пейзаж и др.) медиатекстов.

Категориальный анализ – это способ изучения развития познания как деятельности, элементами которой выступают конкретные научные категории, воспроизводящие различные стороны психической реальности: образ, действие, мотив, сознание, личность и др.

Эта процедура одновременно представляет категориальные переменные в количественном виде и сокращает размерность данных. Категориальный анализ главных компонентов известен также под аббревиатурой САТРСА (от *categorical principal components analysis*).

Задача анализа главных компонентов - сократить исходный набор переменных до меньшего набора некоррелированных переменных, которые несут основную часть информации, заключающуюся в исходных переменных. Этот метод наиболее полезен, когда из-за большого числа переменных затруднена эффективная интерпретация взаимосвязей между объектами (предметами и элементами). Сокращение размерности позволяет интерпретировать уже не большое количество переменных, а всего несколько компонентов.

Kategorialanalyse (учение о категориях - Kategorienlehre) - исследует природу и область значения категорий. Он различает категории науки и познающего мышления (например, пространства и времени), с одной стороны, и категории созерцания и переживающего сознания (например, субстанция, закономерность) — с другой. Он констатирует, что каждая область знания имеет свои собственные категории (категориальный анализ считает число категорий

очень большим, ещё необозримым) и что лишь немногие из них выполняют везде одинаковые функции.

Учение Канта о том, что категории познания суть одновременно и категории предметов, правильно лишь с некоторыми ограничениями: не все категории бытия представлены в человеческом рассудке, иначе не было бы ничего непознаваемого. Иногда одна категория становится на место другой (например, в физике — причинность на место телеологии), иногда меняется содержание категории. По Канту, в проблеме субстанции (как чего-то неизменного) ход познания продвигался вперёд от материи к энергии, в проблеме реально всеобщего — от субстанциальных форм к закономерности, в проблеме времени — от наивно понятого созерцания времени к реальному времени.

Внимание: наиболее типичные категории, понятия и определения необходимо изучить по ссылке (выборочно) <https://ifap.ru/library/book546.pdf>

Динамика ландшафта медиа: как меняется современная медиасфера?

В современном мире велика роль медиаресурсов. Само слово «медиа» переводится с латинского языка (*medium*) как «посредник, средство». Под медиа можно понимать средства коммуникации, которые на разных этапах развития цивилизации используются людьми для коммуникации и передачи информации. Это не только средства массовой информации, а нечто более обширное, поскольку медиа включают различные способы коммуникации. Мультимедийные технологии привели к настоящему буму в развитии компьютерных сетей. Можно сравнить эту революцию в коммуникации с той, которую повлекло появление письменности. Интернет, безусловно, стал неотъемлемой частью жизни современного человека.

Сетевые технические возможности непрестанно улучшаются, Интернет становится с каждым годом все доступнее для населения, практически в любой точке Земли можно подключиться в настоящее время к Сети. Все это приводит к тому, что пользователи Всемирной сети имеют возможности посещать страницы с размещенными на них качественными видеороликами и красочными многопиксельными фотографиями. Информационные ресурсы по этой причине также не стоят на месте и используют возможности мультимедиа, создавая новые жанры журналистики. Интернет можно рассматривать как некое глобальное средство массовой информации. Пользователю становится доступной любая информация, при этом доступ он к ней получает из любой точки мира в одно и то же время. Еще особенность в том, что сам пользователь может сделать свой выбор и остановиться на интересующей его информации.

Можно сравнить пользование электронными СМИ с тем, как если выписывать одновременно все печатные издания мира, слушать все существующие радиостанции и смотреть одновременно все телеканалы. Сообщения в Интернете имеют характер гипертекста, что помогает пользователям быстро переключаться на другие источники информации, узнавая больше об интересующих их событиях, явлениях, участниках этих событий. Процесс образования Интернета как нового информационного пространства включает несколько компонентов.

В основе модификации современной системы СМИ лежат процессы диверсификации, дигитализации, конвергенции и глобализации. Диверсификация - это увеличение эффективности некоего рабочего процесса за счет распределения по нескольким направлениям. Диверсифицированные компании интегрируют свои активы друг с другом в поисках новых форм подачи информации.

Таким образом, современные СМИ не стремятся донести свои послания до огромного количества людей, хотя в теории могут этого добиться. Они скорее нацеливаются на узкие сегменты аудитории, вычлняя их из массовой аудитории, и предоставляют своему конечному пользователю персонализированную информацию.

Дигитализация или цифровизация представляет собой перевод содержания средства массовой информации в цифровой компьютерный формат. Оцифрованы могут быть текстовые, звуковые и графические формы информации. Благодаря дигитализации, Интернет превращается в особенную коммуникационную и информационную среду, в которой медиапродукты способны преодолеть любые границы из-за своего цифрового формата. В результате цифровизации возникает и конвергенция.

Конвергенция представляет собой слияние технологий, благодаря чему комбинируются разные технические носители, что помогает лучше доставлять информацию до потребителя. К примеру, это может быть новостная лента на мобильном гаджете, телевидение в сети Интернет и пр. Один из каналов информации, как правило, является предпочтительным. Сливаться могут довольно разобщенные друг от друга средства массовой информации.

Одни и те же продукты информации могут передаваться по различным каналам. В результате конвергенции также рождаются новые жанры, которые являются интегрированными. А главное следствие, которое влечет конвергенция, – это изменение характера информационного продукта. Графические, текстовые, визуальные, текстовые иллюстрации конвергируются, интегрируются вместе. В результате слияния получается единый информационный продукт. А среду, в которой появляются эти продукты слияния, называют мультимедийной средой.

Глобализация в медиасфере представляет собой общемировую тенденцию к открытости и взаимозависимости. Это значит, что если ранее СМИ обычно функционировали в рамках одного региона или страны, то сейчас они ничем не ограничены. В поисках информации потребители получают доступ к невероятно большому количеству ресурсов. В один клик мы можем открыть, к примеру, страницу онлайн-газеты на другом конце света. И сами организации массмедиа нацелены на расширение своей аудитории. Учеными выделяются следующие основные характеристики информационных ресурсов, представленных в сети Интернет:

- открытость (любой может получить доступ к информации); оперативность размещения и обновления информации;
- доступность и географическая независимость;
- децентрализация (сетевые СМИ не контролируют содержание предоставленной информации, равно как и не отслеживают пользователей);
- удобство использования для пользователей, которое заключается в том, что потребители могут выбирать максимально выгодный и подходящий для них формат медиа; измеримость и возможность цифрового анализа (поддается учету поведение аудитории, запросы, состав);
- персональный подход к каждому потребителю, учет персональных желаний каждого.

Итак, на современное общество большое влияние оказывает Интернет. Благодаря ему, в любой точке мира в любое время суток становится доступной информация. Конкуренция в сфере онлайн-СМИ очень высока, поэтому редакции в стремлении завоевать свою аудиторию стараются предоставить информацию в самом удобном для потребителя виде. Это приводит также к появлению новых жанров журналистики.

Корпоративные коммуникации и связи с общественностью

Корпоративные коммуникации – это система управления внутренними и внешними потоками информации, нацеленными на создание положительного имиджа и благоприятного мнения о себе среди клиентов компании (существующих и потенциальных), ключевых партнёров, от которых зависит судьба компании, конкурентов, сотрудников компании и соискателей; это сообщения, исходящие от корпорации, её руководства к её сотрудникам, СМИ, партнёрам и широкой публике.

Организации нацелены на передачу единообразного сообщения всем своим партнёрам, чтобы добиться последовательности своих действий, доверия со стороны и отображения

этических норм компании. Корпоративные коммуникации помогают организации объяснить свои цели и задачи, сформулировать ценности и представления в единую связную концепцию.

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.

Основы консалтинга на рынке медиа способствуют более узкой специализации на стратегическом и маркетинговом консультировании; разработке трансформационных стратегий и новых бизнес-моделей; заниматься организационными проектами и управлением персоналом; анализом данных маркетинговых исследований; реализации интегрированных маркетинговых и PR-проектов, услуг в сфере веб-разработок, дизайна и производства контента.

Агентства по консалтингу оказывают весь спектр услуг в сфере digital-маркетинга и аналитики, проведения рекламных кампаний в Сети: контекстная и медийная реклама; видеореклама; лидогенерация; продвижение в социальных сетях; поисковая оптимизация; мобильный маркетинг.

Коммуникационные агентства предлагают услуги в сфере маркетинга, связей с общественностью, рекламы, коммуникаций, стратегического консалтинга и креативных разработок любой сложности.

Креативные агентства специализируются на интегрированных коммуникациях в цифровой среде и создают идеи для эффективных рекламных кампаний через прямые коммуникации с потребителем, коммуникации в цифровой среде, проекты на мобильных устройствах и в социальных медиа.

Все это свидетельствует о большом потенциале консалтинга на современном медиарынке.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. В чем заключаются различия между понятиями «средства массовой информации» и «медиа», согласно историческому контексту их проявления в России?
2. Какие два типа социальных институтов выделяются в тексте, и какие критерии используются для их классификации?
3. В чем заключается первородность понятия «дискурс» в определении процессов коммуникации, и каким образом он влияет на конструирование нормативных моделей?
4. Как профессиональные нормы и правила влияют на ограничения стереотипов поведения журналистов, и какие последствия могут возникнуть?
5. Каковы три основных характерных черты современных российских радиоведущих, и как они влияют на содержание радиопрограмм?
6. Каково соотношение между линейным и нелинейным взглядом на телеконтент в России, и какие факторы способствуют доминированию линейного телевидения?
7. Какие основные проблемы возникают перед российскими консалтинговыми фирмами в процессе реализации проектов, согласно представленному тексту?
8. Как ABC-модель (калькуляция затрат на основе деятельности) используется для анализа организационно-штатной структуры предприятия, и какие методы применяются для оценки сравнительных вариантов структуры?
9. Каковы основные функции корпоративной коммуникации, и почему они важны для формирования имиджа компании?
10. Какие услуги предоставляют агентствам по консалтингу в сфере цифрового маркетинга, и как они способствуют успешной реализации рекламных кампаний?

Тема 2. Индустрия консалтинга в России и за рубежом

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 др. Иными словами, консалтинг - это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы.

Ни одно серьезное экономическое и управленческое решение в странах с рыночной экономикой, причем не только в развитых, но и в так называемых развивающихся (Индия, Бразилия), не обходится без использования консультантов: экономистов, юристов, маркетологов и т.д., индивидуальных, а чаще объединенных в консультационные фирмы (консалтинговые компании).

Одним из первых профессиональных консультантов в области экономики стал основатель теории научного управления предприятия Фредерик Тейлор. Первая фирма по менеджмент-консалтингу «Служба исследований в бизнесе» была образована в 1914 году в Чикаго, а в 20-х годах такие фирмы появились в Европе (в первую очередь в Англии и Германии).

Требования, предъявляемые к консалтинговой компании. Деятельность квалифицированного консультанта или серьезной консалтинговой фирмы, предоставляющей широкий спектр услуг, должна быть подчинена ряду требований, основными из которых являются следующие:

1. Консультант (либо консалтинговая компания) обязан владеть отработанным технологией решения задач и необходимыми навыками в формулировании организационного диагноза, стратегическом планировании, использовании информационных систем, а также методами анализа и прогнозирования экономического положения, диагностики общей производственной ситуации, установления контактов (общения и утверждения) и т.п.

Консультант (либо консалтинговая компания) должен быть независим от поставщиков продуктов и решений в избранной области, от традиций, неписаных законов, бытующих в организации, политики управленческого аппарата. Мнение консультанта должно носить свободный и объективный характер.

2. Консалтинговая компания должна являть собой структуру, внешнюю по отношению к консультируемой организации.

3. Консультант (либо консалтинговая компания) обязан оказывать заказчикам помощь в использовании их собственного опыта для непрерывного совершенствования своей деятельности.

4. С целью накопления, анализа, переработки и использования получаемого опыта консультант (либо консалтинговая компания) должен работать со многими клиентами.

5. Консультант (либо консалтинговая компания) должен обладать обучающим воздействием на клиентов.

Виды консалтинга:

Предоставляемые консалтинговой компанией услуги могут принимать следующие основные формы:

- аналитическая деятельность (анализ и оценка внутрихозяйственной и финансовой деятельности предприятия-клиента, анализ инвестиционных проектов, исследования деятельности конкурентов, рынков сбыта, движения цен и т.д.);

- прогнозирование (составление прогнозов по указанным выше направлениям на основе проведенного анализа и используемых консультантом методик);

- консультации по самому широкому кругу вопросов, касающихся как деятельности компании-клиента, так и рынка в целом;

- ревизия деятельности предприятия-клиента.

Участие в деятельности предприятия-клиента (стратегическое планирование, решение совокупности проблем, связанных с организацией управления в различных сферах деятельности предприятия, а также разработка и внедрение информационных систем, системная интеграция и т.д.).

История консалтинга в России. Как и любое понятие, относящееся к сфере бизнеса, рынок консалтинговых услуг в России имеет свою специфику. Как уже отмечалось, в странах с развитой рыночной экономикой консультационные услуги являются одним из важнейших элементов, поддерживающих на высоком уровне функционирование ее инфраструктуры.

Рынок консалтинговых услуг в России относительно молод. Данное выражение можно встретить в большинстве специализированной литературы, с такого определения начинается, наверное, подавляющее большинство статей и обзоров СМИ. Причем это утверждение можно встретить в изданиях разных лет. Оспаривать его не имеет никакого смысла. Если сравнивать возраст рынка консалтинговых услуг России с возрастом западного рынка консультационных услуг, можно сказать, что наш находится где-то в пределах отрочества, но уже обладает сформировавшимися взглядами, своими игроками и конкурентной борьбой.

Речь в данном случае идет о классическом понимании консалтинга и консалтинговых услуг. Во времена централизованно планируемой экономики консультационные услуги, конечно, существовали. С классическими их роднит, наверное, только наличие заказчика и исполнителя.

Предпосылки для возникновения консалтинга – наличие рыночной экономики, частного бизнеса и независимых экспертов. Именно поэтому отправной точкой развития рынка консалтинговых услуг в России принято считать начало 90-х годов, как и многое другое, так или иначе связанное с частным бизнесом. Цивилизованный облик рынок консалтинговых услуг приобрел несколько позже.

Тем не менее, предпосылки были созданы, стал появляться частный бизнес совершенно разнообразного уровня и направлений. Самыми популярными видами консалтинговых услуг того времени можно назвать налоговый и юридический. Небольшие фирмы, в штате которых

могло насчитываться два-три человека, предоставляли консультации в области налогообложения и его оптимизации, регистрации фирм в зонах с особым льготным налоговым режимом, вексельных схем и пр. Клиентов эти фирмы находили непосредственно рядом с налоговыми инспекциями, где, к слову, еще десять лет назад разворачивалась бойкая торговля всевозможной литературой, сделанной «на коленке», о том, как легально и не очень уменьшить налоговые отчисления.

Основным источником кадров для рынка консалтинговых услуг в ту пору стали научно-исследовательские институты и высшие учебные заведения. Переход на фактическое самообеспечение подтолкнул специалистов покинуть свое место работы и заняться предоставлением частных услуг, которые в большинстве случаев проходили в форме тренингов и семинаров. При этом независимые консультанты, в силу повышения отдачи от своих услуг и в случаях больших и трудоемких проектов, старались поддерживать связь друг с другом. Эти союзы часто выливались в создание совместного бизнеса, который имел явные преимущества перед индивидуальными консультантами в силу более широкого спектра оказываемых услуг.

Несмотря на появление частного бизнеса, который, безусловно, хотел развиваться, и консультантов, способных помочь осуществить это развитие с наименьшими потерями, качественно-высокого спроса на данный вид услуг все же не было. Из основных причин, по которым бизнес не желал обращаться к консультантам, можно обозначить две основные причины.

К первой можно отнести отсутствие или недостаток самих консультантов в таких сферах как маркетинг, финансы, менеджмент.

Вторая причина, самая распространенная, – искреннее непонимание смысла консультационных услуг. Зачем платить кому-то за то, что знаешь или можешь узнать самостоятельно. Этому факту есть довольно простое объяснение. На западе собственник старается вести свой бизнес согласно выработанной стратегии, отклонение от которой нежелательно. В России ведение бизнеса в ту пору можно сравнить с дрейфом в открытом море. Цель ясна – рост, но, что нужно делать для этого, кроме как работать еще больше, понимали далеко не все. Иными словами, бизнесмен предпочитал действовать исключительно своим умом, опираясь на внутреннее чутье и интуицию. Справедливости ради можно отметить, что такая стратегия, в отсутствие жесткой конкурентной среды, могла и периодически приводила к положительному результату.

Общее у двух приведенных в пример причин – отсутствие элементарной культуры ведения бизнеса, принципами которой успешно пользовались в странах с развитой рыночной экономикой.

Однако бизнес в России продолжал эволюционировать, а в месте с ним качественно изменялся и рынок консалтинговых услуг. Он становился более понятным, прозрачным и более профессиональным. Ужесточение конкурентной среды, приход на российский рынок крупных западных игроков и экспансия отечественных компаний на зарубежные рынки подняли российскую экономику и частный бизнес на новый уровень.

Объем рынка консалтинговых услуг в России, по оценкам экспертов, вплотную подошел к отметке в 2 млрд. долл., при этом темпы его роста за последние годы, даже с учетом некоторого замедления, дают право предполагать, что в ближайшее время эта планка будет без особых усилий преодолена. Конечно, в сравнении с объемами рынка консультационных услуг в США, которые измеряются десятками миллиардов долларов, наш показатель выглядит не так внушительно. По данным агентства DISCOVERY Research Group, в настоящее время на рынке консалтинговых услуг в России действует около 3000 игроков, но точное количество консультантов посчитать практически невозможно. Дело в том, что деятельность консалтинговой компании никак не лицензируется и не регулируется на законодательном уровне. В результате любая компания может назвать себя консалтинговой, не имея к этому никакого отношения. Часто слово «консалтинг» используется в названии компании только для придания ему более стильного звучания. Под лицензирование попадают только некоторые

направления (виды) консалтинговых услуг, например, аудит. По мнению некоторых экспертов, этот вид лицензий в ближайшем будущем может быть отменен.

Спектр услуг, оказываемых российскими консалтинговыми компаниями, достаточно широк и ничем не отличается от того же американского или европейского набора. Традиционно можно выделить следующие направления консалтинговых услуг: общее управление и администрирование; управление кадрами; оценочная деятельность; финансовый, юридический, налоговый, маркетинговый и IT-консалтинг, а также производственный консалтинг.

При этом самым быстрорастущим видом консалтинговой деятельности является IT-консалтинг. Согласно исследованию, проведенному «ЭКСПЕРТ РА», в 2004 и 2005 гг. произошел настоящий информационный бум. «Любое мало-мальски значимое предприятие ставило во главу угла автоматизацию бизнес-процессов», – отмечают специалисты. За два года доходы компаний, занимающихся разработкой программного обеспечения и системной интеграцией, увеличились вдвое. В результате, начиная с 2005 года, доля айтишников в общем объеме всего рынка консалтинговых услуг в России превысила 50%.

Всего за 2006 год, согласно «ЭКСПЕРТ РА», совокупная выручка 150 крупнейших консалтинговых групп России (без учета компаний «Большой четверки») увеличилась на 39-40%, приблизившись к 50 миллиардам рублей.

В период 2004 и 2005 гг. темп прироста доходов консалтинговых компаний составлял в среднем 50%, что говорит о некотором замедлении.

Темпы роста сектора IT-услуг по разработке и системной интеграции замедлились. При этом необходимо учитывать доминирующее положение, динамика этого сектора потянула вниз показатели всего рынка в целом.

В последнее время все больше экспертов обращают внимание на некоторую переориентацию деятельности консалтинговых компаний на средний и мелкий бизнес. Это вызвано, прежде всего, высокой конкуренцией в сфере консалтинговых услуг. Вырос спрос на консалтинговые услуги и со стороны мелкого и среднего бизнеса. Тенденция обращаться в консалтинговую компанию за помощью в результате кризисной ситуации сохраняется.

Наблюдается тенденция и к региональному расширению бизнеса крупных консалтинговых компаний и, что немаловажно, международных. Центрами российского консалтинга продолжают оставаться Москва и Санкт-Петербург, ситуация тут вряд ли изменится, по крайней мере, в обозримом будущем.

Однако спрос на консалтинговые услуги в регионах сейчас довольно высокий и продолжает расти. Можно даже отметить некоторую нехватку местных специалистов, в результате чего бизнесу, в особенности среднему, приходится прибегать к услугам столичных компаний, что не всегда удобно. При этом и не каждая компания готова отправлять своих специалистов в долгосрочную командировку.

В ближайшее время темп прироста количества консалтинговых компаний по некоторым регионам превысит московский показатель. Необходимо отметить, что данный прогноз сделан с учетом снижения темпа прироста консалтинговых компаний в Москве и Санкт-Петербурге, где, помимо высокой конкурентной среды, в последние годы отмечена тенденция вытеснения с рынка мелких игроков более крупными компаниями.

Консалтинг как вид бизнеса имеет в России хорошие перспективы. Многие отечественные предприниматели до сих пор не готовы принимать консультантов и воспринимать их как помощников по бизнесу. Хотя консультационным услугам в России уже много лет.

Появление консалтинга как вида бизнеса фактически состоялось одновременно с развитием рыночных отношений в России. Поскольку на тот момент отсутствовала элементарная экономическая культура, а изменения в налоговое законодательство вносились столь часто, что имели они зачастую взаимоисключающий характер. Первая область, где потребовалось участие консультантов, – налоговый консалтинг. На заре российского консультирования разработка и внедрение так называемых схем минимизации налогообложения было основным занятием консультантов и аудиторов.

Но вскоре появились западные консультанты. Они пришли на российский рынок одними из первых, имели бренд, многолетний практический опыт и надежный тыл. Это во многом объясняет их передовые позиции в настоящий момент, а также весомый «кредит доверия» со стороны российских предприятий.

В результате за десятилетие ведущие российские консалтинговые и аудиторские компании, учась на собственных ошибках, перенимая опыт зарубежных коллег, фактически полностью освоили весь спектр консалтинговых услуг. Это позволяет им сейчас на равных конкурировать с теми же западными консультантами.

Что же до сих пор мешает руководителям обратиться к консультанту?

Во-первых, многим сложно перешагнуть собственную установку о конфиденциальности информации. Доверить детали коммерческой деятельности - большой риск.

Во-вторых, где гарантии того, что все консультации окажутся верными? Как раньше, так и сейчас некоей гарантией может служить только репутация консультанта.

В-третьих, неправильное понимание заказчиком роли консультанта. Это проявляется в виде ожидания немедленной отдачи от производимых действий, хотя в ряде случаев положительный и стабильный результат от каких-либо изменений может быть достигнут только лишь в долгосрочной перспективе.

Поэтому вопрос – Стоит ли привлекать консультантов учитывая достаточно высокую стоимость услуг? – остается открытым для многих российских предприятий.

Единственный и наиболее востребованный вид – это налоговый консалтинг. И в нем в первую очередь заинтересован именно бухгалтер. При этом доказать необходимость привлечения консультанта руководителю бывает очень нелегко.

Во-первых, несмотря на достаточно стабильное в последние годы налоговое законодательство, а также на общий рост квалификации бухгалтерских кадров, нельзя однозначно сваливать груз ответственности на одного человека. Цена ошибки весьма велика. *Во-вторых*, стабильное не значит простое. Правила грамотного и законного ведения бизнеса за эти годы только значительно усложнились и требуют зачастую хорошего владения несколькими областями знаний, что опять же одному человеку не под силу. Наем в этих случаях дополнительных собственных кадров просто экономически нецелесообразен. Поэтому привлечение консалтинговой компании является самым оптимальным решением.

На современном этапе достаточно активно происходит сближение классического консалтинга и информационных технологий. Уже редко встречаются организации, ведущие бухгалтерский учет по журнально-ордерной системе. Как правило, бухгалтер использует одну из специализированных программ.

Учитывая, что действующее законодательство предписывает вести еще и налоговый учет, а зачастую параметры, заложенные для него, недостаточны для правильного отражения хозяйственных операций, в помощь бухгалтеру привлекают консультанта. В этом случае, исходя из особенностей хозяйственной деятельности и учитывая особенности программного продукта, разрабатываются налоговые счета, индивидуальный план счетов, методология бухгалтерского и налогового учета и т.д. Эта новая для России услуга ориентирована в основном на средний и малый бизнес. Ведь хозяйственная и финансовая деятельность крупных предприятий сейчас намного сильнее интегрирована с программным обеспечением, и там задачи консультанта не ограничиваются только бухгалтерскими и налоговыми разработками, а включают в себя постановку системы управления, поддерживающую принятие и исполнение решений.

Перспективы российского консалтинга очень хорошие. Помимо новых услуг появляются новые формы консалтинга. Такие, например, как дистанционный консалтинг. В то же время уже устоявшиеся виды и формы еще не скоро потеряют свою актуальность.

Практики в сфере маркетинга и производства исторически были одними из первых направлений формирования рынка консультационных услуг. Однако со временем автоматизационный бум отодвинул их на второй план. Сегодня сектор производственного и

маркетингового консалтинга сравнительно узок. В 2007 году на его долю приходилось менее 5% выручки участников рейтинга. Однако рост конкуренции и обновление действующих мощностей генерирует мощный стимул для ускорения спроса на эти услуги.

Маркетинговый консалтинг. По итогам 2007 года, это направление стало одним из самых динамичных сегментов консультационных услуг. Годовой прирост выручки у 32 консультантов из рейтинга от услуг в этом сегменте составил более 50%. Компаниям удалось заработать 1,3 млрд. рублей. Основные факторы роста спроса на услуги маркетинговых консультантов – зрелость отечественного бизнеса и усиление рыночной конкуренции. Наряду с традиционными потребителями – сферами торговли и услуг – маркетинговый консалтинг востребован в реальных секторах экономики – энергетике, металлургии, машиностроении, нефтехимии. «Сегодня можно говорить о формировании рыночного менталитета на всех уровнях менеджмента, а это предполагает признание роли маркетинга как основного инструмента эффективной конкуренции. В этих условиях усиливается значение маркетинговых служб предприятий, которые, однако, будучи загружены текучкой, не всегда имеют возможность сосредоточиться, например, на изучении стратегических рыночных перспектив своего бизнеса. К тому же, со стороны такие перспективы могут быть изучены объективнее. Все это является предметом взаимодействия с консультантами по маркетингу, – так считает старший управляющий партнер компании «Маркетинговые и инвестиционные проекты» Леонид Ключков.

По словам участников рынка, меняется и качество спроса. Заказчикам все чаще нужны более сложные, комплексные маркетинговые решения, например, маркетинговые программы развития бизнеса в регионах, отраслевые и продуктовые маркетинговые стратегии. О спросе на маркетинг-консалтинг и разнообразии услуг отмечает генеральный директор PR-агентства «ИМА- Консалтинг» Вартан Саркисов: «Значительный рост востребованности маркетинговых коммуникаций связан, в первую очередь, с ростом конкуренции на самых различных рынках и расширением круга задач, которые ставят перед собой компании. К числу таких задач можно отнести оценку динамики и тенденций развития, анализ перспектив новых продуктовых направлений и ниш, контроль качества обслуживания и уровня удовлетворенности потребителей с целью формирования уникальных предложений и укрепления своих позиций на рынке».

Производственный консалтинг. Рост промышленного производства не обошел стороной консультантов в области производства. По сравнению с данными прошлого рейтинга, их совокупный доход увеличился на 36% и составил 1,8 млрд. рублей. Консультационные услуги в этом сегменте становятся востребованными в связи с выходом предприятий на предел производственных мощностей, модернизацией и расширением производства. Это приводит к появлению задач по увеличению производительности оборудования, оптимизации операционной деятельности.

Кроме этого, участники рынка отмечают и стремление заказчиков к снижению себестоимости продукции. «Рост стоимости сырья и энергоресурсов является для многих компаний существенным конкурентным ограничением. В настоящее время компании всерьез озабочены сокращением себестоимости продукции. Привлечение консультанта позволяет оперативно выработать конструктивные решения и значительно сократить материалоемкость и энергоемкость продукции», – считает генеральный директор компании «Пауэр Менеджмент» Станислав Кондрацкий. «В этой области интересен наш проект на одном нефтехимическом предприятии. По итогам проекта были выработаны конкретные рекомендации, направленные на сокращение себестоимости (на 4%), сокращение запасов сырья и НЗП (на 5%), увеличение выпуска отдельных видов продукции (на 30-40%). Отличительной особенностью данного проекта стала выработка решений, позволяющих значительно увеличить собственную генерацию энергоресурсов, тем самым снизив зависимость от поставщика», – делится опытом он.

Помощь внешних консультантов может потребоваться во многих случаях. Она может

быть связана с предстоящим расширением организации, с изменением формы собственности, сферы деятельности компании, с необходимостью провести аудит своей деятельности или вывести фирму из кризисного состояния. Но, прежде всего, помощь привлеченных специалистов нужна на самом первом этапе ведения бизнеса - при регистрации юридического лица или индивидуального предпринимателя.

По словам Андрея Филатова, исполнительного директора консультационной группы «Частный консультант», потребность в консалтинге в нашей стране возникла в начале девяностых годов, когда стали появляться частные предприниматели, создавались первые коммерческие организации. Именно тогда и возникли первые консалтинговые фирмы.

В то время, – говорит Андрей Филатов, – было выпущено очень много новых законов, которые были не понятны для предпринимателей. И каждый из них действовал в соответствии с тем, как он понимал тот или иной закон, и в результате, как правило, ошибался. И вот тогда возникла острая потребность в привлечении специалистов со стороны. Тем более, что тогда же появилась возможность свободно выезжать за рубеж, и наши предприниматели смогли увидеть, что на Западе привлечение профессиональных консультантов со стороны – это норма. Таким образом, модель консультационной компании была принесена в Россию с Запада.

Развитие такого вида деятельности, как консалтинг, происходило поступательно. Спектр услуг консалтинговых компаний ширился одновременно с тем, как возрастали потребности предпринимателей. О том, какие услуги сегодня могут предоставлять консультанты, и о том, как развивался консалтинг, можно судить по следующим тенденциям:

Когда появились частные предприниматели, никто не знал, как регистрировать компании, какие необходимы документы, как их подготовить, какие требования предъявляют регистрационные палаты. Требовались специалисты, которые могли бы помочь начинающему предпринимателю. Так сформировалось первое направление в консалтинге – регистрация фирм и частных, а теперь индивидуальных предпринимателей. Сейчас в него входит подготовка пакета учредительных документов для регистрации юридического лица, оценка имущества при внесении в уставной капитал обществ, сопровождение регистрации любых фирм, постановка их на учет в государственных органах, открытие расчетного счета, изготовление печатей и штампов и так далее.

Следующий этап как в жизни фирмы или предпринимателя, так и в истории развития консалтинговых услуг – это ведение бухгалтерского учета. Поэтому консалтинговые фирмы стали заниматься формированием учетной политики организаций, полным ведением и восстановлением бухгалтерского учета, налоговым планированием, консультировать по налоговому законодательству, ведению налогового и бухучета. Бухгалтерское обслуживание стало очень популярным видом консалтинга, привлекать специалиста со стороны, вместо того чтобы брать на работу штатного бухгалтера, оказалось интересным для предпринимателей предложением. Ведь в этом случае предпринимателю не приходится выделять бухгалтеру рабочее место, оборудованное компьютером с установленными на нем специализированными лицензионными программами, обеспечивать его всеми расходными материалами. Стороннему бухгалтеру, предоставленному консалтинговой фирмой, не нужно платить зарплату, которая облагается налогами. Обратившись в консультационную компанию, можно также не беспокоиться о регулярном и своевременном повышении квалификации бухгалтера и о его подмене на период болезни или отпуска, в т.ч. декретного.

Правовой аутсорсинг возник как услуга консалтинговых компаний, когда у крепнущего бизнеса появилась необходимость защищать свои интересы в судах и различных госорганах. В этом деле нашли себе достойное применение те юристы, которые раньше занимались только подготовкой документов и регистрацией фирм. А затем в правовом аутсорсинге появилось такое ответвление, как лицензирование различных видов деятельности. И это тоже было велением времени. В дальнейшем, с вступлением в силу Налогового кодекса, появился другой узкоспециализированный вид консалтинга – услуги налоговых адвокатов.

Потребность некогда начинающих компаний расширять свой бизнес, приобретать новые

объекты недвижимости привела консалтинговые фирмы к необходимости заняться решением различных вопросов, связанных с недвижимостью. Это и правовая экспертиза договоров купли-продажи, аренды, дарения, мены, инвестирования, долевого участия в строительстве объектов недвижимости, и сопровождение различных сделок с недвижимостью. Таких, как, например, регистрация прав на недвижимость, оформление прав на земельные участки, регистрация договоров долевого участия в строительстве объектов капитального строительства, внесение недвижимого имущества в уставной капитал (при создании обществ, при увеличении уставного капитала обществ), утверждение реконструкции, перепланировки, переустройства объектов и перевод объектов недвижимости из жилого фонда в нежилой. А теперь и управление недвижимостью.

После того как появился Закон «Об аудите», предписывающий наличие независимого аудитора и предъявляющий очень строгие требования к компаниям, которые обязаны проходить аудиторские проверки, в консалтинговых фирмах стало выделяться специальное аудиторское направление деятельности. Сегодня, в соответствии с действующим законодательством РФ, обязательный аудит осуществляется в случае, если объем выручки организации или индивидуального предпринимателя от реализации продукции (выполнения работ или оказания услуг) за один год превышает в 500 тысяч раз, установленный законодательством РФ МРОТ, или, если сумма активов баланса превышает на конец отчетного года в 200 тысяч раз, установленный законодательством МРОТ, а также в некоторых других случаях.

Далее вышел Закон «Об оценочной деятельности», который запретил аудиторам заниматься оценкой, и, следовательно, сформировался особый вид консалтинга - оценка бизнеса для фирм и индивидуальных предпринимателей. Спрос на эту услугу огромный, ведь квалифицированная независимая оценка имущества может потребоваться во множестве случаев. Так, оценка необходима, когда предпринимателю или компании предстоит какие бы то ни было операции с движимым или недвижимым имуществом, нематериальными активами, в том числе и с объектами интеллектуальной собственности или ценными бумагами. Прежде, чем принять на баланс организации бесхозное или ранее неучтенное имущество, его также нужно оценить. При выкупе имущества, его изъятии или национализации, при вступлении в наследственное право, для получения кредита или страхования также необходимо произвести оценку имущества, неденежный вклад в уставный капитал общества.

Консалтинговые компании могут осуществлять оценку рыночной стоимости недвижимости промышленного и жилого назначения, транспорта, оборудования и нематериальных активов, а также помогают сформировать амортизационную политику предприятия, провести переоценку основных средств.

Конечно, это не полный перечень услуг, которые предприниматель или фирма может получить, обратившись в консалтинговую компанию, но, если подытожить все сказанное выше, нужно отметить, что с современным уровнем развития консалтинга ведение бизнеса может не требовать наличия штата постоянных сотрудников. Для этого иногда вполне достаточно будет встать на комплексное обслуживание в консультационную фирму, передав значительную часть управления бизнесом квалифицированным специалистам.

Консалтинг в России. В России процесс реорганизации деятельности предприятий имеет ряд особенностей. Под реорганизацией деятельности предприятий понимается любое мероприятие, выполненное в рамках известных методов глобального управления качеством (TQM), реинжиниринга бизнес-процессов (BPR), управления, основанного на действиях (ABC/ABM), технологического проектирования (DFM), параллельного проектирования и разработки продукции (CE/CED) и т.д.

В России процесс реорганизации деятельности предприятий имеет ряд особенностей, главная из которых заключается в том, что под реорганизацией понимается внедрение новых средств автоматизации и информационных технологий, например, корпоративных информационных систем (КИИС) или отдельных их частей, например, электронных архивов.

Мало внимания уделяется вопросам оптимизации организационно-штатных структур предприятий, построению рациональных схем товарно-финансовых потоков и связанным с ними документооборотом, разработке технологий работы предприятия с учетом имеющейся сети региональных представительств (филиалов), позволяющих эффективно реализовать рациональные схемы товарно-финансовых потоков в рамках оптимальной организационно-штатной структуры и т.д.

Подавляющее большинство руководителей предприятий считают, что на их предприятии нужно провести какие-либо мероприятия по реорганизации, для чего понадобятся особые знания и навыки, которых нет у директоров и управленческого персонала. Следовательно, возрастает интерес к консультационным услугам в области реорганизации деятельности предприятий, так называемому бизнес-консалтингу.

В российской реальности консалтинг постепенно развивается и увеличивает долю в общем рынке услуг, подтверждая свою необходимость и востребованность открытием новых консалтинговых компаний и расширением перечня оказываемых ими услуг. Ключевой аспект ведения бизнеса на сегодняшний день – это стремительное развитие конкуренции в условиях быстроразвивающихся бизнес-проектов и их успешное функционирование. Долгосрочная работа любой компании заключается в активном спросе со стороны клиентов, в устойчивом развитии организации и ее общей производственной эффективности. По этой причине консультационная поддержка является необходимой для грамотного ведения бизнеса. Какая сущность понятия «консалтинг»? На выполнение каких основных задач ориентирован данный вид оказания профессиональных услуг?

Консалтинг – это деятельность, направленная на предоставление помощи клиентской организации, которая ориентирована на улучшение определенных процессов и оптимизацию ведения бизнеса, в комплексном решении проблем менеджмента и экономики компании. Консалтинг необходим для решения затруднительных ситуаций в бизнес-процессах клиентов и для создания условий, позволяющих найти клиенту собственное оптимальное решение.

Консалтинг носит характер длительного консультирования деятельности. Главная суть консалтинга заключается в росте менеджмента, производительности труда, результативности каждого сотрудника, а также общей эффективности в деятельности.



Рис. 1. Классификация рынка консалтинговых услуг

Следует выделить дополнительные цели, которые были предложены экспертом и автором книг по управленческому консультированию Миланом Кубром:

- достижение целей и задач организации;
- деловое и управленческое решение проблем компании;
- поиск и использование новых перспектив;
- обучение;
- внедрение модернизаций в деятельность компании.

Далее важным аспектом является отобразить классификацию на рынке консалтинговых услуг (рис. 1).

В практике своей деятельности консалтинговые компании используют персонал различных прикладных областей. Как следует из рис. 1, можно выделить восемь сфер деятельности, в которых оказываются консультационные услуги. К таким направлениям относятся специальные услуги, общее управление, информационные технологии, администрирование, производство, финансовый менеджмент, менеджмент персонала и маркетинг. Как правило, проблемы, по которым обращаются компании, носят различный характер. Однако самыми распространенными являются следующие:

- недостаточность в ресурсах (сотрудники, время, квалификация, специальные умения и навыки);
- необходимость интенсивной работы в течение короткого промежутка времени;
- желание получить независимую оценку;
- потребность получить независимое мнение со стороны насчет принятых управленческих решений;
- независимая и высококвалифицированная оценка в правильности принятых решений;
- консультирование сотрудников организации.

В России рынок консалтинговых услуг представлен как крупными российскими компаниями, так и представительствами зарубежных компаний, а также значительным количеством небольших организаций. Можно наблюдать топ 10 консалтинговых компаний России по выручке, исходя из данных рейтингового агентства RAEX. Первое место занимает российская компания «Ланит», далее следуют международные организации. Компания «Ланит» проводит работу преимущественно в сфере IT, что подтверждает наибольшую востребованность данного сектора на рынке. Видно, что на протяжении рассматриваемого периода выручка компании уменьшилась (за 3 года на 16%), что свидетельствует о снижении интереса консалтинговых услуг в IT сегменте.

Отметим, что на десять крупнейших консалтинговых компаний в 2018 году приходилось 63% общей выручки рынка услуг, а в 2020 году доля десяти крупнейших компаний увеличилась на 6 процентных пунктов и составила 69%. Можно сделать вывод, что крупнейшие участники рынка увеличивают своё присутствие на рынке, постепенно вытесняя небольшие консалтинговые компании.

В своей деятельности российские компании, оказывающие консалтинговые услуги, а также представительства иностранных компаний, применяют методы и способы работы зарубежных компаний, изменяя их с учетом специфики российского рынка и имеющихся отличий в законодательстве.

Отметим, что сфера консалтинговых услуг вносит существенный вклад в экономику и обеспечивает большое количество рабочих мест. В частности, численность сотрудников компании «Ланит» составляет более 14000 человек, в каждом из российских подразделений работает более 4000 сотрудников.

Необходимо проследить выручку крупных российских компаний, поэтому на рис. 2 представим и проанализируем выручку в динамике.



Рис. 2. Динамика выручки крупных консалтинговых компаний за 2014- 2019 гг., млн. руб.

Данные, которые отражены на рис. 2, говорят нам о том, что объем выручки консалтинговых компаний за 2016-2020 годы в целом имеет положительный тренд. Однако, если рассматривать более короткий временной отрезок, то за 2018-2020 годы объем выручки консалтинговых компаний претерпел существенные изменения. Если в 2018 году объем выручки консалтинговых компаний составлял 107,181 млн. руб., то в 2019 году он существенно сократился до 98,989 млн. руб. Основной причиной снижения объема оказываемых консалтинговых услуг в 2019 году стали последствия кризиса 2018 года, когда многие крупные предприятия столкнулись с последствиями введенных санкций. В условиях объявленных санкций, падения фондового рынка, снижения курса рубля многие производственные компании стали искать резервы по снижению своих расходов, и одной из статей расходов, которую снизили компании, стали именно консалтинговые услуги.

По мере стабилизации экономической ситуации в стране в 2020 году объем выручки консалтинговых компаний увеличился относительно уровня 2019 года до 104,967 млн. руб., однако данное значение было ниже уровня 2018 года.

Далее хотелось бы проследить структуру выручки российского консалтинга по состоянию на 2020 год, которая отражена на рис. 3.

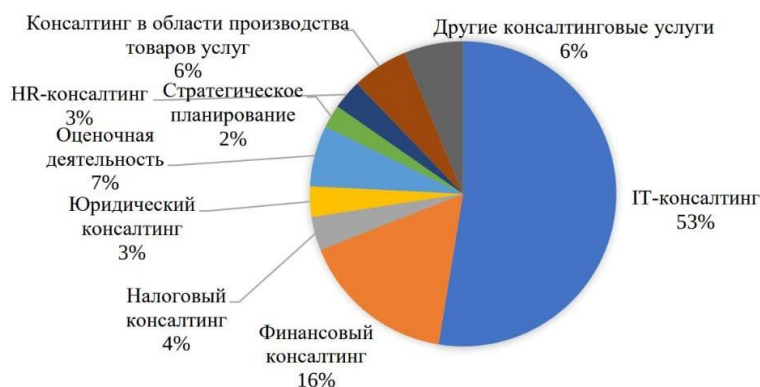


Рис. 3. Структура выручки консалтинговых услуг в России на 2020 г., %

Из данных рис. 3 становится видно, что преимущественную долю рынка (53%) консалтинговых услуг занимает ИТ сфера, которая активно развивается и использует новейшие методы для успешной работы. Также это объясняется непрерывной потребностью в консультировании и поддержке программных продуктов, их модернизации и автоматизации. Вторую позицию занимает консалтинг в области финансов (16%), требующий контроль и знание последних изменений при составлении отчетности компании по МСФО, а также аутсорсинг всех экономических решений на предприятии. Налоговый и юридический консалтинг на рынке консалтинговых услуг занимают лишь 4% и 3% соответственно, что подчеркивает низкий спрос в этих областях из-за усложненной системы налогообложения и необходимости учета всех юридических рисков и контроль за изменением законодательства для ведения долгосрочного бизнеса.

Исходя из проведенного анализа, было выявлено, что как российские, так и крупные международные компании лидируют по внедрению консалтинговых услуг на рынок, где предпочтительно обслуживают ИТ область, на объем рынка приходится более чем 50%. Основной вид услуги - разработка и системная интеграция. Объем выручки за 2020 год вырос, что подчеркивает успешную работу консалтинговой сферы.

Тенденция развития облачных технологий в консалтинге будет в ближайшие годы укреплять свои позиции, во время карантина многие компании перешли на дистанционную работу, при которой необходима высокоскоростная работа и хорошее качество связи. В основном все клиенты консалтинговых услуг делают запрос на роботизацию сервисов, чтобы организовать работу с клиентом наилучшим образом. Консалтинговая помощь является важной, так как от ее качества зависит вся успешность работы ИТ компании. Руководители компании заинтересованы в том, чтобы оптимизировать издержки организации, минимизировать риски и вести деятельность в долгосрочном периоде.

Прогнозировать объем выручки консалтинговых компаний в 2022 году с учетом имеющейся нестабильности рынка не представляется возможным, однако, определенно можно сказать, что рынок ожидает самое большое снижение за последние годы. Российская экономика претерпевает сложности, но имеет высокий потенциал в развитии и можно с уверенностью прогнозировать отрасли доверительного управления.

Таким образом, желание компаний работать открыто и прозрачно является грамотным и оправданным решением с точки зрения долгосрочного и успешного ведения бизнеса. Консалтинг призван на протяжении времени вести кропотливую работу, занимаясь оптимизацией экономических процессов в организации.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Каковы основные требования, предъявляемые к консультантам или консалтинговым компаниям для эффективного выполнения поставленных задач?
2. В чем заключаются предпосылки возникновения консалтинга в экономике России, и как они влияют на развитие рынка?
3. Какие основные виды консалтинговых услуг предоставляются компаниям, и какие формы аналитической деятельности они могут включать?
4. Какие причины привели к увеличению доли ИТ-консалтинга на российском рынке консалтинговых услуг с 2005 года?
5. Каковы перспективы развития консалтинговых услуг в России, особенно в условиях частых изменений в экономическом развитии и роста малого, среднего бизнеса?
6. Как изменились услуги консалтинговых компаний с момента их появления в России в начале девяностых годов до современного времени?
7. Какие важные услуги, связанные с недвижимостью, начали предлагать консалтинговые фирмы?
8. Какие основные проблемы, по которым обращаются компании за консалтинговыми услугами, и как они влияют на выбор консалтинговой компании?
9. Как менялась выручка консалтинговых компаний в России с 2016 по 2020 год, какие причины стимулировали изменения в этот период?
10. Каковы перспективы и тенденции развития консалтинговых услуг в сфере облачных технологий и роботизации, согласно анализу, представленному в тексте?

Тема 3. Консалтинговый (консультационный) продукт в медиасфере

Консалтинговые услуги – это не только советы и рекомендации. Данное понятие может включать аналитику и прогнозирование, проведение исследований, ревизию деятельности предприятия и непосредственное участие консультантов в проектах. Консалтинговые фирмы предоставляют услуги по исследованию и прогнозированию рынка (товаров, услуг, лицензий

ценных бумаг), цен; по разработке технико-экономических обоснований на различные объекты; проведению маркетинговых исследований; разработке экспортной стратегии и т.д. Консалтинг может также состоять в подготовке пакетов учредительных документов при создании новых организаций.

Анализ коммуникационной политики государственных и муниципальных органов власти, бизнес-структур. Коммуникация представлена как опосредованное и целенаправленное взаимодействие социальных субъектов, включающее в себя процесс передачи информации интеллектуального и эмоционального содержания от источника к получателю и правильно понятое последним. При этом стороны коммуникационной деятельности находятся в ролях субъекта и объекта коммуникационного воздействия.

В основе функционирования любого подразделения находятся следующие процессы коммуникационного взаимодействия: обмен информацией; координация действий; совместное участие в принятии решений; организация их исполнения; планирование и др.

Особенности коммуникационного взаимодействия в системе органов власти: субординация; корпоративный дух государственных или муниципальных служащих как особой профессиональной группы; зависимость от характера общественных отношений. Тем самым коммуникации в системе государственной гражданской службы или муниципальной службы представлены как социальные процессы, протекающие в трех плоскостях: иерархия - вертикальная коммуникация между государственными или муниципальными служащими и руководителями; координация – горизонтальная коммуникация между служащими; «связь с общественностью» – внешняя, или PR-коммуникация между государственными служащими и населением.

Особенности иерархической коммуникации: властное подчинение; бюрократизм; директивность. Эффективность иерархической коммуникации зависит от открытости информационных потоков, согласованности при взаимодействии между руководителями структурных подразделений и персоналом, а также от наличия у руководителей коммуникативных навыков и умений.

Эффективность коммуникаций такого типа и связанных с ними управленческих решений в очень большой степени предопределяются тем, насколько грамотно и конструктивно сумеет наладить коммуникационное взаимодействие руководитель. Назовем несколько наиболее существенных навыков, которыми должен обладать руководитель, чтобы наладить эффективный коммуникационный процесс.

Во-первых, необходимо четко уяснить идею, смысл, содержание сообщения или поручения, которое надлежит передать сослуживцам, а затем информировать их об этом сообщении или поручении.

Во-вторых, надлежит предусмотреть потенциально возможные вербальные и невербальные помехи, препятствия, которые могут встретиться в процессе организации коммуникационного взаимодействия, чтобы с успехом их избежать или преодолеть.

В-третьих, руководитель в коммуникационном взаимодействии с сотрудниками обязан излучать эмпатию (внимание к чувствам и настроениям других людей) и открытость; обладать способностью «поставить себя на место собеседника», ибо только так можно соответствующим образом настроить принимающих сообщение людей и приспособить содержание сообщения и форму передачи к индивиду, группе и к существующей в данное время конкретной ситуации.

В-четвертых, для эффективного осуществления коммуникационного взаимодействия руководитель должен суметь добиться установления обратной связи со своими сотрудниками, то есть добиться такой реакции государственного служащего как получателя сообщения, которое показывает, понята ли переданная информация, что резко активизирует участие работников в коммуникационном процессе и содействует успеху в управленческой деятельности.

В-пятых, руководители в системе государственной/муниципальной службы обязаны овладевать умениями и навыками регулирования коммуникационных взаимодействий, в

первую очередь умением выявлять потребности в информации как свои собственные, так и своих коллег и подчиненных. Они должны научиться оценивать качественную и количественную сторону своих (и своих подчиненных) информационных потребностей; стремиться определить, что такое дефицит в информационном обмене, каков оптимальный для его управленческой деятельности объем необходимой информации, каковы ее количественные и качественные параметры.

Особенностью горизонтальной коммуникации между служащими носит конкурентный характер. Это обуславливает низкую эффективность коммуникационного взаимодействия между отдельными служащими и структурными подразделениями и, как следствие, снижение результативности работы организации в целом.

Роль внешних коммуникаций заключается в установлении эффективного механизма взаимодействия между государственной службой и гражданским обществом, что связано с необходимостью более полного удовлетворения потребностей граждан и социальных слоев общества. В связи с этим данный вид коммуникации характеризуется как оптимальный в условиях реформирования современной государственной гражданской службы. На деле это означает формирование и развитие в органах государственной или муниципальной власти служб по «связям с общественностью».

Коммуникация представлена как опосредованное и целенаправленное взаимодействие социальных субъектов, включающее в себя процесс передачи информации интеллектуального и эмоционального содержания от источника к получателю и правильно понятое последним. При этом стороны коммуникационной деятельности находятся в ролях субъекта и объекта коммуникационного воздействия.

Типы коммуникационных целей. Центральным компонентом так понимаемого стратегического комплекса является цель коммуникации. Цели определяют, какие результаты и когда должны быть достигнуты. Обычно перед любым субъектом стоит множество разнообразных целей, иногда упорядоченных в определенную иерархию, но чаще противоречащих одна другой. Но, как правило, всегда есть главные цели — то есть те, которые оказывают воздействие на направление развития и жизнеспособность структуры в целом, — их называют стратегическими целями. Соответственно, мы можем выделить стратегические и промежуточные цели коммуникации.

Е.В. Клюев понятием «коммуникативная цель» обозначает стратегический результат, на который направлен коммуникативный акт: результат этот может обсуждаться как на вербальном, словесном, уровне (например, взять на себя обещание, отказаться, обидеться и т.п.), так и на уровне физических действий (например, уехать в командировку, приступить к работе и т.п.). Если в ходе коммуникации действительно могут быть созданы условия для достижения соответствующих результатов во внеязыковой действительности (то есть, я возьму (беру) на себя обещание, я откажусь (отказываюсь), я обижусь (обижаюсь); я уеду в командировку, я приступлю (приступаю) к работе и так трагически далее), будем считать, что коммуникативный акт имеет не только коммуникативную цель, но и коммуникативную перспективу, рассматриваемую как возможность вызвать желаемые последствия в реальности.

Существуют разные представления о целях коммуникации. По мнению американского социального психолога Т. Шибутани (*Tamotsu Shibutani*), главной целью коммуникации является достижение согласия: «результат коммуникации — это не просто изменение установок или поведения слушателя под влиянием внешних стимулов, но достижение определенной степени согласия. Согласие есть установление общей картины мира у тех, кто объединен в совместном действии; это непрерывный процесс, который состоит из последовательного ряда взаимодействий». И еще: «суть коммуникативной деятельности не в выражении предшествующих мыслей и чувств, но в установлении такой кооперации, когда поведение каждого изменяется и в известной степени регулируется фактом участия других индивидов».

Р. Димблби (*Richard Dimpleby*) и Г. Бертон (*Graeme Burton*) выделяют шесть целевых функций коммуникативных актов:

- предупреждение;
- совет;
- информация;
- убеждение;
- выражение мнения;
- развлечение.

С. Дацюк определяет цели коммуникации следующим образом:

- конвенциональная (согласие, заключение договора в ситуации конфликта или поддержание договора (конвенции));
- конфликтная (обнаружение разногласий и акцентуация на разногласиях участников коммуникации с тем, чтобы создать конфликт или поддержание, разжигание существующего конфликта);
- манипуляционная (захват смыслового пространства, то есть коммуникации с тем, чтобы навязать участнику коммуникации свою коммуникативную стратегию и, соответственно, свое видение реальности).

Л.Л. Федорова выделяет следующие типы речевого воздействия (в нашей терминологии речь идет о целях):

- социальное воздействие – приветствие, прощание, представление, благодарность, извинение, прощение, обещание и т.д.;
- информирование – известие, сообщение, сведение;
- доказывание – обоснование, пояснение, описание, экспликация, доказательство, опровержение, экземплификация, толкование, постулирование, определение, обобщение, сообщение с модусом знания, предположения, мнения и др.;
- уговаривание – просьба, предложение, совет, пожелание, навязывание, подначивание, обольщение, подкуп и др.;
- призыв – воззвание, лозунг, агитация, реклама; презентация, самопрезентация и др.;
- повеление – приказ, указание, распоряжение, команда, требование, запрет, позволение, заказ, напоминание, желание и др.;
- принуждение – угроза, запугивание, волевой нажим и т.п.;
- оценка – оправдание, осуждение, обвинение;
- эмоциональное воздействие – ободрение, утешение, ласка, жалоба, шутка, насмешка, хвастовство, оскорбление, угроза, выражение эмоций (например, сожаления, радости, недоумения);
- психическое программирование – кодирующие формулы, восклицания, аффективно-эмоциональные фразы, аффирмации-экзерситивы, «вставленные команды».

Бесчисленное множество целей, определяющих коммуникативное поведение участников коммуникации, может быть сведено к трем целевым установкам.

Целью коммуникации может быть *передача адресату некоторого необходимого ему сообщения* – другими словами, «обогащение» адресата. Заинтересованность отправителя в осуществлении такого коммуникативного акта определяется пониманием того, что они оба – и отправитель сообщения, и его получатель — звенья одной цепи (в которую включены все члены данного сообщества) и урон, нанесенный любому из них, есть урон, нанесенный всем, а обогащение одного из них есть обогащение всех.

Другая целевая установка предполагает *использование ресурсов другого человека для решения собственных задач*. В этой ситуации цель коммуникации становится принципиально иной – не обогатить другого, а подчинить другого себе. Возникает необходимость убеждающей коммуникации. Появляется риторика. Например, в цицероновской модели коммуникация рассматривается как поединок, а отправитель и получатель сообщения выступают если не врагами, то бойцами, находящимися по разные стороны барьера.

Третья цель, которую может ставить перед собой инициатор коммуникации, – *объединить себя и адресата в союз равных, ищущих ответ на равно интересующий их вопрос*. Это

установка на диалог, диалогическая модель коммуникации. Цель такой коммуникации – сотрудничество.

Внутри пространства, образуемого этими тремя векторами – содействие адресату, подчинение адресата, взаимодействие с адресатом – возникает бесчисленное множество целей второго и третьего уровней. Вот лишь некоторые из них:

1. Получение информации — поиск истины. Получить нужные или привлекательные смыслы.

2. Информирование — расширение информационного фонда партнера. Цель – передача каких-либо сведений в ответ на запрос.

3. Самораскрытие. Установление контакта с другими людьми. Создание условий для фиксации своего места в системе ролевых, статусных, деловых, межличностных и прочих связей, в системе которых предстоит действовать индивиду. Выражение своих мнений и эмоций без желания оказать воздействие на адресата.

4. Оказание оперативного воздействия на сознание и поведение адресата. Цель – изменение состояния людей, их поведения, намерений, установок, а также мнений, решений, представлений, потребностей, действий, активности и т.д. Сюда же относится и экспрессивно-эмоциональное воздействие, цель которого – возбуждение в партнере нужных эмоциональных переживаний («обмен эмоциями»), а также изменение с их помощью собственных переживаний и состояний.

5. Оказание долговременного воздействия на адресата – убеждение, воспитание. Цель – изменение глубинных установок и представлений адресата. В процессе общения осуществляется обучение, воспитание и развитие личности индивида, передается практический опыт. Вследствие систематических контактов в ходе совместной деятельности участники общения приобретают самые различные знания о себе самих, о партнерах, о способах наиболее рационального решения поставленных перед ними задач. Овладение необходимыми практическими умениями и навыками, возможная компенсация недостающих знаний у отдельных сотрудников также обеспечиваются в ходе социализации.

6. Побудительная – стимуляция активности адресата коммуникации, направление его на выполнение тех или иных действий.

7. Координация, консолидация. Цель – взаимное ориентирование и согласование действий различных исполнителей при организации их совместной деятельности.

8. Социальный контроль. Цель – проверка соответствия действий людей имеющимся социальным нормам. Поддержание необходимой согласованности и организованности взаимодействия.

9. Развлечение. Под развлечением мы понимаем доставляющую удовольствие игровую деятельность, осуществляемую по собственному выбору в свободное от работы время.

10. Соблюдение ритуала. Цель – закрепление и поддержка конвенциональных отношений между людьми; сохранение традиций.

Цели коммуникации часто переплетаются друг с другом.

Медиа-аудитории, их общая характеристика и предпочтения. Аудитория СМК является потребителем массовой информации. Для СМК все население делится на аудиторию и не аудиторию. В составе «не аудитории» оказываются, как правило, люди, для которых информация оказывается по тем или иным причинам недоступна. *Например, слабослышащие или слабовидящие люди.*

Исходя из возможности аудитории доступа к конкретным источникам информации, можно выделить следующие типы аудитории:

- условные и нецелевые;
- регулярные и нерегулярные;
- реальные и потенциальные.

При анализе аудитории учитывается ее социально-демографические характеристики, такие как пол, возраст, доход, уровень образования, место жительства, семейное положение,

профессия и т.п., так как они во многом определяют форму потребления, а также способ оперирования полученной информацией и ее эффект на пользователя. Французский социолог А. Турэн выделил четыре культурно-информационные страты современного общества:

- низший уровень - представители уходящих в прошлое форм общественной жизни, периферийные по отношению к современному информационному производству, фактически исключенные из сферы потребления массовой информации (иммигранты из развивающихся стран, представители пожилого населения, деградирующие сельские общины, безработные и т.д.);

- низко квалифицированные рабочие (в основном ориентированы на развлекательную продукцию);

- активные потребители продукции СМК – служащие, ориентированные на руководство, исполняющие чужие решения (в том числе журналисты и пиармены);

- «технократы» (управленцы, производители новых знаний и ценностей, сочетающие профессиональные интересы и аристократическое искусство).

Форма потребления информации, передаваемой СМК, дает нам следующие характеристики аудитории: *пассивная и активная*. Некоторые исследователи рассматривают аудиторию как массу, пассивно усваивающую передаваемую ей информацию. В определенной части такое понимание соответствует истине, когда речь идет о развлекательных программах. Социальный контекст взаимодействия аудитории и источника информации также может определять степень активности аудитории.

Однако представление о всей аудитории как о пассивном объекте, усваивающей подаваемую информацию, на сегодняшний день не отвечает действительности. Аудитория масс-медиа состоит из отдельных личностей, которые имеют свои собственные предпочтения и могут самостоятельно управлять процессом потребления информации. У большинства жителей развитых стран сформировались сложные, дифференцированные коммуникативные потребности. Современный человек самостоятельно может отбирать нужные ему программы, передачи и статьи и интерпретировать их содержание в соответствии со своей собственной картиной мира. Фактором повышения активности аудитории является и развитие самих средств массовой коммуникации. Конкурирующие между собой СМК вынуждены учитывать различные потребности аудитории и предоставлять ее членам требуемую информацию. При этом получатель информации сам варьирует количество и качество информации, например, выбирая в качестве источника информации спутниковое телевидение, Интернет и др. Определенная часть аудитории, получившая название «лидеров мнений», не просто активнее использует масс-медиа, чем другие, а принимает более активное участие в деятельности политических организаций и групп.

Что такое бенчмаркинг. Бенчмаркинг (от англ. Benchmark – критерий, ориентир) – набор методик, которые позволяют изучить опыт конкурентов и внедрить лучшие практики в своей компании. Как правило, этот инструмент используют, чтобы сравнить свой бизнес с лучшими компаниями на рынке, то есть с эталонами. В качестве критериев могут использоваться бизнес-процессы, бизнес-подходы, затраты на производство, качество продукта, удовлетворенность клиентов.

Такой анализ позволяет топ-менеджерам принять взвешенные решения при разработке стратегии компании – определить, на кого равняться на рынке (или установить, что компания сама является лидером), определить целевые показатели компании и модель развития.

Бенчмаркинг как инструмент анализа рынка стал использоваться компаниями во второй половине XX века. Одной из первых на практике этот метод применила компания Rank Xerox в период кризиса в конце 1970-х годов. Тогда компания потеряла значительную часть рынка, уступив место Kodak, Canon и другим. Чтобы вернуть прежнюю конкурентоспособность, Rank Xerox сравнила свои показатели с показателями конкурентов по пунктам: производственные затраты, способ сборки копировальных аппаратов, удовлетворенность клиентов и так далее. Это

помогло компании оптимизировать бизнес-процессы, в том числе за счет сокращения затрат на дистрибуцию, и стать лидером в своем сегменте рынка копировальных аппаратов.

Чем бенчмаркинг отличается от КРІ? Бенчмарки (эталонные показатели) – это ориентиры для сравнения компании с показателями других. А КРІ (ключевые показатели эффективности) – это установленные целевые показатели в соответствии с принятой стратегией компании. Как отмечает консультант по стратегиям бизнеса Бернанд Марр, целесообразно вначале проводить бенчмаркинг, а потом на основе этого анализа ставить КРІ. Например, производитель ноутбуков может проанализировать работу конкурентов и повысить КРІ по годовой производительности.

«Отличие в том, что КРІ – это больше внутренняя работа, ориентированная на особенности компании и результат договоренностей руководства и исполнителей. Бенчмаркинг – это всегда взгляд извне, описание уже сложившейся деятельности конкурентов или эталонных компаний», – так считает директор департамента корпоративного обучения Московской школы управления «Сколково» Денис Конанчук. Он отмечает, что на практике часто встречаются ситуации, когда компании просто переносят показатели бенчмарков в свои КРІ; но это, по его словам, является ошибочным, так как не учитывает все контексты, в которых существует компания.

На практике бенчмаркинг используется в двух случаях.

1. Когда необходимо сравнить показатели компании с лучшими рыночными практиками, чтобы выбрать направления развития компании и области для повышения эффективности.

2. Во втором случае определяются целевые КРІ для бизнеса на основании средних рыночных значений или уровней лидеров рынка. Как поясняет менеджер практики стратегического и операционного консалтинга КПМГ в России и СНГ Н. Павлова, в компании могут быть случаи, когда внедряются новые технологии, и топ-менеджмент не понимает, какого эффекта от них ожидать. Тогда руководству сложно без бенчмаркинга поставить мотивирующие, но при этом достижимые цели.

Есть несколько видов бенчмаркинга:

Сравнительный анализ. Он включает в себя сбор и сравнение количественных данных (ключевых показателей эффективности). Сравнительный анализ обычно является первым шагом, который компании предпринимают для выявления пробелов в производительности.

Практический анализ. Он включает в себя сбор и сравнение качественной информации о том, как осуществляется деятельность в компании, как работают люди, процессы, технологии.

Внутренний анализ. В этом случае сравниваются показатели разных подразделений компаний, отделов, продуктовых линеек.

Внешний анализ. Предполагает сравнение показателей или практик одной организации с другими организациями со схожими бизнес-процессами.

Реинжиниринг – это радикальное переосмысление и перепроектирование деловых процессов для достижения резких, скачкообразных улучшений главных современных показателей деятельности компании, таких, как стоимость, качество, сервис и темпы.

Реинжиниринг бизнес-процессов предприятий используется в случаях, когда необходимо принять обоснованное решение о реорганизации деятельности: радикальных преобразованиях, реструктуризации бизнеса, замене действующих структур управления на новые и пр. Предприятие, стремящееся выжить или улучшить свое положение на рынке, должно постоянно совершенствовать технологии производства и способы организации деловых процессов. Для этого прибегают к консалтингу, который базируется на прошлом опыте, суждениях специалистов, готовых апробированных решениях, аналогиях, эвристических оценках, сопоставлении мнений. Но можно использовать и альтернативный путь, которым является инженерная деятельность. Такой подход гарантирует получение результата при условии соблюдения правил и методик применения инструментов реинжиниринга, он позволяет контролировать полноту исполнения предлагаемых решений и оценивать их качество. Этот подход основан на концепции и методах реинжиниринга бизнес-процессов.

Необходимость в реинжиниринге связана с высокой динамичностью современного делового мира. Производитель вынужден постоянно приспосабливаться к новым технологиям и к постоянно изменяющимся запросам потребителей. Инертность пирамидальной организации – тормоз на пути к выживанию компаний. Решение проблемы сегодня – в смене базовых принципов организации компании и переходе их к ориентации не на функции, а на процессы. Реинжиниринг – это метод совершенствования характеристик фирмы, который приводит к радикальным изменениям наряду с такими методами, как стратегическое планирование, управление изменениями, достижение высочайшего качества и архитектуры развития. Реинжиниринг означает радикальную перестройку на уровне как структуры, так и его процедур. С помощью реинжиниринга меняются методы работы. Метод реинжиниринга нацелен на повышение конкурентоспособности компании за счет реорганизации производственных процессов, ориентируя их на потребности рынка.

Для успешных *media relations* важно понимать, зачем вообще работают медиа. Ключевая функция журналистики, помимо информирования и образовательной практики, – это, прежде всего, определенная общественная критика, то есть реакция на социальную повестку дня.

Также важно ориентироваться и в основных актуальных трендах в медиа. Вот некоторые из них:

1. Изменение форматов. Традиционная журналистская модель со стандартным рубрикатом сегодня переживает трансформацию. На это влияют как интернет и социальные медиа, так и глобальные социальные изменения. Одним словом, медиа меняются. Трансформируется и роль журналиста – сегодня ему необходимо, сохраняя свою специализацию, выходить за рамки своих компетенций, углублять свои знания и расширять контекст, в котором он работает.

2. Сторителлинг. Людям всегда интересны истории других людей. И журналистика через истории способна поднимать самые сложные темы, придавать им человеческое лицо и добиваться внимания аудитории к ним.

3. *Tone of voice*. Журналистика движется от глубокой «нишевости» и специализированных жанровых текстов к смешанным жанрам и *lifestyle*- формату. Она все больше говорит о предмете через широкую социальную повестку дня.

4. Стремительное развитие направления *advetorial*. Нативная реклама, контентные проекты, спецпроекты СМИ с брендами – эти и другие форматы приобретают все большую популярность в последние несколько лет.

5. Продолжение процесса диджитализации. Онлайн внес много изменений в журналистику: это и изменение паттернов потребления контента («второй экран» и т.д.), и изменения в структуре и подаче самого контента (к примеру, сегодня никто не будет читать с экрана сплошной текст на 25 тыс. знаков: чтобы подать такой текст, надо знать, как его правильно «упаковать»).

Что нужно медиа?

- эксклюзив (если тема важна, то ее будут освещать разные СМИ, и, конечно, каждое попытается делать это лучше других, первым, а в идеале – вообще единственным);

- эксперты (доступ к профессионалам, которые глубоко разбираются в теме, всегда бесценен);

- истории (любую тему всегда проще всего подать через человеческую историю).

Как выбрать медиа?

Начните с определения вашей целевой аудитории. Проанализируйте, кто эти люди? Какие СМИ они читают, смотрят, отслеживают?

Если ваш ресурс (временной или финансовый) ограничен, гораздо эффективнее будет сфокусироваться на ограниченном пуле СМИ, чем пытаться объять необъятное.

Например, вы ведете небольшой социальный проект, и ваш бюджет на коммуникации ограничен. Как бы вам ни хотелось получить сюжеты на национальных телеканалах, возможно, эффективнее будет сконцентрироваться на нескольких онлайн-медиа и локальной

радиостанции, если их аудитория полностью совпадает с вашей. Одним словом, идите туда, где ваша аудитория.

Обязательно составьте медиакарту, чтобы видеть, какие издания будут в зоне ваших интересов. Разделите их на разные группы/виды СМИ – это упростит вашу работу.

Как работать с разными видами СМИ.

1. Прежде всего, учитывайте специфику: если это онлайн-издание, важна оперативность; если деловое СМИ – могут понадобиться актуальные данные относительно рынка и т.д.

2. Установите персональный контакт.

Не делайте «мертвых» рассылки. Направляйте ваши усилия правильно. Определившись со списком целевых медиа, дополните его списком журналистов/редакторов, которые отвечают в этом издании за ваше направление. Постарайтесь познакомиться с ключевыми авторами, которые специализируются на вашей теме. Это может быть знакомство на рабочем мероприятии или приглашение на кофе. Главное – установить контакт.

Выявите потребности. Не спешите с ходу предлагать какую-то тему или материал, сначала выясните потребности. Узнайте, с какими темами и форматами работает медиа.

Подумайте, чем вы можете быть полезны (это может быть предоставление статистики по теме, доступ к интересным спикерам, помощь в анализе рынка, с которым работаете, и т.п.).

Важно понимать стандарты работы СМИ. Это касается и того, в каком виде и в какие сроки журналисту нужна от вас информация, и других особенностей. Например, в международных СМИ (таких как BBC) существуют достаточно специфические стандарты. Будьте также готовы к отказу от упоминания вашего бренда в материале, если это не соответствует политике издания. Уточните у журналиста, какая информация и в каком виде ему от вас она нужна.

Большинство компаний заинтересовано в развитии, повышении своей конкурентоспособности, захвате определенной доли рынка. Иногда внутренних ресурсов и собственной экспертизы оказывается недостаточно для решения этих задач, и консалтинговые услуги приобретают всё большую востребованность, так как позволяют быстро получить недостающую экспертизу.

Так бывает в период экономических кризисов, при уходе ключевых сотрудников или потере значимых клиентов. В подобных случаях есть возможность обратиться в консалтинговую компанию, предлагающую решение задач бизнеса, предоставление консультаций по различным направлениям деятельности.

Под консалтинговыми услугами обычно понимают помощь специалистов из аутсорсинговой компании в решении текущих задач клиента. Консультант на протяжении определенного времени изучает работу компании-заказчика, выявляет сами проблемы, находит их причины, создает систему конкретных мер для улучшения ситуации.

Услуги консалтинговой компании актуальны, если в компании происходят существенные изменения. Это касается, например, расширения с увеличением численности персонала. В таком случае у руководства есть два варианта: взять на работу новых людей, затратив определенное время на их поиск и обучение, либо привлечь профессиональных консультантов.

Специалисты консалтингового агентства могут работать с несколькими компаниями одновременно. Услуги, которые они оказывают, можно разделить на несколько типов:

Юридический консалтинг заключается в предоставлении консультаций правового характера. Сюда входит решение вопросов, связанных с законодательными нормами, соблюдением требований нормативных актов, их применением в конкретных ситуациях. Чаще всего такие услуги требуются для юридически грамотного оформления сделок, составления или расторжения договоров, анализа документации, разрешения трудовых споров. Юридическое консультирование позволяет оценить деятельность фирмы, принять оптимальные решения при заключении соглашений с посредниками или партнерами, расширении предприятия, открытии нового направления бизнеса.

Финансовый консалтинг направлен на эффективное управление средствами, инвестирования, распределение собственного бюджета организации. Его основная цель заключается в улучшении финансовых показателей фирмы. Такие услуги актуальны для расчета рисков при выходе на новые рынки, перед крупными налоговыми проверками, перед продажей компании или сменой ее собственности, а также в случае вероятности банкротства.

Маркетинговый консалтинг требуется организациям, которые не располагают собственным отделом такой направленности. Это эффективный способ определить конкурентоспособность компании на рынке, найти наиболее привлекательные направления дальнейшего развития, повысить объемы продаж, вывести на рынок новый продукт.

IT-консалтинг представляет собой услуги, связанные с использованием информационных технологий. Это консультации в сфере подбора и применения программного обеспечения, бесперебойной работы компьютерного оборудования, внедрения и оптимизации автоматизированных систем для различных бизнес-процессов, а также защиты данных. В этом случае консалтинговые услуги позволяют повысить управляемость и обеспечить прозрачность деятельности компании на всех уровнях.

Управленческий и кадровый консалтинг необходим для выстраивания оптимальной структуры персонала, налаживания отношений между работниками, подбора новых специалистов с учетом требований организации. Такие услуги помогают сократить риск потери квалифицированных сотрудников, способствуют успешному развитию фирмы.

Консалтинговые услуги — это не только советы и рекомендации. Данное понятие может включать аналитику и прогнозирование, проведение исследований, ревизию деятельности предприятия и непосредственное участие консультантов в проектах.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Какие основные виды консалтинговых услуг упоминаются в тексте, и какова их роль в деятельности предприятий?
2. Какие ключевые навыки необходимы руководителю для эффективного общения с сотрудниками, согласно описанным в тексте принципам?
3. Каковы особенности иерархической и горизонтальной коммуникаций в системе государственной и муниципальной служб, и как они влияют на эффективность работы организаций?
4. Какие основные принципы речевого воздействия предлагает Л.Л. Федорова, и какова их роль в общении?
5. Какие три целевые установки связи описаны в тексте, и как они влияют на взаимодействие между отправителем и получателем сообщений?
6. Как социально-демографические характеристики отражаются на форме потребления информации, управленческой деятельности, направленной на массовую коммуникацию?
7. Какие ключевые тенденции в медиа упоминаются в тексте, и как они влияют на работу журналистов и медиа-специалистов?
8. Каковы основные услуги, предоставляемые профессиональным консалтинговым агентством, и в чем заключаются их преимущества?
9. Как юридический консалтинг может помочь организациям в процессах заключения соглашений и разрешении трудовых споров?
10. В чем заключаются преимущества маркетингового консалтинга для компаний, не имеющих в собственном отделе маркетинга подобных специалистов?

Раздел 2. Прикладной характер консалтингового проектирования в медиасфере

Тема 4. Производство нового консультационного продукта для потенциальных клиентов

С каждым годом в мире происходит ускорение бизнес-процессов и усложнение бизнес-среды в связи с развитием технологий и укорочением жизненного цикла товаров. Источником конкурентных преимуществ на данном этапе развития рынков в России является не труд и производство, а информация, знание о товаре или услуге и коммуникация организации. В связи с этими изменениями растет запрос на консалтинговые услуги для бизнеса. Собственники организаций предпочитают отдавать на аутсорсинг некоторые задачи из-за загруженности операционными задачами и несвоевременным переходом от российской модели управления в виде централизованного управления. Несмотря на то, что горизонтальная система управления в российских организациях встречается не так часто, растет спрос на консалтинговые услуги не только в виде управленческих, финансовых и юридических, но и маркетинговых услуг. Консалтинг помогает расти и развиваться бизнесу, не вкладывая усилий в создание внутри бизнеса структур, связанных с его задачами.

Производство нового консультационного продукта 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 – это 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). Этот инструмент не в стиле российских фирм, особенно тех, которые озабочены проблемой выживания.

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.

Консалтинговые услуги, условия их реализации и приоритеты консалтинговых. Консалтинговые услуги – это услуги, представляющие собой возмездное консультирование управляющего персонала, руководителей и рядовых сотрудников по широкому спектру вопросов о ведении бизнеса. Консультации ведут эксперты в соответствующей области (юриспруденция, финансы, инвестиции и другие) с целью найти решение проблемы, повысить общие показатели компании или оптимизировать ее деятельность.

Условия реализации консалтинговых услуг представляют их продвижения посредством различных каналов сбыта.

Развитие консалтингового бизнеса с нуля предполагает прозвоны, в т.ч. покупателей курсов, поиск контактов потенциальных клиентов в Интернете, ведение блогов и страниц.

Рекомендуется посещение мероприятий, где можно познакомиться с вероятными покупателями услуги, действуя в рамках принципа многоходовки.

Таблица 1.

Виды консалтинговых услуг

Группы	Виды
Общее управление	Определение эффективности системы управления. Оценка бизнеса. Управление нововведениями. Определение конкурентоспособности/ изучение конъюнктуры рынка и др.
Администрирование	Анализ работы канцелярии. Размещение и перемещение отделов. Управление офисом и др.
Финансовое управление	Системы учета. Оценка капитальных затрат. Оборот фирмы и др.
Управление кадрами	Профессиональное движение и сокращение штатов. Культура корпорации. Равные возможности. Поиск кадров. Отбор кадров и др.
Маркетинг	Реклама и содействие сбыту. Корпоративный образ и отношения с общественностью и др.
Производство	Автоматизация. Использование оборудования и его техническое обслуживание и др.
Информационная технология	САПР/АСУ. Применение компьютеров в аудите и оценке и др.
Специализированные услуги	Обучающее консультирование. Консалтинг по управлению электроэнергетикой и др.

Основа современной консультационной работы включает комплексную работу по всем направлениями рекламной деятельности:

- блоги как площадка для пиара и адресного продвижения услуг;
- E-mail рассылка часто блокируется как спам, но отклик от нее в регионах выше, чем от рекламы в СМИ. Оптимальна для повторного привлечения клиентов;
- маркетинг отношений и прямой маркетинг как выстраивание долгосрочных отношений с клиентами;
- баннерная реклама как способ узнаваемости бренда;
- участие в презентациях, семинарах. Демонстрация уровня экспертов, получение контактов клиентов и заказов на проекты;
- сайт-отзовики повышают ценность бренда и лояльность клиентов;
- участие в социальной рекламе.

Классификация видов консалтинговых услуг (табл. 1).

Противоречивость параметров спроса на консалтинговые услуги. Российские консалтинговые компании. 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 к самостоятельности и социальные ограничения (содержание социальных объектов, сохранение занятости, поддержка коммунального хозяйства и т.п.);
- попытки принимать независимые серьезные решения в условиях распыленности 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 услуг – даже если они и хотели бы пригласить консультанта, им просто нечем платить. 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.

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-х до 3-х млрд. долл. в год. Основным источником внешнего спроса является техническая помощь международных организаций, правительств и частных фондов зарубежных государств и, отчасти, спрос со стороны иностранных компаний, выходящих на российский рынок. Однако внешний спрос направлен почти полностью на покупку услуг иностранных консалтинговых фирм, действующих на территории России. Российские консультанты получают незначительную часть этих средств, работая на субподряде с зарубежными консалтинговыми фирмами.

Таким образом, с точки зрения рыночной экономики российский консалтинг находится лишь на начальном этапе развития.

Таблица 2.

Рейтинг крупнейших консалтинговых компаний России по итогам 2021 года

Место в рейтинге	Название компании	Суммарная выручка за 2021 год, тыс. руб.
1	«Эрнст энд Янг»	13 349 930
2	«Технологии Доверия (Тедо)»	11 342 410
3	КПМГ	9 889 632

Рейтинговое агентство RAEX («Эксперт РА») подготовило список крупнейших консалтинговых компаний России по итогам 2021 года. В первую десятку по сумме годовой выручки от консалтинговых услуг вошли крупные московские группы (табл. 2).

Тенденцию спроса на консалтинговые услуги в России за 2021 год задает лидер общего рейтинга – российский филиал международной компании «Эрнст энд Янг». Компания специализируется на предоставлении экспертных консультаций в области аудита, налогообложения и права, сопровождения сделок, а также по вопросам ведения бизнеса.

II место в списке занимает команда «Технологии доверия». Ее основные сферы деятельности: налоговое консультирование, анализ и контроль рисков, услуги финансовому сектору, сопровождение сделок.

На III месте – российский филиал голландской компании КПМГ. Организация предоставляет услуги по аудиту и налоговому консультированию в 145 странах мира. Логично предположить, что именно эти направления являются наиболее актуальными.

Роль консалтинга в российском бизнесе.

В современном мире недостаточно иметь уникальный продукт, услугу, технологию или сервис. Рынок насыщен продуктовыми и техническими аналогами, быстро развивается конкурентная среда, она становится все более и более жесткой и агрессивной. Для осуществления коммерческой деятельности организации на постоянно и быстро меняющемся

рынке необходима разработка такого бизнес-плана, который будет адекватен внешним условиям и внутренним возможностям организации. Имея преимущества перед конкурентами, организация не перейдет в стадию стагнации, будет развиваться и переходить на новые уровни своей деятельности.

Таблица 3.

Матрица оценки неопределенности внешней среды Р. Дункана

Сложность среды		
	Простая	Сложная
Стабильная	<p style="text-align: center;">Простая + стабильная = низкая определенность</p> <p>1. Небольшое количество внешних факторов, факторы схожи. 2. Факторы среды остаются теми же или изменяются медленно. Примеры: изготовители безалкогольных напитков, оптовая торговля пивом.</p>	<p style="text-align: center;">Сложная + стабильная = неопределенность от низкой до средней</p> <p>1. Большое количество внешних элементов, элементы несхожи. 2. Факторы среды остаются теми же или изменяются медленно. Примеры: персональные компьютеры, модная одежда, производство аудио и видео записей</p>
Нестабильная	<p style="text-align: center;">Простая + нестабильная = неопределенность от низкой до средней</p> <p>1. Небольшое количество внешних факторов. 2. Факторы среды часто и непредсказуемо меняются. Примеры: университеты, производители бытовой техники, химическое производство, страховые компании</p>	<p style="text-align: center;">Сложная + нестабильная = высокая неопределенность</p> <p>1. Большое количество внешних элементов, элементы несхожи. 2. Факторы среды часто и непредсказуемо меняются. Примеры: электронные фирмы, аэрокосмическая промышленность, фирмы связи, авиалинии</p>

При наличии типовых методов невозможно выбрать универсальный вариант. Организация является сложной и уникальной системой. Каждая отличается емкостью рынка, стадией развития, потенциалом, производимыми продуктами или услугами, влиянием внешних и внутренних факторов. Именно поэтому процесс выбора методик оценки внешней среды у каждой организации будет индивидуален. Внешнюю среду возможно оценить по «Матрице оценки неопределенности внешней среды» Р. Дункана (табл. 3).

Во время проведения анализа необходимо учитывать следующие факторы:

- положение рынка и конкурентов;
- положение организации на рынке;
- возможности организации (маркетинговые; финансовые; производственные);
- организационные (персонал).

Если планируется открытие новой организации, то нужно оценивать в том числе ключевые компетенции руководителя будущей организации и какие компетенции сотрудников нужны для ее функционирования.

По версии собственников бизнеса, у кого было свое брендинговое агентство, прежде чем открывать собственный бизнес, нужно изучить свою целевую аудиторию и рынок старинными маркетинговыми способами: оценка спроса, экономики, ассортимента и ценообразование продукта/услуги.

Но, в связи с тем, что маркетинг – это сложно, дорого и долго, существуют упрощенные

способы: бизнес-моделирование и разработка ценностных предложений по Остервальдеру. Понимая зоны среды, где заканчивается одна зона влияния и начинается другая, проще всего провести анализ. Большинство компаний используют зону внешней среды на уровне отрасли, но существует еще значимая внешняя среда, которая существенно влияет на организацию.

Местоположение внешней среды по отношению к организации возможно увидеть на рис.

4.

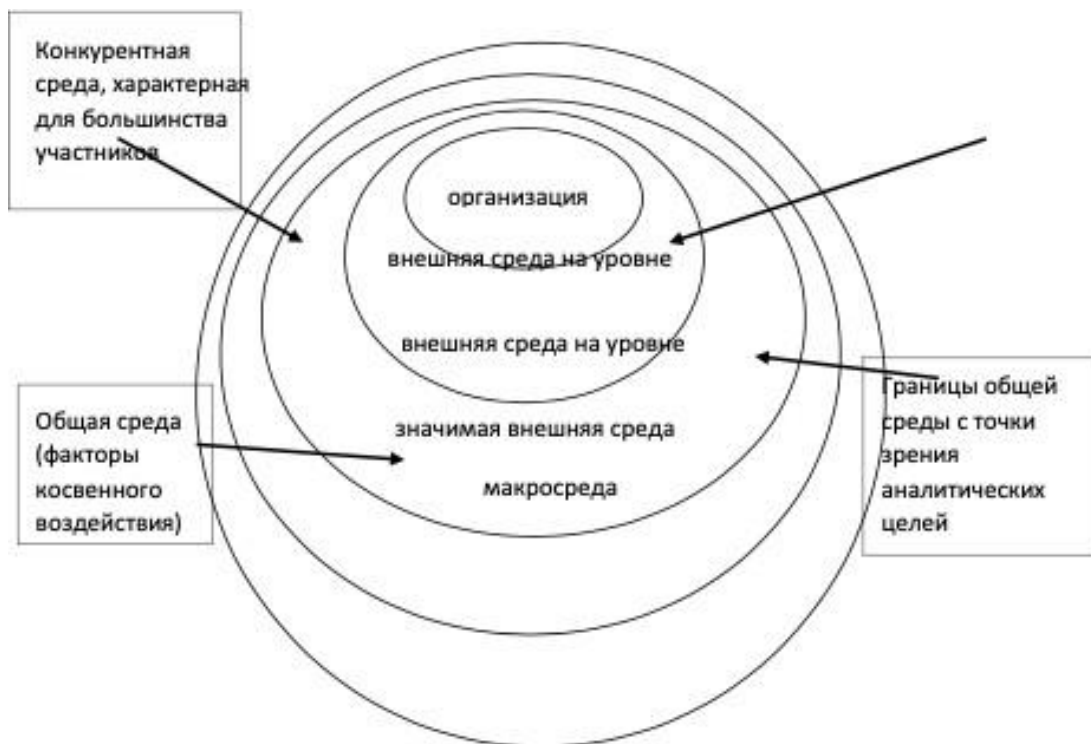


Рис. 4. Местоположение внешней среды по отношению к организации

Консалтинг в России начал свое зарождение в 1990 году, немного позже, чем во всем мире. По оценкам «РБК» и центра исследований IPT Group, за последние 10 лет этот рынок вырос на 73%. По статистике рейтингового агентства «Эксперт РА», общий объем рынка консалтинга в 2014 году составил 116,4 миллиарда рублей, в 2015 году – 126 миллиардов рублей. По данным РБК, за 2017 год российские организации оплатили услуги консалтинга на сумму 120 миллиардов рублей. Существуют следующие виды консалтинговых услуг: управленческий, IT-консалтинг, стратегический, маркетинговый, финансовый, кадровый, юридический, транспортный, бухгалтерский, образовательный.

Бренд-консалтинг входит в категорию маркетингового консалтинга и помогает организациями с созданием, развитием и управлением брендов. Он тесно связан с маркетинговой и производственными областями организации.

Существуют следующие виды консалтинговых услуг: управленческий, IT- консалтинг, стратегический, маркетинговый, финансовый, кадровый, юридический, транспортный, бухгалтерский, образовательный.

Бренд-консалтинг входит в категорию маркетингового консалтинга и помогает организациями с созданием, развитием и управлением брендов. Он тесно связан с маркетинговой и производственными областями организации.

Форматы проведения консалтинга:

- аналитика. Здесь проводится анализ, оценивается статистика необходимых показателей, выявляются проблемы. Намечается идея для решения задачи;

- прогнозирование. При разработке новых брендов применяется этот метод. Здесь существует оценка рисков и выдвигаются прогнозы;

- анализ операционной деятельности организации в сфере управления брендами. Необходима оценка всех подразделений организации для наилучших реализаций, поставленных задач во внедрении и развитии бренда;

- экспертные консультации. Во время консультирования эксперт выявляет проблему и предлагает пути ее решения;

- участие в проектах. Консультант принимает участие в проектах, когда нет у организации в штате нужной позиции.

Этапы взаимодействия с консалтинговыми консультантами и партнерами:

Типы консалтинговых организаций компании по большей части состоят из крупных агентств, компаний-специалистов, индивидуальных консультаций и партнерства. Они обычно используют последовательность в работе, к которой относят следующие этапы:

1. Определение проблемы. Владелец организации должен осознать проблему, которую невозможно решить силами внутри организации.

2. Первичная консультация. Консультант оценивает положение дел и определяет стоимость сотрудничества.

3. Заключение договора. В нем описываются цели проекта, сроки его реализации и стоимость.

4. Разработка решений по решению проблем и предоставление их руководству организации. В сфере бренд-консалтинга это услуги по созданию, управлению и развитию брендов.

5. Реализация решений и контроль реализаций. Иногда в них принимает участие и сам консультант.

6. Оценка эффективности реализации решений.

7. Окончательные финансовые расчеты с консультантами.

Бренд-консалтинг состоит из множества услуг и, чаще всего, включает в себя разработку и корректировку брендов, реже - управление брендами.

Корпоративный брендинг. Решает задачи, связанные с продвижением компании. В него входит как отдельное подразделение «HR брендинг», или бренд работодателя. Организация осуществляет меры по привлечению и удержанию сотрудников. По большей части это относится к управленческим аспектам деятельности организации, но сюда входят и маркетинговые и дизайн услуги, которые могут закрывать сотрудники бренд-консалтинга.

Таблица 4.

Типы консалтинговых организаций

Крупные агентства	Компании-специалисты
Универсальны и способны решать широкий спектр задач	Ориентируются в отдельной разновидности консалтинга. Например, только создание брендов или только их управление.
Индивидуальные консультанты	Партнерство
Специализируются на одной области	Организацию создают несколько партнеров, где каждый партнер специализируется в различных областях, тем самым создают тандем.

Продуктовый брендинг. Как правило, это товары ежедневного спроса, но могут быть и цифровые приложения для телефонов и узкоспециализированные товары.

Ритейл-брендинг. Оформление магазинов и торговых центров.

Брендинг территорий.

Брендинг в сфере искусства.

Услуги, оказываемые в рамках бренд-консалтинга.

Персональный брендинг.

Исследования и аналитика: проведение исследования рынка, конкурентов и целевой аудитории; построение карты смыслов и визуальных образов (mind map); поиск материала и формирование рабочих концепций.

Создание визуальной идентичности:

1. Фирменный стиль: логотип, корпоративные презентации, сувенирная продукция, канцелярия, документация компании, одежда и униформа сотрудников и рабочих, оформление транспорта, правила построения печатной и наружной рекламы, оформление брендбука.

2. Упаковка. Относится по большей части к продуктовому брендингу.

3. Оформление экстерьера и интерьера. В большинстве случаев для корпоративного брендинга необходимо оформление офисов, входных групп и зоны входной группы. Но также требуется и магазинам, производственным площадкам и заводам.

Коммуникационная стратегия:

- тональность бренда. Каким языком бренд общается с потребителями;

- каналы коммуникации. Какие каналы используются и какого рода там будет размещен контент.

Коммуникационный дизайн:

- дизайн социальных сетей: заставки, иконки, кадрирование и цветопередача фото и видео, оформление публикаций в социальных сетях;

- сайт организации или продукта.

Сопровождение бренда:

- внедрение нового или обновленного бренда в организацию. Контроль производства созданных материалов, создание сайта и другие мероприятия;

- поддержка. Ведение социальных сетей, сайта и другие задачи.

Для оценки внешней среды использовался метод STEP-анализа. В нем проанализированы социальные, технологические, экономические и политические критерии (показатели).

Социальные показатели. После начала пандемии коронавирусной инфекции малый бизнес был вынужден перейти в Интернет для продолжения своей деятельности. Не все бизнесы смогли оперативно адаптироваться к новым изменениям, что привело к закрытию большого количества организаций. Развитие получили удаленные проектные команды. Организации рассматривают и внедряют гибридные модели: большая часть удаленных сотрудников (как в штате, так и на непостоянной основе) и часть сотрудников в офисе на постоянной основе. Удаленная работа открыла новые возможности для создания команд, не привязанных к географическому местоположению. В организациях произошло развитие талантов. Все, что можно автоматизировать и применять шаблоны, удалось стандартизировать и внедрить. Освободившееся время сотрудников было направлено на творческие задачи и улучшение бизнеса.

Технологические показатели. В 2020 году при переходе организаций в интернет-режим повысился спрос на внешних консультантов, которые помогали бизнесу выходить из кризисных ситуаций. В связи с этим, в сфере консалтинговых услуг произошли изменения:

1. Расширились технологические и цифровые услуги. Произошла ориентация на внедрение искусственного интеллекта для обработки огромных баз данных.

2. Бизнес автоматизировался. Лучшие технологии были внедрены для ускорения процессов.

Произошли положительные изменения в налоговом режиме для индивидуальных предпринимателей. Было запланировано с 1 июля 2022 года ввести новый налоговый режим – АСН, где не нужно вносить обязательные платежи страховых взносов в виде ОПС (обязательное пенсионное страхование), ОМС (обязательное медицинское страхование), ВНиМ (страховые взносы по временной нетрудоспособности и материнству). Отмена взносов касается не только самого индивидуального предпринимателя, но и наемных сотрудников в этой организации. Численность наемных сотрудников не может превышать пяти человек и оборот

денежного капитала в год – 65 миллионов рублей. Налоговая ставка в режиме «доходы» увеличилась до 8% вместо 6% УСН и режима «доходы минус расходы» в размере 20%.

Экономические показатели. В 2021 году экономика и финансовые показатели стабилизировались, и начал открываться новый бизнес.

В том числе, претерпели и видоизменились существующие бренды на рынке. И авторы данной работы видят потенциал в поддержке брендов и внедрений его в операционную деятельность внешними консультантами. Сейчас идет ставка на долгосрочные отношения. Работа не с высокодоходными краткосрочными проектами, а развитие долгой стратегической основы бизнеса. Привлечение внешних экспертов на постоянной периодической основе. По мнению А. Андреева, управляющего партнера брендингового агентства Derot, творческая индустрия должна оцифровывать и автоматизировать всю операционную рутину, сосредотачиваясь на разработке. В табл. 5 указана средняя стоимость на популярные услуги для бизнеса.

Стоимость брендинговых услуг в Москве возросла в сравнении с 2019 года на 20-30%, это связано и с инфляцией и общим поднятием цен, но это и показатель того, что услуги в сфере брендинга не сдают позиции.

Показателен практический опыт некоторых брендинговых компаний в России, в Москве, в частности. Разделив конкурентов на крупные агентства, камерные небольшие агентства и консультантов, учитывались такие факторы, как позиционирование, предоставляемые услуги, география работы и местоположение команды, стоимость услуг и скорость их выполнения.

Прежде, чем приступить к анализу конкурентов, необходимо понять, какой из методов подходит больше всего для создания новой организации.

Сильные конкуренты на рынке создают не просто визуальное оформление брендов, а разрабатывают сильные стратегии.

Таблица 5.

Средняя стоимость брендинговых услуг

Вид работы	Стоимость, руб.
Анализ бренда	650 000
Разработка позиционирования	800 000
Разработка коммуникационной стратегии	800 000
Разработка названия бренда	600 000
Визуальная идентичность	800 000
Разработка брендбука	800 000
Разработка упаковки	800 000

Количественные и качественные, прямые и косвенные показатели оценки консалтинга. Эффективность консультирования определяется достижением целей, определенных договором консультирования. Для клиента можно выделить прямые и косвенные результаты консультирования, причем важны как количественные, так и качественные показатели (ведь в силу специфики консультационной деятельности количественные показатели не всегда поддаются оценке).

По мнению Людмилы Мамет, старшего партнера по налогообложению компании Pricewaterhouse Coopers: «Эффективность консалтинга не всегда имеет денежное выражение. Часто это квалифицированная, аргументированная поддержка действий руководства или удержание его от ошибок. ... имеет право на существование как сложный расчет финансовой эффективности от применения консультаций, так и положительный ответ на вопрос, лучше ли

стала работать организация после того, как пригласили консультанта, даже если это трудно выразить количественными характеристиками».

Количественные показатели. Качественные показатели. Прямые результаты. Снижение издержек, увеличение рентабельности, освоение новых видов продукции и т.д. Изменение стиля и методов работы, создание, изменение структуры производства и управления и т.д. *Косвенные результаты:* привлечение внешнего капитала, рост курса акций (если это не являлось целью консультирования) и т.д. Обучение клиента, установление новых контактов. В договоре целесообразно указывать направления, в которых управленческое консультирование может давать положительные результаты, то есть определить перечень показателей.

После проведения этапа диагностики консультанты сообщают заказчику результаты и со стороны определяют конкретный показатель, по которому определяется эффект. В общем виде экономический эффект может определяться по формуле:

$$E = П \cdot K1 \cdot K2,$$

где E – экономический эффект управленческого консультирования;
П – изменение: прирост, уменьшение;
K1 – доля управленческого консультирования в результатах работ;
K2 – доля участия консультантов в получении экономического эффекта.

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

$$Eп = [(A2 - A1/A1)] \cdot П1 + [(C1 - C2)/100] \cdot A2 \cdot K1 \cdot K2,$$

где Eп – экономический эффект за счет прироста прибыли;
A1 и A2 – объем реализации продукции до и после рационализации работ в управлении;
П1 – прибыль;
C1 и C2 – затраты на 1 руб. реализуемой продукции до и после рационализации работ в управлении.

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

$$Eуп = Э \cdot K1 \cdot K2,$$

где E – экономический эффект за счет снижения условно-переменных расходов в себестоимости;
Eуп – экономия условно-переменных расходов.

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

$$Эзу = Отп/Зук \cdot K1 \cdot K2,$$

где Эзу – эффективность затрат на управленческое консультирование;
Отп – прирост объема валовой продукции;
Зук – затраты на управленческое консультирование.

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

$$Дэ = (В1-В2) \cdot К,$$

где Дэ – деэфективность по конкретному показателю;
В1 и В2 -ожидаемый и фактический результаты по конкретному показателю;
К – доля консультантов.

Для консультанта критериями результативности являются прибыль, выработка на одного консультанта и т.д. (экономические показатели), повторное обращение клиента, рост профессионализма, а также разнообразные положительные отзывы, развитие бренда, рекомендации и др.

Рынок брендинга в России насыщенный, высококонкурентный. Большие агентства наращивают экспертизу и не берутся реализовывать смежные задачи. Брендингом занимаются креативные студии, дизайнеры-фрилансеры, дизайн-студии и другие. Чаще всего среди такого разнообразия предложения по дизайну и цене не различаются, и они очень похожи друг на друга. Скорее всего за высокопрофессиональными услугами будут обращаться в агентства-гиганты, а вот недорогие и однотипные задачи уйдут в режим «недорого, эффективно и поменьше разговоров» в виде агрегаторов услуг. Как это будет происходить на практике, покажет время.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Что такое консалтинговые услуги, каковы условия их реализации и приоритеты?
2. Какие факторы определяют консультативные услуги в России?
3. Каковы основные противоречия, характеризующие российских клиентов консалтинговых услуг?
4. В чем заключается отличие создания консультационных продуктов в России и на Западе, и какое значение это имеет для консалтинговых компаний?
5. Какие этапы взаимодействия организаций с консалтинговыми консультантами описаны в тексте, и в чем заключается их инновационность для решения бизнес-задач?
6. Как пандемия коронавирусной инфекции повлияла на малый бизнес и консалтинговые услуги в России?
7. Какие виды консалтинговых услуг привлекают особое внимание, и как бренд-консалтинг соотносится с другими категориями консалтинга?
8. Какие изменения в экономических показателях и бизнес-среде произошли в России в 2021 году, и как это обуславливает развитие новых бизнесов и брендов?
9. Какова роль внешних консультантов в поддержке брендов и внедрении стратегий долгосрочного роста, по мнению экспертов, упомянутых в тексте?
10. Какие количественные и качественные показатели используются для оценки эффективности управленческих консультаций, и какие формулы применяются для их расчета?

Тема 5. Прикладной характер консалтингового проектирования

Основные составляющие консалтинга как деятельности, осуществляемой специальными компаниями, представлены основными видами деятельности (или консультационными услугами, сопровождающими эти виды деятельности). То есть, по существу, консалтинг всегда является прикладным видом деятельности. Объясняя простыми словами, консалтинг представляет собой процесс консультирования отдельных предпринимателей и сотрудников компаний (как правило, руководства) по юридическим, управленческим, финансовым, кадровым, инвестиционным и прочим вопросам. Консалтинг (консультирование) — это деятельность по консультированию руководителей, управленцев по широкому кругу вопросов в сфере финансовой, коммерческой, юридической, технологической, технической, экспертной

деятельностей. Цель консалтинга – помочь системе управления (менеджменту) в достижении заявленных целей.

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

- руководство компании загружено оперативной работой и не в состоянии отвлечься от нее, для углубленного анализа сложившейся на предприятии ситуации;
- сотрудники компании находятся под влиянием сформировавшихся в организации стереотипов, традиций и ценностей, а также сложившихся личных отношений;
- сотрудники компании могут не обладать знаниями, необходимыми для проведения необходимых работ;
- собственный персонал компании любой квалификации не в состоянии дать полную и объективную оценку ситуации даже при исследовании ее по наработанной методике.

Специализированные консалтинговые услуги включают консалтинг в образовании, медицине, в производственной сфере и др.

Образовательный консалтинг – это консультативные услуги в области образования, как общего, профессионального, так и дополнительного. Процесс консультирования включает в себя диагностику, выработку рекомендаций, содействие во внедрении проекта. 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 данных.

При использовании услуг *медицинского консалтинга* клиент получает:

Анализ рынка медицинских услуг, анализ работы ближайших конкурентов, фирменный стиль, концепцию и философию клиники. Разработка логотипа, товарного знака, сайта, вывески и пр. Если в сеть входит несколько филиалов, общий стиль должен быть внедрен в каждом из них.

Подготовка требований к сотрудникам медицинского учреждения, стандартов обслуживания клиентов, инструкций для врачей и младшего персонала. Это поможет обеспечить высокий уровень сервиса и лояльности пациентов.

Разработка и внедрение систем контроля. Необходимо установить четкие критерии эффективности работы персонала, систему мотивации. Целесообразно применять метод «тайного пациента», опрашивать пациентов, контролировать время ожидания в очереди, время приема.

Производственный (операционный консалтинг) – это комплекс услуг, направленных на оценку текущего состояния компании и повышение уровня координации между структурными подразделениями, через внедрение эффективной системы управления и оптимизацию бизнес-процессов, которые способствуют снижению издержек и повышению эффективности работы компании в целом.

К производственному консалтингу могут быть отнесены следующие услуги:

Диагностика производства. Анализ производства и эскизное проектирование будущего состояния производственной системы Сопровождение проектов по повышению эффективности. Методическое сопровождение проектов по повышению эффективности производства.

Внедрение бережливого производства. Построение в компании системы постоянного совершенствования операционной деятельности.

Модернизация системы ТОиР. Модернизация системы технического обслуживания и ремонта оборудования на предприятии и др.

Взаимосвязь консалтингового проектирования, маркетинговых коммуникаций и PR-деятельности.

Практическая консалтинговая деятельность в области PR и маркетинговых коммуникаций – 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 консультацию».

Рассмотрим общие способы консалтинга в сфере связей с общественностью и маркетинговыми коммуникациями:

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

«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 некоторым исключением, например, как 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.).

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 и т.п.

2. Консультирование по административному управлению (администрированию) занимается такими вопросами, как формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, обработка данных, система административного контроля и т.д. Их основная задача – оптимизировать управление организацией.

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 и т.д.

4. Консультанты по управлению кадрами (кадровое управление) 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

5. Консультанты по маркетингу оказывают менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики, 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 в рыночной экономике наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса.

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.

Управленческий консалтинг – это комплекс консультационных услуг по созданию и оптимизации единой системы управления предприятием, включающей:

- стратегию;
- организационную структуру;
- бизнес-процессы.

В рамках управленческого консалтинга компании предлагают следующие услуги:

- оценка системы управления компании;
- разработка и совершенствование целей и стратегии развития;
- оптимизация бизнес-процессов;
- оптимизация организационной структуры компании;
- разработка комплексной стратегии развития на основе методики BSC (ССП);
- оптимизация системы материального стимулирования;
- формирование управленческих навыков руководителей;
- документационное обеспечение управления.

Кадровый консалтинг – это комплекс услуг по оказанию профессиональной поддержки менеджерам высшего звена в решении задач управления человеческими ресурсами с целью увеличения прибыльности бизнеса. Для его проведения необходимо ответить на ряд вопросов:

Инвестиции в персонал не окупаются?

Как оценить эффективность службы персонала?

Что делать, если вы разочарованы в подбираемых работниках, а некоторые вакансии подолгу пустуют?

Ваша компания стала «кузницей кадров» для других?

Как не переплачивать работникам, которые этого не заслужили?

Как оценить профессиональные умения и навыки сотрудников?

Обучать сотрудника или расстаться с ним?

Что предпринять, если система мотивации не выполняет своей прямой функции – не мотивирует работников?

Вы уверены, что кадровые документы оформляются правильно?

Консалтинг в медицине. В России это явление достаточно новое, но своевременное. Рост конкуренции и расширение рынка, развитие инноваций и информационных технологий в медицине, с одной стороны, и рост запросов со стороны пациентов – с другой, диктуют свои условия медицинскому бизнесу. Проект стратегии развития и оптимизации бизнес процессов медицинского центра. Разработка системы мотивации и обучение, ввод новых услуг.

Управленческое консультирование в сфере образования – это предоставление руководителю образовательной организации целостной совокупности услуг, которые связаны с интеллектуальной профессиональной деятельностью консультантов и направлены на удовлетворение потребностей субъектов образовательного процесса и совершенствование управленческих процессов организации. Данное консультирование может рассматриваться в качестве особой сферы услуг, которая представляет собой необходимую составляющую инфраструктуры рыночной экономики. Оно помогает руководителям в анализе и решении задач, которые ставят перед организациями внешние и внутренние требования, а также позволяет перенимать уже имеющийся опыт работы.

Виды консалтинга в образовании. По направлению работы консалтинг в системе образования подразделяется на две четко разграниченные индивидуальными понятиями категории.

Первая группа включает услуги, которые оплачиваются из государственного бюджета или бюджета коммерческой организации. К данной категории относится оказание следующего перечня услуг: профессиональная переподготовка кадрового состава персонала на предприятии; оценка разработанных в компании и уже существующих образовательных планов; выбор школы по развитию бизнеса, в том числе через повышение квалификации сотрудников, определение ключевых критериев, на которые стоит обратить внимание, преимуществ и недостатков таких школ, рекомендации, где лучше проводить переквалификацию своих наиболее ценных сотрудников (обзор, краткое резюме наиболее популярных мест, какой выбрать тренинг, чтобы это мероприятие принесло ожидаемые, безусловно, положительные результаты; оказание помощи при выборе образовательной программы из всего существующего многообразия).

Вторая категория предоставляемых консалтингом услуг включает продукты трудовой деятельности, которые остро необходимы обучаемым организациям, например, программное обеспечение и коммуникационные технологии, план оптимизации затрат и пр.

Чтобы выделить наиболее значимые продукты трудовой деятельности для обратившейся образовательной организации, необходимо тщательно проанализировать возможности клиента: провести оценку, выделить основные моменты, вынести краткое, но содержательное заключение; выделить путь, по которому будет далее успешно развиваться организация-заказчик, то есть наиболее выгодный путь, у которого есть великолепные перспективы; определить, каким образом протекает подготовка преподавателей и тренеров для клиентской фирмы, то есть каким образом разрабатывается программа для этого, осуществляется правильный подход, направляются в нужное русло имеющиеся знания; оказывать содействие в процессе формирования системы управления, с учетом при этом в обязательном порядке изменяющихся условий на рассматриваемом рынке.

Нельзя забывать и о том, что во время оказания образовательных услуг, то есть общего для всех специального профильного образования, в дополнении к другому типу учебного процесса, учреждение консалтинга напрямую принимает участие в обсуждении вопросов и проблематики технологий обучения.

Составляющие консалтинга в сфере образования. Для того, чтобы была возможность организовывать и реализовывать собственные проекты, необходимо включить в консалтинг следующие элементы: анализ степени потребности в программах обучения; наблюдение, проверка и контроль, установленные за объемом знаний, которые имеются у человека; поиск и отбор самых лучших из всех существующих ныне и предлагаемых проектов в сфере

образования; оценку конечных результатов процесса обучения; отбор преподавательского состава; организацию разнообразных семинаров, бизнес-конференций и тесное сотрудничество с ними; процесс разработки и предоставления готовых успешно реализуемых бизнес-планов по открытию учреждений образования, несущих и коммерческий характер; активный процесс обучения педагогов, имеющих в кадровом составе; налаженный сбыт услуг в учебном сегменте.

Образовательный консалтинг представляет особо ценное из всех существующих направлений деятельности, так как именно он дает возможность достигать высокое качество в образовательной области, делать его уникальным в своем роде, адаптировать к перечню современных требований, что позволяет привлекать большое число квалифицированных специалистов, демонстрируя им их востребованность. Включение членов педагогического коллектива в процесс управления инновациями Руководство проектами основывается на принципах совместного управления команды с администрацией. В процессе принятия решений и постановки новых целей образовательной деятельности принимают участие все члены проектных команд. Основа управления процессами инновационной деятельностью положен коллегиальный стиль, повышается управленческая культура, мотивирование на инновации всего педагогического коллектива. Организуют проверку педагоги консалтинговых центров.

К основным направлениям деятельности консалтингового центра относят трансляцию педагогического опыта использования образовательных технологий на уроках, занятиях элективными и факультативными курсами; оказание консалтинговых услуг, направленных на освоение и использование образовательных технологий на уроках и во внеурочное время. Такого рода методическая организация в системе методической службы школы может оказывать действенную помощь администрации, направленную на процесс управления инновационными процессами.

Производственное консультирование, прежде всего, основано на неоспоримом факте, что данная функциональная сфера деятельности является ключевым звеном любого бизнеса. Поэтому, скорее всего, большинство вашего персонала, денежных ресурсов и активов находятся в данном звене или цепях поставок. Поэтому неудивительно, что в конкурентной борьбе выигрывают те, кто лучше управляет своим производством и цепями поставок.

Увеличивающиеся затраты, новые источники конкуренции с низкой себестоимостью, ведущие к продолжению давления на рыночные цены, концентрация рынков и консолидация фирм, подразумевающая увеличение требований к поставщикам более крупных потребителей, в то время как обычные маркетинговые стратегии имеют меньше эффекта в оперативном мире движимом спросом – все это показывает важность и необходимость для предприятий, стремящихся быть конкурентоспособными в современном мире, критично взглянуть на свои операции и оценить их эффективность.

Результат деятельности организации, пожалуй, наиболее важный аспект *стратегии предприятия*. Как потребители, мы ежедневно сталкиваемся с результатами организационных стратегий и бизнес-планов. Поэтому очень важно взглянуть на операционные процессы комплексно и обеспечить согласованность маркетинговых и корпоративных стратегий, спрашивающих «Что делать?», со стратегиями производства и цепей поставок, отвечающих на вопрос «Как делать?». Производственный консалтинг поможет получить следующие преимущества:

- управление ресурсами (включая персонал), мощностями предприятия и операционными затратами;
- интеграция с другими функциональными департаментами и службами организации, такими как финансы, маркетинг, управление персоналом и т.д.;
- операционная стратегия, позволяющая компании ставить в приоритет свои инвестиционные планы и конкурировать более эффективно;
- управление ликвидностью, как основной фактор прибыльности компании;
- дизайн процессов, позволяющих большую гибкость операций при меньших затратах;

- динамичное планирование и системы контроля.

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 искусства 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 некоторым исключением, 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.

Аргументы за использование консультационного агентства:

1. Плата за услуги непосредственно связана с объемом этих услуг, и смету можно ежегодно пересматривать.
2. Сотрудники, работающие сдельно, выполняют заказы множества различных клиентов в разных областях PR и накапливают, благодаря этому, значительный опыт. Более того, можно использовать коллективный опыт сотрудников для решения особо сложных проблем.
3. Руководители консультационных агентств независимы и могут дать непредвзятый и объективный совет. К советам посторонних специалистов прислушиваются, как правило, более внимательно, чем к столь же качественным советам своего штатного консультанта.
4. Если не устраивает работа агентства, всегда можно прервать контракт после соответствующего предупреждения.

Аргументы против использования консультационного агентства:

1. Посторонняя фирма может не иметь достаточной информации о политике и повседневной деятельности организации, и ее придется посвящать в каждую деталь структуры и разъяснять суть каждого намечаемого мероприятия.

2. Возможно и непостоянство обслуживания, поскольку штат консультативных фирм более предрасположен к текучести, чем собственные сотрудники.

3. Запросы СМИ различной сложности придется передавать высшим руководящим сотрудникам фирмы, что отрицательно скажется на оперативности ответа.

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-консалтинговой структуры:

1. Это независимый советник, который может и должен критиковать клиента.

2. Имеет богатый опыт, приобретенный в ходе работы со многими клиентами, и владеет разнообразными техническими приемами.

3. Знакома с большим числом медиа, чем штатный PR-менеджер.

4. Имеет больше возможностей, в том числе доступ к организациям, предоставляющим специальные услуги, с которыми у нее налажены хорошие связи (печатники, фотографы, распространители новостных релизов, переводчики и т.д.).

5. Имеет штат квалифицированных специалистов.

6. Может находиться в центре города неподалеку от основных медиа, мест для проведения встреч с клиентами, поставщиков основных услуг.

Недостатки PR-консалтинговой структуры:

1. Отделена от внутренней организации клиентов.

2. Вероятно, работает только с одним человеком в организации-клиенте, в лучшем случае – с несколькими, не имеет внутренних каналов коммуникаций, имеющихся в распоряжении штатных PR-менеджеров.

3. Ограничена в своих действиях величиной гонорара в отличие от штатного PR-менеджера, постоянно работающего на своего работодателя.

4. Должна проявлять лояльность сразу к нескольким клиентам.

5. 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 удивительно, сколько много клиент получает даже за такой ограниченный PR.

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.

Консультанты по административному управлению (администрированию) занимаются такими вопросами, как формирование и регистрация компаний, организация работы офиса, обработка данных, система административного контроля. Их основная задача – оптимизировать управление организацией.

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. По своей природе финансы являются составной частью многих видов консультационных услуг по менеджменту. Финансовая экспертиза, например, 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.

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.

Консультанты по маркетингу оказывают менеджерам помощь в решении жизненно важной для любого предприятия, действующего в условиях рыночной экономики, 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 в рыночной экономике наиболее сложной проблемой для предприятия является не производство, а продажа продукции, маркетинг представляет собой одну из самых важных областей консультационного обеспечения бизнеса.

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.

Прикладной консалтинг предназначен для оказания консультационных услуг бизнесу с учетом его функциональной специализации. В целом этот вид деятельности может быть представлен двумя основными направлениями консультирования (по целевому назначению).

1. Стратегическое консультирование – это основной фокус данной функциональной практики нашего агентства на достижении конкурентных преимуществ и устойчивом развитии деятельности наших клиентов. В рамках данного направления проводится оказание содействия по разработке стратегии фирмы с проведением конкурентного анализа, определением краткосрочных задач и долгосрочных целей. Маркетинговый консалтинг позволит изучить позиционирование компании на рынке и ее стратегические возможности. Качество и соответствие человеческих ресурсов корпоративным задачам позволит выстроить кадровое консультирование. При необходимости организационных изменений наши консультанты подготовят возможные решения по выходу из кризисных ситуаций и рекомендации, согласно лучшей мировой практике. Кроме того, в рамках антикризисного консалтинга мы поможем

подготовить комплексную программу трансформации и вывод компании из кризисного положения.

2. Повышение результативности – это консалтинговые услуги в области производственного планирования и сбыта, оказание помощи в разработке, управлении и оптимизации процессов, оптимальном использовании ресурсов, управлении запасами, выстраивании систем контроля качества и мониторинга через управленческие панели, технологии бережливого производства (Lean и Six Sigma), интеграции и управления цепями поставок, с момента закупок и до распределения потребителю и возвратов.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Что такое «Внешняя интервенция» консультантов, особенности и условия поиска заказов?
2. Какие основные задачи решают консультанты в области финансового управления, и какие аспекты их работы наиболее важны для организаций?
3. В чем состоит роль образовательного консалтинга, и какие виды услуг предоставляют образовательные структуры, занимающиеся консалтингом?
4. Каковы основные различия между консалтинговыми услугами и исполнительскими услугами в сфере PR и маркетинговых коммуникаций?
5. Какие основные цели и задачи стоят перед управленческим консалтингом в сфере оптимизации системы управления предприятием?
6. В чем отличие кадрового консалтинга от управленческого, и каким образом он может повысить прибыльность бизнеса?
7. Какие ключевые компоненты включает образовательный консалтинг, и каким образом они помогают поддерживать образовательные организации?
8. Какие основные аргументы приводятся в тексте «за» и «против» использования PR-консультационных агентств?
9. Каковы основные задачи, которые решают консультанты по финансовому управлению и управлению кадрами?
10. В чем заключаются отличия PR-консультаций от деятельности PR-агентств с точки зрения предоставления услуг и их структуры?

Тема 6. Ценообразование на консалтинговые PR-услуги. Кадровое и финансовое обеспечение консалтинга

Руководство фирмы вправе выбирать, осуществлять ли работу над инвестиционным проектом своими силами или приглашать консультантов- профессионалов. Но при этом необходимо учитывать общие преимущества использования консультантов, о которых говорилось ранее (независимость, перенос опыта, глубина и широта знаний), а также некоторые специфические преимущества, характеризующие использование консультантов в инвестиционных проектах:

- консультанты гарантируют объективность сведений и реалистичность оценок, сообщаемых потенциальным инвесторам (особенно это касается таких параметров, как оценка вклада сторон, расчеты сроков окупаемости капиталовложений, величина ожидаемой прибыли);

- использование консультантов поднимает престиж фирмы в глазах потенциальных инвесторов, показывает, что у фирмы достаточно средств, чтобы приобрести необходимый для проекта интеллектуальный капитал;

- поскольку затраты времени на разработку инвестиционного проекта достаточно велики (только составление бизнес-плана требует около двух рабочих месяцев руководящего

персонала предприятия среднего размера), то отсутствие консультантов может отрицательно повлиять на возможности осуществления функций оперативного управления.

Оценка результатов работы консультантов может осуществляться двумя основными путями:

- подсчет экономического эффекта от работы консультантов;
- определение реальных положительных изменений в организации клиента.

Трудность первого подхода заключается не только в сложности расчетов экономического эффекта вообще, но и в определении той доли, которая возникает в нем, именно благодаря работе консультантов.

Профессиональные требования к личности специалиста по консалтингу в медиасфере.

Требования:

- техническая компетентность – умение консультанта трансформировать цель, выработанную с заказчиком, в систему конкретных задач, решить их практически;
- межличностная коммуникативная компетентность – развитые коммуникативные навыки, вербальные и невербальные, понимание мотивов поведения других людей, высокий уровень осознания собственных личностных характеристик, установок;
- контекстуальная компетентность – владение социальным контекстом, консультант должен осознавать, где и с кем он работает, не в меньшей степени, чем владеть самим предметом консультирования;
- адаптивная компетентность – способность предвидеть и перерабатывать изменения, приспосабливаться к изменяющимся условиям практики;
- концептуальная компетентность – владение теми основами знаний, на которых базируется его практика;
- интегративная компетентность – умение давать информативные профессиональные оценки, принимать обоснованные решения, решать возникающие проблемы и расставлять приоритеты.

Система менеджмента качества организации (СМК). Требования международных стандартов: ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001-2001). В соответствии с ISO 9000:2000 система менеджмента качества (СМК) – это система менеджмента для руководства и управления организацией применительно к качеству. По сути, система менеджмента качества – это управление всей производственно- хозяйственной деятельностью организации с ориентацией на качество конечного результата; это, прежде всего, глубоко продуманные правила работы и взаимодействия сотрудников внутри организации, которые документируются в необходимом объеме (в виде стандартов организации, методик, регламентов и т.п.) для обеспечения качества товаров и услуг.

ISO серии 9000 – серия международных стандартов по обеспечению качества, в которых изложены требования к системам менеджмента качества организаций, основные положения и термины, рекомендации по улучшению деятельности организации, требования к проведению аудитов систем менеджмента качества. В семейство стандартов этой серии входят следующие стандарты: ISO 9000 Основные положения и словарь; ISO 9001 Системы менеджмента качества. Требования ISO 9004 Рекомендации по улучшению деятельности Международный стандарт ISO 9001:2000 является эталоном приверженности к систематическому подходу в управлении качеством во всем мире. Международный стандарт принят в качестве национального стандарта практически во всех ведущих странах, таких как США, Великобритания, Германия, Франция, Япония.

Российская Федерация приняла этот стандарт в качестве национального в 2001 году. Консультирование по разработке и внедрению систем менеджмента качества в соответствии с требованиями стандарта ISO 9001:2000 (ГОСТ Р ИСО 9001-2001) является одним из направлений деятельности компании «Индустрия Делового Мира». Преимущества внедрения и сертификации системы менеджмента качества (СМК):

Определение требований к важнейшим процессам, влияющим на качество. Качество является наиболее важным критерием, определяющим эффективность тех изменений, на которые направлен консультационный проект. Среди факторов, способных так или иначе повлиять на качество, хочется особенно отметить:

- высокую квалификацию команды консультантов (соисполнителей);
- достаточный опыт менеджера проекта;
- эффективность координации рабочей группы в процессе выполнения проекта;
- понимание сотрудниками предприятия целей проекта;
- адекватность ожиданий заказчика;
- эффективность взаимодействия консультантов и персонала компании заказчика.

Собственно, качество выполнения консультационных проектов целиком и полностью зависит от рабочей группы. Решающую роль здесь играет личность менеджера проекта, ведь в самом начале проекта ему предстоит собрать вокруг себя команду людей, которые будут не просто исполнять свои обязанности, но «чувствовать» проект и делать его с интересом. И именно на менеджера ляжет ответственность за общий результат проекта. Так, в рабочей группе могут быть собраны высококлассные специалисты, но если между ними не налажено взаимопонимание, то состыковать этапы, выполненные разными людьми (группами людей), становится очень непросто. Однако для опытного менеджера это не должно составлять непреодолимой трудности. Существует набор методов по координации действий рабочей группы – формализация рабочих заданий, планирование работ, структурирование будущих отчетных материалов и т.п.

Разработка единых требований к оформлению документации (инструкций, регламентов, положений, правил и др.). Текст документа должен быть кратким (по возможности), точным, не допускающим различных толкований, логически последовательным, необходимым и достаточным для использования документа в соответствии с его областью применения. При изложении требований в тексте применяют следующие слова: «должен», «следует», «необходимо», «требуется», «разрешается только», «не допускается», «не должен», «не подлежит» и т.п. При изложении рекомендаций в тексте применяют иные слова: «рекомендуется», «не рекомендуется», «целесообразно» и т.п. В стандарте (положении, инструкции и т.д.) не допускается применять:

- а) обороты разговорной речи, техницизмы и профессионализмы;
- б) для одного и того же понятия различные термины, близкие по смыслу (синонимы);
- в) произвольные словообразования;
- г) сокращения слов, кроме установленных правилами русской орфографии, а также в данном документе.

В документах не допускается полностью повторять содержание других стандартов и нормативных актов, распространяемых на тот же объект стандартизации. При необходимости применения в разрабатываемом документе правил, установленных в других нормативных документах, необходимо включать эти правила ссылочно.

Возможность внедрения современной модели бизнеса. Анализ рынка консалтинга позволил выделить пять моделей создания бизнеса, среди которых:

- создание новой консалтинговой фирмы («с нуля»);
- приобретение консалтинговой фирмы («готовый бизнес»);
- франчайзинг консалтинга;
- реорганизация крупной консалтинговой фирмы (в форме разделения или выделения);
- аутсорсинг бизнес-процессов по консалтинговому сопровождению.

Повышение эффективности принимаемых управленческих решений, опирающихся на объективную информацию. К управленческому решению предъявляется ряд требований, к числу которых можно отнести:

- всестороннюю обоснованность решения;
- своевременность;

- необходимую полноту содержания;
- полномочность;
- согласованность с принятыми ранее решениями.

Важным требованием управленческого решения является полномочность (властность) решения – строгое соблюдение субъектом управления тех прав и полномочий, которые ему предоставлены высшим уровнем управления. Сбалансированность прав и ответственности каждого органа, каждого звена и каждого уровня управления – постоянная проблема, связанная с неизбежным возникновением новых задач развития и отставанием от них системы регламентации и регулирования.

Согласованность с принятыми ранее решениями означает также необходимость соблюдения четкой причинно-следственной связи общественного развития. Она необходима для соблюдения традиций уважения к закону, постановлениям, распоряжениям. На уровне отдельной фирмы она необходима для осуществления последовательной научно-технической, рыночной и социальной политики, четкого функционирования производственного аппарата.

Если необходимо, должны отменяться принятые ранее решения, вступившие в противоречия с новыми условиями системы. Основными факторами, оказывающими влияние на качество управленческого решения, являются: применение к системе менеджмента научных подходов и принципов, методов моделирования, автоматизация управления, мотивация качественного решения и др.

Повышение конкурентоспособности продукции за счёт получения фактических данных для анализа. Все методы оценки конкурентоспособности предприятия можно классифицировать по следующим признакам:

- категория предприятия;
- тип метода;
- особенности расчета показателей конкурентоспособности;
- возможность прогнозирования конкурентоспособности;
- учитываемые факторы конкурентоспособности;
- использование весомости показателей;
- источник информации для расчетов;
- трудоемкость расчетов;
- критерии конкурентоспособности.

Например, для повышения конкурентоспособности предприятия можно воспользоваться матричным методом, который производится путем изучения и оценки хозяйственной деятельности предприятия и ее продукции. Анализ проводится с учетом жизненного цикла продукции. При данном методе строится матрица, которая использует в своей основе систему координат: по горизонтали располагаются темпы роста и сокращения количества продаж, по вертикали – относительная доля товаров компании, представленных на рынке. Из преимуществ данного метода можно выделить то, что при наличии достаточного количества информации об объемах реализации товаров и относительных долях рынка конкурентов можно получить высокую точность оценки конкурентоспособности своей фирмы. Из недостатков – невозможность анализа причин, из-за которых предприятие или его конкуренты занимают ту или иную долю рынка, осложнение выборки для управленческих решений, необходимость обладания достоверной информацией, что подразумевает собой дополнительные затраты для проведения исследований рынка.

Преимущества разработки и внедрения СМК:

1. Определение требований к важнейшим процессам, влияющим на качество (анализ контракта, управление проектированием и процессами производства продукции/услуги, контроль и испытания и др.), и оформление этих требований в виде документированных процедур (стандарты организации, методики, регламенты и т.п.).

2. Разработка единых требований к оформлению документации (инструкций, регламентов, положений, правил и др.).

3. Четкое распределение прав и ответственности персонала, участвующего в выполнении процессов.

4. Возможность внедрения современной модели бизнеса.

5. Повышение эффективности принимаемых управленческих решений, опирающихся на объективную информацию о функционировании системы менеджмента качества.

6. Постоянное совершенствование процессов компании, улучшение их управления.

7. Повышение мотивации персонала за счёт прозрачности и четкости выполняемых функциональных обязанностей.

8. Повышение качества производимой продукции (оказываемых услуг) и снижение уровня дефектности (потерь при производстве, брака, рекламаций).

9. Повышение конкурентоспособности продукции за счёт получения фактических данных для анализа.

Преимущества сертификации СМК:

1. Получение преимущества перед конкурентами при участии в тендерных торгах, а также при заключении договоров и контрактов.

2. Увеличение доверия со стороны юридических фирм для юридической защиты интересов организации при возникновении каких-либо претензий со стороны потребителей.

3. Снижение непроизводительных затрат.

4. Повышение качества продукции/услуг.

5. Создание имиджа компании. Возможность выхода на мировой рынок.

6. Возможность заключения долгосрочных отношений с потребителями и поставщиками.

7. Повышение ответственности и дисциплинированности персонала.

8. Усовершенствование системы управления и повышение ее эффективности.

9. Повышение конкурентоспособности компании.

Следует отметить, что в профессиональных консультантских организациях отношения клиент – консультант всегда персонализируются. Может быть заключен официальный контракт между консультантской фирмой и организацией, пользующейся ее услугами. Однако оказываются всегда услуги в прямом контакте между лицами, действующими от имени обеих сторон. Это фундаментальный закон. Истинно производительная связь не может полностью гарантироваться каким-либо юридическим контрактом между организациями, она будет зависеть от способностей и отношений, а также от «психологического контракта» между непосредственно включенными лицами.

Консультант должен, прежде всего, определить:

- кто обладает реальной властью принятия решений, связанных с выполнением задания (на всех стадиях);

- кто наиболее заинтересован в успехе (неудаче) задания;

- чье непосредственное сотрудничество необходимо.

Он должен определить, кто владеет проблемой и нуждается в помощи.

Ценообразование на консалтинговые PR-услуги. Планирование от потребностей. Чтобы использовать этот метод, необходимо подсчитать месячную или годовую сумму, необходимую для достойной жизни консультанта и ведения бизнеса, а также среднее количество оплачиваемых дней в месяц или год. Отсюда нетрудно вычислить необходимую стоимость одного оплачиваемого дня. Однако определение среднего количества оплачиваемых дней в месяц или в год возможно при наличии достаточно большой статистической выборки предшествующей работы и не может быть известно, например, в начале ведения бизнеса или в условиях экономического кризиса. Кроме того, спрос на консалтинговые услуги может колебаться в широких пределах, в зависимости от состояния экономики страны, роста или спада выпуска продукции в отрасли и т.д.

Фактические расценки за услуги могут не соответствовать результатам арифметической операции и пожеланиям консалтинговой компании (одиночного консультанта). Поэтому данный метод расчета цены услуг имеет существенные ограничения.

Планирование от клиента. Сравнительно распространенным путем определения уровня оплаты является способ, основанный на анализе конкуренции и потребностей рынка. Для этого необходимо собрать как можно больше информации о клиентах, оплачивающих услуги, и о консультантах-конкурентах, предлагающих эти услуги. Получить такую информацию достаточно трудно, так как большинство консультантов открыто не обсуждают суммы вознаграждений. В этих условиях консультант ориентируется на цену, которую, по его мнению, способны и захотят заплатить потребители. Может быть использована комбинация этих способов.

Большинство начинающих консультантов выбирают вариант предельно низкой цены. Они предполагают, что при меньших ценах их предложение более конкурентоспособно, и имеется возможность заключения большего количества контрактов. Однако назначение слишком низкой стоимости услуг является ошибкой, которая выдает начинающего специалиста. На старте своей деятельности начинающему консультанту необходимо начинать с достаточно высокой цены и на это есть несколько причин.

Во-первых, более высокая цена означает, что консультант будет нуждаться в заключении меньшего количества контрактов. Это позволяет консультанту лучше управлять своим временем, проводить больше времени с клиентами, обеспечить лучшее качество услуг.

Во-вторых, информация об уровне оплаты услуг начинающего консультанта будет распространяться на рынке. Вне зависимости от того, соответствует ли это действительности, более высокая цена часто оценивается как показатель более высокого качества услуг. Низкая стоимость услуг может рассматриваться, как информация о неспособности консультанта выполнять сложные проекты. Кроме того, репутация самого дешевого консультанта означает потерю имиджа и является антирекламой.

В-третьих, если консультант предлагает то, что клиенту действительно необходимо, последний, скорее всего, заплатит запрашиваемую сумму.

Увеличение ставки оплаты может, но не обязательно, уменьшить количество клиентов. Увеличение ставки в разумных пределах, как правило, находит понимание у клиентов.

Для успешного консультанта важно определить момент времени для повышения оплаты за консалтинговые услуги. Это зависит от соотношения спроса и предложения. Однако при увеличении оплаты, пропорциональном увеличению спроса, увеличивается психологическая оценка специалиста, ценность и значимость предоставляемых услуг. Увеличение ставки оплаты может увеличить обороты бизнеса при сохранении объема работы.

Неэтично выглядит снижение ставки оплаты просто потому, что, по словам клиента, он не обладает соответствующей суммой.

В этом случае единственным способом снижения стоимости работ может быть отказ от некоторых видов работ, которые существенно не повлияют на выполнение проекта в целом. Если же консультант сразу согласится на уменьшение оплаты, то это заставит клиента задуматься об этичности консультанта. Поэтому консультант должен быть готов отказаться от выполнения данного проекта. В западных странах достаточно часто клиент, в конце концов, соглашается на предложенные условия.

Консультант должен гарантировать клиенту высокое качество своей работы. Консультанту не рекомендуется предлагать частичный возврат вознаграждения, если клиент не будет полностью удовлетворен качеством выполненной работы. В этом случае консультант должен предлагать не частичную, а полную 100%-ю гарантию возврата денежных средств, поскольку, если консультант сам не верит в себя, то клиент тем более не должен доверять консультанту.

Гарантия возврата всей суммы оплаты повышает не только имидж консультанта.

Во-первых, при наличии гарантий клиентам психологически легче согласиться на предлагаемые услуги. Ведь клиент ничем не рискует. Способен консультант решить поставленную задачу или не способен, клиент сохраняет свои деньги.

Во-вторых, наличие гарантий показывает клиенту, что консультант уверен в себе и

компетентен в том, что делает.

Установление величины оплаты за оказываемые услуги является одной из самых трудных проблем в консалтинговом бизнесе. Общая информация о цене и методах ее вычисления доводится до клиента на ранних стадиях переговоров.

Виды оплаты консультационных услуг.

Повременная оплата услуг.

Часовая ставка оплаты. По часовым ставкам оплаты работают обычно консультанты в таких областях как обучение, или при решении задач, которые имеют четко определенные временные рамки и результаты, например, лекции, программирование и инжиниринг.

Консультанты, работающие в области обучения, развития организаций или управления, обычно используют дневные ставки. При этом продолжительность рабочего дня может составлять от 6 до 12 часов, в зависимости от задачи, которую решает консультант.

Понедельная или ежемесячная оплата используется при выполнении заданий, требующих больших затрат времени.

К основному преимуществу повременной оплаты услуг относится простота расчета затрат клиента. Однако повременная оплата услуг имеет и существенный недостаток, так как оплата осуществляется за отработанные часы, а не за выполненную работу. В ряде случаев такого рода вознаграждение поощряет консультанта тратить больше времени, чем необходимо. Поэтому при повременной оплате клиенту приходится доверять профессиональной честности и компетенции консультанта.

Проекты с фиксированной оплатой. Возможно установление фирмой фиксированной стоимости выполнения всего проекта, который предлагается реализовать консультанту. Этот метод более всего подходит для крупных контрактов.

Преимущества фиксированной оплаты для клиента очевидны: он знает объем, стоимость и сроки выполнения работы. Кроме того, при нарушении контракта клиент не обязан оплачивать всю или часть работы. Поэтому при такой форме оплаты интересы консультанта уязвимы в наибольшей степени. Существует две модификации этого варианта оплаты консалтингового проекта:

- для защиты интересов клиента фиксированная сумма устанавливается как верхний предел, который нельзя превышать, а в пределах этой суммы оплата услуг повременная;
- для защиты интересов консультанта в контракте предусматривается порядок оплаты при возникновении непредвиденных обстоятельств.

Оплата за одного человека. Назначение оплаты в зависимости от количества обучаемых – это еще один метод ценообразования. Обычно он используется специалистами, проводящими публичные семинары.

Оплата по факту выполнения работ. Некоторые организации выплачивают консультанту фиксированную плату за выполнение четко определенной задачи, то есть по факту выполнения работ. Этот метод может быть использован рекрутинговыми фирмами, занимающимися поиском персонала для заказчика. При этом предусматривается, что оплата производится после представления рекрутинговым консультантом заказчику нескольких кандидатов, подходящих для определенной работы.

Выплата процента от результата. Выплата определенного процента используется, когда финансовые результаты проекта легко могут быть определены заранее. Консультант соглашается на получение доли от финансового успеха проекта. Этот метод хорошо работает в области консалтинга продаж или маркетинга.

Кадровое консультирование (кадровый консалтинг, HR-консалтинг) – это вид деятельности, связанный с решением задач, стоящих перед менеджерами высшего звена в области управления человеческими ресурсами, с целью увеличения прибыльности бизнеса.

Этот вид консалтинговых услуг направлен на удовлетворение функций, относящихся к сфере кадровых служб:

1. Разработку кадровой стратегии;
2. Создание службы персонала:
 - формирование корпоративной культуры;
 - создание социально-психологического климата;
 - поиск, подбор и адаптацию персонала;
 - разработку системы зарплат, вознаграждений и системы нематериальной мотивации;
 - подготовку, обучение, аттестацию персонала.

В последнее время большой популярностью пользуются следующие формы, или направления кадрового консалтинга:

Рекрутинг персонала – это комплекс мероприятий (поиск, набор претендентов, отбор кандидатов, наём персонала), ориентированный на заполнение вакансий у компании-заказчика компетентными специалистами.

Аутсорсинг – передача организацией определённых бизнес-процессов или функций на обслуживание другой компании, специализирующейся в соответствующей области. Кадровый аутсорсинг – вывод ряда функций, относящихся к кадровому менеджменту на внешнего партнера. В России, чаще всего, на аутсорсинг отдаются такие HR-функции, как поиск и подбор персонала, обучение и развитие кадров, оценка и аудит персонала, кадровое делопроизводство, начисление з/п, мониторинг рынка труда, разработка программ мотивации персонала.

Аутстаффинг – вывод сотрудника за штат компании-заказчика и оформление в штат компании-провайдера (кадрового агентства), при этом работник остается на прежнем рабочем месте и выполняет прежние обязанности, а компания-провайдер берет на себя полную юридическую ответственность за персонал, включая ведение кадрового делопроизводства, начисление и выплату заработной платы, а также налоговые отчисления.

Лизинг (аренда) персонала – предоставление временно свободного персонала компании-заказчику на краткосрочные и долгосрочные проекты.

Кадровый аудит – это система консультационной поддержки, аналитической оценки и независимой экспертизы кадрового потенциала организации, его соответствия целям и стратегии развития организации; включает в себя оценку кадровых процессов (планирование, набор, отбор персонала, адаптация, мотивация, обучение и развитие, и т.д.), оценку организационной структуры и оценку качественных и количественных характеристик персонала.

Headhunting (executive search), или «прямой поиск» – услуга по подбору руководителей высшего звена, топ-менеджеров, высококлассных специалистов редкой профессии для компании-заказчика.

Стоимость такого вида услуги составляет 15-25% годового дохода кандидата. Получив заказ, консультанты не сортируют тысячи присланных резюме, а сами выходят на интересующих их людей. В первую очередь через личные связи, рекомендации бывших клиентов, а также благодаря знанию рынка, которое позволяет выявить нужного специалиста. Затем переманивают найденных кандидатов в компанию-заказчика.

Аутплейсмент – метод мягкого, лояльного увольнения, система мер, содействующая трудоустройству сокращаемых сотрудников; включает в себя отработку резюме, составление сопроводительного письма, подготовку рекомендательных писем, обучение методам поиска работы и поведению на интервью, консультирование по вопросам трудового законодательства, психологическую поддержку, индивидуальные консультации, тренинги, и т.д.

Ассесмент-центр – это технология выявления определённых деловых, личностных и профессиональных качеств сотрудников, их знаний, умений, навыков в ходе последовательности оценочных мероприятий в целях определения соответствия кадрового состава целям, стратегии, корпоративной культуре организации, формирования кадрового резерва, определения направлений и форм обучения персонала. Критериями оценки служат

модели компетенций, построенные на основе определения ключевых требований к должности.

Сущность и содержание кадрового консалтинга. Цель кадрового консалтинга – создание и внедрение индивидуальных технологий управления персоналом, осуществление их внедрения и контроль для успешного функционирования организации (т.е. максимизации ее прибыли) через повышение производительности.

В рамках кадрового консалтинга решаются следующие задачи:

1. Организация с нуля деятельности службы по работе с персоналом.
2. Повышение эффективности деятельности действующей службы управления персоналом.

3. Разработка и оптимизация отдельных процедур по управлению кадрами.

В ходе кадрового менеджмента могут быть проведены:

- анализ текущего состояния и кадрового потенциала компании;
- анализ должностных функций и организационно-кадровой структуры предприятия;
- анализ существующей системы кадрового менеджмента, управления кадрами и его мотивации;

- оптимизация технологии управления и деятельности персонала.

Функции кадрового консалтинга:

Анализ потребностей в персонале.

Анализ и регламентация деятельности.

Поиск, отбор, оформление и адаптация новых специалистов.

Оценка уровня квалификации (аттестация).

Разработка индивидуальных программ развития и ротации (кадровый резерв).

Подготовка, повышение и поддержание квалификации.

Оценка результатов деятельности.

Стимулирование и мотивация труда.

Диагностика и коррекция социально-психологического климата.

Кадровое консультирование осуществляется в *два основных этапа*: аналитический и программирующий.

Реализация аналитического этапа, как правило, начинается с уяснения темы и задач консультирования. К основным видам деятельности на этом этапе можно отнести:

- анализ предыстории событий — конкретизация ситуации, приведшей к необходимости консультирования, хода ее развития, позиции заказчика, причин невозможности самостоятельно решить проблему;

- сбор дополнительной информации и выдвижение гипотез о кадровых процессах в организации (поиск данных из различных источников, построение гипотетической модели ситуации, анализ аналогичных ситуаций, поиск причин процессов, закономерностей и средств, применявшихся в подобных ситуациях);

- диагностика ситуации на объекте консультирования — сбор данных с целью проверки и уточнения гипотез, поиск дополнительной информации для конкретизации возможной стратегии консультирования;

- уточнение стратегии и определение программы кадрового консультирования — коррекция стратегии с учетом данных, полученных в ходе диагностики ситуации на объекте консультирования, формулирование представления о результате консультационного процесса, конкретных шагах и предполагаемых мероприятиях.

Финансовое консультирование (консалтинг) – это выдача рекомендаций руководителям коммерческих организаций и финансовым менеджерам касательно реального финансового состояния управляемой ими компании, решения ее финансовых проблем и путей оптимизации финансовых и бизнес потоков. Основной задачей такого консультирования является предоставление менеджменту экономического субъекта эффективного механизма, с помощью которого возможно поддержание полного цикла управления от планирования и до принятия управленческого решения. Конечной целью финансового консультирования является

обеспечение необходимого уровня финансовой устойчивости экономического субъекта.

С помощью финансового консультирования бизнес заказчика становится более эффективным и способен приносить больший доход. Так, например, убыточные направления деятельности экономического субъекта либо оптимизируются, либо полностью ликвидируются. На рынке финансового консультирования наиболее распространенными услугами являются:

1. Анализ финансового состояния экономического субъекта. В рамках данной услуги экономический субъект заказывает независимую ревизию своего бизнеса для выявления наиболее убыточных или наиболее доходных направлений, соотношения расходов с доходами и формирования так называемой отправной точки для построения новой тактики развития предприятия. Данная услуга является актуальной для компаний, у которых нет в штате планово-экономического отдела, либо такой отдел укомплектован сотрудниками без достаточного опыта. Узнав, каково финансовое положение компании, менеджеры принимают решения в отношении инвестиционного плана, пересматривают кадровую, маркетинговую и управленческую тактику.

2. Прогнозирование и реализация инвестиционного плана экономического субъекта. Инвестиционная деятельность фирмы является основой ее функционирования в будущем. Если грамотно распорядиться активами экономического субъекта, то можно получить целый ряд конкурентных преимуществ. Устойчивый бизнес представляет бизнес, в котором свободные финансовые ресурсы работают сами на себя. Стоит отметить, что не все коммерсанты, которые умеют делать прибыль, точно знают, как сохранить и приумножить свои активы.

Ещё меньше менеджеров в курсе, как сформировать долгосрочный инвестиционный план для развития бизнеса и получения дополнительных единиц дохода. Именно в таких фирмах крайне необходимой оказывается помощь опытных финансовых консультантов. В рамках данной услуги финансовые советники оказывают помощь в выборе наиболее перспективных направлений инвестирования, прогнозируют различные варианты развития, рассчитывают риски, разрабатывают бизнес-план. Финансовые советники оказывают помощь в подборе инвесторов, проводят с ними переговоры, а также разрабатывают выгодную для заказчика схему использования привлеченных финансовых ресурсов.

1. Оптимизация схемы финансовых потоков. Все фирмы распоряжаются собственными активами, как умеют. Стоит отметить, что достаточно часто имеющихся умений недостаточно для получения необходимого уровня дохода и развития. В таких случаях, как правило, оптимизируют схему финансовых потоков и рационализируют непосредственно структуру управления капиталом фирмы.

2. Разработка новой финансовой стратегии. Финансовая тактика экономического субъекта предопределяет её долгосрочное развитие. Чаще всего финансовые советники рекомендуют менеджменту изменить соотношение собственных и привлеченных финансовых ресурсов в фирме или направить имеющиеся финансовые ресурсы в другие направления деятельности.

3. Контроль финансовых вопросов после реализации стратегии. Хорошо, когда реализованная стратегия приносит хорошие результаты в виде увеличения дохода или расширения производства. И плохо, когда проект тормозится на этапе практической реализации и требует привлечения дополнительных человеческих и материальных ресурсов. Сущность инвестиционного банкинга и его роль в банковском секторе. Инвестиционный банкинг – это достаточно широкий и не в достаточной мере четко обозначенный круг услуг, который непосредственно связан как с первичным размещением ценных бумаг на фондовом рынке, так и с осуществлением операций на их вторичном рынке. Наиболее важной задачей инвестиционного банкинга является организация выпуска и первичного размещения ценных бумаг на фондовом рынке для своих клиентов.

4. В Соединенных Штатах Америки данную функцию выполняют инвестиционные банковские структуры, и именно в данном государстве данная услуга стала наиболее популярной и получила разностороннее развитие. В европейских государствах спрос на такие

услуги, как правило, развивается параллельно с увеличением фондового рынка и выходом на него организаций различных отраслей. Отличительной чертой эмиссионной составляющей инвестиционного банкинга в европейских банковских структурах является увеличение спроса на его услуги со стороны среднего и малого бизнеса, а также соответственно приспособление банкинга к их потребностям.

5. В отечественных банковских структурах это направление деятельности на сегодняшний день находится на этапе формирования. В состав инвестиционного банкинга входят:

- организация первичного размещения ценных бумаг фирм на фондовом рынке;
- торговые операции с ценными бумагами на вторичном рынке и депозитарные, консультационные услуги, которые связаны с такими операциями; услуги по управлению портфелями ценных бумаг;
- осуществление операций по слиянию и приобретению.

Инвестиционный банкинг обеспечивает банковским структурам более высокие по сравнению с классическими банковскими операциями доходы, которые образуются за счет непрерывного внедрения инноваций в данную область деятельности и ее распространения на новые сегменты, где возможно достижение конкурентных преимуществ.

Одним из методов расчета финансовых результатов воздействия консалтингового проекта является следующий.

Консультанты (совместно с клиентами) определяют финансовые показатели предприятия (издержки, прибыль и т.д.) за месяц до начала проекта и через месяц после окончания внедрения рекомендаций консультанта. Полученная разница (или оговоренный между клиентами и консультантом процент от нее) рассматривается в качестве эффекта от работы консультантов. Такие подсчеты носят во многом условный характер. Поэтому чаще применяется второй способ — определение реальных изменений, к которым относятся, прежде всего, перечисленные ниже:

- новые возможности персонала организации – это навыки и умения, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантами;
- новые системы – внедренные консультантами системы маркетинга, бухгалтерские, информации, оценки деятельности предприятия;
- новое поведение – изменение отношений между менеджерами и подчиненными, а также между сотрудниками;
- новые программы – разработанные консультантами программы развития предприятия и продажи его продукции;
- новые проекты – реализованные при участии консультантов инвестиции и контракты.

Все эти результаты консультант должен описать и обосновать в своем заключительном отчете, а клиент – проверить приведенные в отчете сведения.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Какие профессиональные навыки требуются консультанту в медиасфере для эффективного выполнения своих обязанностей, согласно представленным требованиям?
2. Какова роль менеджера проекта в реализации успешных консультационных проектов, и какие методы объединения рабочих групп могут быть использованы для достижения общей цели?
3. Какие признаки используются для классификации методов оценки конкурентоспособности предприятия?
4. В чем заключаются преимущества и недостатки матричного метода оценки конкурентоспособности?
5. Какие существуют преимущества системы сертификации качества менеджмента качества (СМК), и как они могут повлиять на конкурентоспособность компании?
6. Каковы основные принципы, которые консультант должен учитывать при определении цен на свои услуги?
7. Какие методы оплаты консультационных услуг упоминаются в тексте, и в каких случаях они используются?

8. Каковы основные функции кадрового консалтинга, согласно представленному тексту?

9. Какие услуги включает в себя финансовое консультирование, и как они помогают компаниям оптимизировать их бизнес-процессы?

10. Какие методы используются для оценки финансовых результатов консалтингового проекта, и каковы основные изменения в реальных результатах работы консультантов?

Раздел 3. Прогнозирование в медиасфере

Тема 7. Основы методологии прогнозирования в медиасфере

Методологической основой прогнозирования служит теория развития объекта, которая раскрывает существо закономерностей и содержание основных причинно-следственных связей рассматриваемого процесса. Методы прогнозирования позволяют найти меру влияния отдельных закономерностей и причин на общую тенденцию развития. Модели прогнозирования бывают двух типов: статистические и структурные. В статистических моделях прогнозирования функциональная зависимость между будущими и фактическими значениями временного ряда, а также внешними факторами, если таковые учитываются, задана аналитически.

Задачами освоения методологии прогнозирования в медиасфере являются:

- изучение методологии и методов исследований в медиасфере;
- изучение возможностей современных информационных технологий систем для реализации исследований в медиасфере;
- формирование у студентов логического мышления, необходимого для использования методологических основ проведения исследований, а также проведения комплексного исследовательского проекта в медиасфере;
- развитие аналитических способностей и формирование системного видения процессов, происходящих во внешней бизнес-среде и внутри компании.

Методология прогнозирования и планирования развития экономики определяет основные принципы, подходы и методы проведения прогнозных и плановых расчетов, раскрывает и характеризует логику формирования прогнозов, планов и их осуществления.

Принципы – это основополагающие правила прогнозирования и планирования, то есть исходные положения формирования прогнозов и обоснования планов с точки зрения их целенаправленности, системности, структуры, логики и организации разработки. Это основные требования, которые должны выполняться при разработке прогнозов и планов.

Методы – это способы, приемы, используемые при разработке прогнозов, планов, программ. Они выступают в качестве инструмента, позволяющего реализовывать методологические принципы прогнозирования и планирования.

Логика – упорядоченная последовательность действий при проведении прогнозных расчетов и обосновании плановых решений.

Составной частью методологии является методика. Она носит частный характер и находится в соподчинении с методологией.

Методика представляет собой совокупность конкретных способов и приемов, используемых для проведения конкретных прогнозных или плановых расчетов. Примером могут служить методики Международного валютного фонда по прогнозированию макроэкономических показателей или методики определения эффективности внедрения научно-технических мероприятий, расчета показателей на микроуровне.

Общеметодологический подход к исследованию социально-экономических процессов определяет *диалектический метод*, который позволяет проникать в суть изучаемых явлений и фактов, относящихся к исследуемым объектам, устанавливать связи между явлениями. Он реализуется на основе использования как общих научных подходов и методов исследования, так и специфических.

Среди общих подходов можно выделить следующие:

- *исторический*, суть которого заключается в рассмотрении каждого явления во взаимосвязи его исторических форм;
- *комплексный* – включает рассмотрение явлений в их связи и зависимости с другими процессами и явлениями;
- *системно-структурный* – предполагает, с одной стороны, рассмотрение экономической

системы в качестве динамически развивающегося целого, с другой - расчленение системы на составляющие структурные элементы в их взаимодействии.

В рамках комплексного подхода выделяются генетический и целевой подходы. Сущность *генетического подхода* состоит в том, чтобы проследить возможные направления и этапы будущего развития, опираясь на оценку исходного уровня настоящего, и выявленные исследованием закономерности развития. Этот подход учитывает инерционные моменты, возникшие в прошлом, настоящем и оказывающие влияние на будущее. При данном подходе связь и последовательность явлений рассматривается от прошлого и настоящего к будущему. Генетический подход позволяет рассматривать объект, выявляя тенденции его развития и возможные результаты без влияния на этот объект.

При *целевом подходе* определяется цель и возможные пути ее достижения, то есть он исходит из определенного результата, который должен быть достигнут в будущем. При этом подходе связь явлений рассматривается от будущего к настоящему.

Эти два подхода используются во взаимосвязи, потому что важно получить сведения о развитии объекта, не влияя на него и, задав цель, определить пути ее достижения.

Научными основами методологии прогнозирования и планирования экономики служат *законы развития общества и экономическая теория*.

Прогностические функции выполняют *законы диалектики*: закон единства и борьбы противоположностей, закон взаимного перехода количественных и качественных изменений, закон отрицания.

Теоретической основой разработки научных представлений о будущем развитии экономики является экономическая теория:

а) Кейнсианская теория делает упор на совокупные расходы (совокупный спрос) и их компоненты: внутреннее потребление в частном секторе; государственные расходы; инвестиции; экспорт товаров и услуг; импорт товаров и услуг. В состоянии равновесия левая часть (совокупные расходы) равна правой части (объему производства в стране). Спрос обеспечивает сбалансированный рост. На этой модели базируется методика расчета ВВП, возможных инвестиционных потоков, экспорта и импорта товаров и услуг.

б) Представителем монетарной теории является М. Фридмен. Главный параметр стабилизационной политики, согласно данной теории, – объем денежного предложения, то есть монетаризм делает упор на деньги. Монетарная политика – один из основных макроэкономических инструментов, опирающихся на способность денежно-кредитной системы влиять на денежное предложение и соответственно на ставку процента.

в) Среди важнейших положений марксистской теории необходимо выделить следующие: деление общественного производства на две сферы – сферу материального производства, где производятся материальные блага и услуги, и непродуцированную сферу, оказывающую различные нематериальные услуги; деление производственной сферы на два подразделения:

I подразделение – производство средств производства,

II – производство предметов потребления; деление совокупного общественного продукта и любого вида продукции (товара) по стоимости на две части: стоимость израсходованных средств производства (**c**) и вновь созданную стоимость (**v + т**),

где **v** – стоимость необходимого продукта и **т** – стоимость прибавочного продукта; положение о прибавочном продукте как источнике накопления и о накоплении как источнике расширенного воспроизводства.

Эти положения имеют важное значение при формировании (установлении) общеэкономических пропорций на прогнозируемый (плановый) период. На их основе выделяются приоритеты, обосновываются соотношения между фондами потребления и накопления, производством и потреблением.

Принципы прогнозирования и планирования. Разработка прогнозов и планов должна основываться на методологических принципах.

1. Основопологающим принципом прогнозирования является принцип альтернативности, который требует проведения многовариантных прогнозных разработок (альтернатив). В основу используемого прогноза должен быть положен наилучший вариант из двух или нескольких возможных. Развитие экономики и ее звеньев возможно по разным траекториям.

2. Принцип системности предполагает исследование количественных и качественных закономерностей в экономических системах, построение такой логической цепочки исследования, согласно которой процесс выработки и обоснования любого решения должен отталкиваться от определения общей цели системы и подчинять деятельность всех подсистем достижению этой цели. Он позволяет расчленив любую систему на множество подсистем (экономика делится на комплексы, последние – на подкомплексы и т.д.).

3. В связи с непрерывностью экономического развития, совершенствованием производства на базе развития науки и техники должен соблюдаться принцип непрерывности планирования, то есть преемственности прогнозов, планов. Должны разрабатываться прогнозы и планы различного временного аспекта и увязываться между собой. Так, среднесрочные планы должны разрабатываться на основе перспективных направлений, отражаемых в долгосрочных планах, краткосрочные – исходя из показателей среднесрочных планов. Долгосрочные планы должны корректироваться и продлеваться на соответствующий период. Это обусловлено возникновением новых потребностей общества, крупными изменениями в технике и другими причинами.

4. Принцип целенаправленности и приоритетности требует, чтобы каждый план носил целевой характер, то есть был направлен на достижение определенных целей, а в качестве приоритетов выделялись отрасли экономики и социально-экономические проблемы, от развития и решения которых зависит развитие экономики в целом. Этот принцип позволяет сосредоточить ресурсы на главных направлениях развития экономики и решении проблем общегосударственного значения.

5. Принцип приоритетности реализуется в тесной связи с принципом комплексности, предполагающим рассмотрение всех сторон объекта исследования в его связи и зависимости с другими процессами и явлениями. При обеспечении приоритета в развитии важнейших отраслей должно предусматриваться соответствующее развитие всех других отраслей.

6. С этими принципами в тесной связи должен реализовываться принцип социальной ориентации, требующий обеспечения приоритетного решения социальных проблем.

7. С целью обеспечения наиболее эффективного функционирования экономики должен соблюдаться принцип оптимальности. Оптимальность непосредственно связана с повышением эффективности производства. Оптимальный – это такой вариант развития экономики, который предусматривает максимальное удовлетворение нужд народного хозяйства и населения при имеющихся ресурсах с учетом их рационального использования.

8. Принцип адекватности целесообразно в большей мере рассматривать применительно к моделированию социально-экономических процессов. Экономико-математические модели, используемые в процессе прогнозирования развития экономики и оптимального планирования, должны быть адекватными, то есть отражать реальные процессы. От этого во многом зависят результаты прогнозных и плановых расчетов.

9. Сбалансированное и пропорциональное развитие экономики возможно при учете в процессе разработки прогнозов и планов принципа сбалансированности и пропорциональности. Сущность этого принципа заключается в балансовой увязке различных показателей, установлении пропорций и обеспечении их соблюдения.

10. Принцип сочетания отраслевого и регионального аспектов планирования требует, чтобы отраслевые планы разрабатывались с учетом интересов данной территории и рационального использования местных ресурсов. Отраслевое планирование позволяет осуществлять единую техническую политику в каждой отрасли, выявлять спрос на продукцию отрасли, поддерживать необходимые пропорции (внутриотраслевые, межотраслевые), использовать передовой опыт и решать другие задачи. Территориальное планирование

позволяет обеспечить комплексное развитие хозяйства регионов, рациональное размещение производства, решение социальных и экологических проблем. Соблюдение этого принципа способствует повышению эффективности общественного производства, росту благосостояния народа и улучшению состояния окружающей среды.

В системе методологии стратегического планирования, в процессе разработки прогнозов, стратегических программ и планов все большее значение начинают приобретать методологические подходы. Под методологическим подходом понимается единое, целостное направление использования логики, принципов и методов стратегического планирования в ходе разработки прогнозов, проектов стратегических программ и планов всех уровней и временных горизонтов. Поэтому являются ошибочными встречающиеся в специальной литературе взгляды, в соответствии с которыми методологический подход отождествляется с каким-то особенным методом планирования.

Можно говорить о фактическом применении в практике современного стратегического планирования системного подхода в таких его модификациях как:

- системно-комплексный подход;
- системно-программный (программно-целевой) подход;
- системно-мультипликационный подход;
- системно-нормативный подход;
- системный режима экономики подход;
- системно-динамический подход.

Системный подход представляет собой форму приложения теории познания и диалектики к исследованию процессов, происходящих в природе, обществе, мышлении. Его сущность состоит в реализации требований общей теории систем, согласно которой каждый объект в процессе его исследования должен рассматриваться как большая и сложная система и, одновременно, как элемент более общей системы. Развернутое определение системного подхода включает также обязательность изучения и практического использования следующих 8-и его аспектов:

1. Системно-элементного или системно-комплексного, состоящего в выявлении элементов, составляющих данную систему. Во всех социальных системах можно обнаружить вещные компоненты (средства производства и предметы потребления), процессы (экономические, социальные, политические, духовные и т.д.) и идеи – научно осознанные интересы людей и их общностей.

2. Системно-структурного, заключающегося в выяснении внутренних связей и зависимостей между элементами данной системы, позволяющего получить представление о внутренней организации (строении) исследуемого объекта.

3. Системно-функционального, предполагающего выявление функционала, для выполнения которого созданы и существуют соответствующие объекты.

4. Системно-целевого, означающего необходимость научного определения целей исследования, их взаимной увязки между собой.

5. Системно-ресурсного, заключающегося в тщательном выявлении ресурсов, требующихся для решения той или иной проблемы.

6. Системно-интеграционного, состоящего в определении совокупности качественных свойств системы, обеспечивающих ее целостность и особенность.

7. Системно-коммуникационного, означающего необходимость выявления внешних связей данного объекта с другими, то есть его с окружающей средой.

8. Системно-исторического, позволяющего выяснить условия во времени возникновения исследуемого объекта, пройденные им этапы, современное состояние, а также возможные перспективы развития.

Системно-комплексный подход – конкретизация и приложение системного подхода применительно к различным социальным системам (комплексам). В качестве системно-комплексов выступают коммерческие организации и их объединения, региональные

совокупности, сферы жизнедеятельности общества, общество в целом. Каждый такой комплекс рассматривается как сложная динамическая система и как компонент более высокой по уровню системы. При этом берутся в органическом единстве элементный, структурно-функциональный, целевой, ресурсный, интегративный, коммуникативный и исторический аспекты.

Системно-программный (программно-целевой) подход – конкретизация и приложение системного подхода применительно к решению локальных крупных научных, технических, социальных, экономических, экологических и иных проблем, возникающих перед соответствующими объектами стратегического планирования. Важнейшие характерные черты системно-программного подхода: единство четкой целевой ориентации, комплексности намечаемых мероприятий, определенности сроков их осуществления, адресности и указания источников ресурсов. В процессе практической реализации системно-программного подхода необходимо обеспечить:

- научное определение цели развития планируемой системы или системы целей для нее;
- разработку альтернатив, способов, вариантов достижения целей;
- определение объема и структур ресурсов, требующихся для достижения поставленных целей (цели);
- разработку модели функционирования планируемой системы, показывающей одновременно возможные сочетания использования наличных и возникающих в будущем ресурсов;
- отыскания критерия для выбора из альтернатив базисного решения.

Системно-мультипликационный подход (лат. мультипликация – умножение), конкретизация и приложение системного подхода к исследованию процессов, связанных с возникновением и мультипликацией эффектов, образующихся в разных подсистемах общества. Для системно-мультипликационного подхода характерны следующие три важные особенности:

а) мультипликационный эффект должен постоянно нарастать и умножаться. Он реализуется в случаях, когда данное нововведение (новый метод производства, изменение в организации производства, совершенствование технологии и т.д.), осуществленное в определенной части соответствующей подсистемы, вызывает эффект, который распространяется, как правило, по цепочке подсистемы в остальные ее части, соответственно умножаясь при переходе от одной подсистемы к другой. Этот эффект может мультиплицироваться, умножаться последовательно по мере развития самой системы;

б) мультипликационный эффект – это совместный эффект. Он несравнимо больше, чем суммарный эффект системы. Поэтому его реализация дает максимальную эффективность в масштабах данной системы. Исключительно важными его чертами являются совместность и одновременность;

в) мультипликационный эффект является интегральным эффектом в том смысле, что он одновременно и метрический (измеряемый) эффект в области производства и неметрический эффект в области культуры, идеологии, духовных ценностей.

Таким образом, мультипликационный эффект охватывает все области материальной и духовной жизни общества.

Системно-нормативный подход – конкретизация и приложение системного подхода применительно к стратегическому планированию требований субъектов планирования к его объектам по оптимальному использованию выделенных в их распоряжение различных ресурсов.

Система показателей и методы стратегического планирования. Разработка всех видов управленческих решений в форме прогнозов, стратегических программ и планов невозможна без использования системы показателей. Только с их помощью могут быть реализованы логика, принципы и методологические подходы стратегического планирования.

Под показателем в современном учёте и статистике понимается количественно-качественная характеристика социально-экономических явлений и процессов в обществе.

Причём качественная сторона его отображает сущность явлений или процесса в конкретных условиях места и времени, а количественная – его размер, абсолютную или относительную величину. Применительно к стратегическому планированию, под показателем следует понимать меру (количественную или качественную) планового задания, придающую его количественную или качественную определенность. Современная система показателей в целом позволяет характеризовать содержание основных социально-экономических процессов, происходящих в обществе, его отдельных подсистемах и используется в государственном регулировании. В связи с данным обстоятельством, учетом особенностей различных уровней регулирования и планирования различают несколько систем показателей:

1. Систему показателей планирования в целом. Она включает в себя показатели федеральных программ, комплексных социально-экономических прогнозов, показатели системы национальных счетов, государственного бюджета, сводного финансового плана.

2. Систему показателей, используемых в процессе разработки рабочими и органами государственной власти, комплексных прогнозов социально-экономического развития страны, федеральных стратегических программ, государственного бюджета страны.

3. Систему показателей развития субъектов федерации, включая показатели региональных целевых программ и местных бюджетов.

4. Систему показателей развития отдельной отрасли.

5. Систему показателей прогнозов, стратегических программ и планов развития коммерческих организаций и их ассоциаций (объединений).

Используемая в стратегическом планировании система показателей должна отвечать определенным требованиям. К важнейшим из них обычно относят:

1. Единство и обязательность показателей для данного уровня планирования. Данная задача решается путем разработки перечня как утверждаемых, так и используемых для расчетов показателей.

2. Показатели должны обладать способностью агрегироваться и дезагрегироваться (укрупняться и разукрупняться), быть сопоставимыми.

3. Показатели, используемые в стратегическом планировании, должны иметь четкую меру, то есть быть определенными, измеряемыми.

В целом система показателей должна обеспечивать комплексную характеристику всех аспектов функционирования планируемых объектов.

Система показателей должна быть гибкой, адаптивной, способной отражать все изменения в состоянии объекта планирования.

Показатели стратегических программ и планов должны содержать указания на конкретных исполнителей плановых заданий: то есть быть адресными.

Показатели, используемые в стратегическом планировании, должны ориентировать соответствующие объекты планирования на рост продуктивности, результативности и эффективности.

Число показателей, содержащихся в прогнозах, стратегических программах и планах всех уровней, и временных горизонтах должно быть численно ограниченным.

В зависимости от связи с объектами стратегического планирования и содержанием меры показатели могут быть классифицированы. Различают следующие группы показателей:

- а) конечные промежуточные;
- б) натуральные и стоимостные;
- в) количественные качественные;
- г) объемные и сетевые;
- д) абсолютные и относительные;
- е) утверждаемые, расчетные и информационные (справочные).

Деление показателей стратегического планирования на конечные и промежуточные связано с особенностями удовлетворения потребностей общества на различных уровнях управления и планирования. Поэтому конечные результаты и показатели их выражающие, в

зависимости от уровней их рассмотрения, имеют определенное содержание и границы. Так, на уровне первичного звена национальной экономики конечные результаты (общественные потребительские стоимости) представляют собой блага, удовлетворяющие потребности товаропроизводителей физически: лиц в средствах производства и предметах потребления; на втором уровне — это блага, удовлетворяющие производственные и непроизводственные потребности субъектов федерации (регионов) и отраслевых систем разной степени мощности и сложности; на третьем – блага, удовлетворяющие потребности общества в целом.

Планирование маркетинга – это процесс постановки целей маркетинга, выбор стратегий маркетинга и разработка мероприятий по их достижению за определенный период, а именно это деятельность по созданию различных видов плана маркетинга. В рамках маркетингового планирования используются три подхода: планирование «сверху-вниз»; планирование «снизу-вверх»; планирование «цели вниз-план вверх». При первом подходе руководство компании формулирует цели и разрабатывает маркетинговые планы для всех отделов и служб. Второй подход предусматривает разработку собственных целей и планов подразделениями предприятия, которые отправляются для утверждения руководству. Третий подход используется чаще других. В этом случае топ-менеджмент с учетом потенциала компании разрабатывает цели. Они являются основой составления программы мероприятий, направленных на достижение поставленных целей. Планы также утверждаются руководством.

Также различают следующие *виды маркетингового планирования*:

- по длительности срока действия (краткосрочное, среднесрочное и долгосрочное планирование);

- по содержанию или широте охвата проблем объекта планирования (интегрированные общие планы; неинтегрированные отдельные планы; планы оборота и реализации; план маркетинговых мероприятий; план маркетингового исследования; план обеспечения необходимой информацией);

- по цели планирования маркетинга (разделение планов по их использованию в рамках планирования определенных процессов в компании: в бизнес-плане, в процессе разработки проекта новой продукции, плане управления предприятием или производственном плане;

- по точности или глубине изучения маркетинговых планов (общие или глобальные планы, определяющие перспективы развития и сопровождающиеся соответствующими мероприятиями; детальные планы, составляемые для определенной ситуации, и проблемы маркетинга).

Прогнозирование в системе маркетинга. Прогнозирование является наиболее сложным видом деятельности в системе маркетинга, а точнее – маркетинговых исследований. Это итоговый этап, результаты которого компания использует для планирования своей деятельности.

Прогнозирование способствует получению возможных будущих оценок тех или иных исследуемых параметров, анализу изменений во внешней среде и последствий, к которым они могут привести компанию, а также оперативное реагирование на эти изменения. Главная цель маркетинговой деятельности организации – это определение рыночного потенциала в будущем. Средне- и долгосрочные прогнозы используются для стратегического планирования, краткосрочные прогнозы – для текущего (оперативного) планирования. Эти направления являются составной частью системы маркетинга компании, которые тесно взаимодействуют между собой, связывая стратегическую и оперативную работу.

Объектами прогнозирования являются:

- объем рынка (емкость рынка);
- действия лиц, принимающих решения;
- доля рынка; продажи;
- финансовые потоки.

Ряд предприятий изучают объем рынка и свою долю, другие – планируют спрос по позициям, третьи – исследуют возможную реакцию конкурентов или партнеров на выбранную компанией стратегию. Планирование объемов сбыта, определение издержек позволяют

составить прогноз денежных потоков в компании. Необходимо обеспечивать последовательность прогноз-план, то есть указать периоды прогнозирования в соответствии с задачами планирования.

С методической точки зрения, в рамках средне- и долгосрочного прогнозирования не принимаются во внимание частные и случайные факторы развития рынка. Если прогнозный период длинный, то прогноз будет обобщенным. Факторы, влияющие на рыночную конъюнктуру, уступают факторам, которые формируют длительные тенденции рынка.

Ошибка прогнозирования – апостериорная величина отклонения прогноза от действительного будущего состояния объекта. Считается, что любая закономерность установлена, если вероятность ее существования составляет более 95%.

Система методов прогнозирования и планирования. Разработка стратегических прогнозов, программ и планов, методики стратегического планирования

Прогнозирование применяется в бизнес-среде для стратегического планирования. Составление финансового прогноза – это определение желаемого финансового результата и наиболее вероятностных путей его достижения на основе накопленного опыта, имеющихся экономических закономерностей, анализа текущих данных, определения возможных перспектив развития и т.д.

В теории и практике плановой деятельности накоплен значительный набор различных методов разработки прогнозов и планов. По оценкам ученых, насчитывается свыше 150 различных методов прогнозирования; на практике же в качестве основных используется лишь 15-20. Развитие информатики и средств вычислительной техники создает возможность расширения круга используемых методов прогнозирования и планирования и их совершенствования.

По степени формализации методы экономического прогнозирования можно подразделить на интуитивные и формализованные.

Интуитивные методы базируются на интуитивно-логическом мышлении. Они используются в тех случаях, когда невозможно учесть влияние многих факторов из-за значительной сложности объекта прогнозирования, или объект слишком прост и не требует проведения трудоемких расчетов. Такие методы целесообразно использовать и в других случаях в сочетании с формализованными методами для повышения точности прогнозов.

Интуитивные методы:

- методы экспертных оценок;
- методы исторических аналогий и прогнозирования по образу.

К формализованным методам относятся:

- методы экстраполяции;
- методы моделирования;
- метод экономического (системного) анализа;
- нормативный и балансовый методы;
- программно-целевой метод (ПЦМ).

Выбор методов прогнозирования обусловлен сферой применения, поставленными целями прогнозирования, доступности инструментов и наличия необходимого числа исходных данных.

Прогнозирование и планирование в бизнес-сфере тесно взаимосвязаны, поскольку составление прогнозов дает информацию для эффективного планирования, хотя и не определяет конкретных задач и результатов. В большинстве случаев прогнозы формируются для составления плана, а также помогают оценивать возможные последствия его реализации.

Процесс прогнозирования проходит в несколько этапов:

- определение цели составления прогноза и постановка конкретных задач. Помимо этого, определяется состав рабочей команды, формулируются задания для них, определяется информационная составляющая (источники данных, какие сведения необходимы);

- проведение анализа: определяются критерии оценки, качественные и количественные показатели, анализируются внутренние и внешние условия;

- выбор метода прогнозирования, начиная с момента сбора необходимых данных до проведения анализа, расчетов, экспертных оценок;

- аналитическая оценка полученных результатов;

- принятие управленческих решений, разработка рекомендаций на основе полученного прогноза.

Основные методы прогнозирования. В экономике существует несколько классификаций методов прогнозирования:

1. По признаку оценки выделяют качественные и количественные методы. Качественные – это, как правило, экспертные оценки, основанные на суждениях и умозаключениях, когда отсутствуют ретроспективные данные для расчетов. Количественные подразумевают возможность проведения расчетов на основе числовых показателей прошлых и текущего периодов. Базируются на математических методах.

2. По информационной составляющей. Статические (или формализованные) основаны на использовании сведений о динамике развития явления, наиболее достоверны, имеют короткие сроки выполнения, точность расчетов, минимизируют проблемы при сборе и оценке сведений.

3. Интуитивные методы основаны на проведении аналогий, оценке имеющихся закономерностей. Необходимость экспертной оценки в соответствующей области. Оцениваются схожие процессы и явления.

4. По степени охвата задач все методы прогнозирования можно условно разделить на общие и специализированные методы. Общие методы применимы для широкого спектра проблем и могут применены в различных сферах деятельности. Специализированные методы ориентированы на определенную сферу деятельности и не могут быть применены в иных целях, поскольку не дадут достоверных и точных результатов, либо же необходимы специфические вводные данные.

Научно-обоснованное прогнозирование последствий консалтинговой деятельности на медиарынке (критерии научности).

Критерии:

- объективность;

- полнота;

- аргументированность;

- законосообразность;

- системность;

- целостность;

- диалектичность;

- надёжность;

- доказательность;

- технологичность;

- результативность.

Прогнозное моделирование применительно к деятельности в медиасфере (реклама, PR, коммуникации, маркетинг и др.).

Прогнозное моделирование рассмотрим на примере рекламной компании.

Эффективность рекламной кампании определяется ростом количества продаж. Что нужно для того, чтобы представитель целевой аудитории (ЦА) сделал покупку?

Во-первых, товар должен быть хорошо известным целевой аудитории. Под известностью подразумевается идентификация рекламного образа с товаром, степень его узнаваемости.

Во-вторых, уровень лояльности по отношению к данному товару также должен быть

высоким, так как покупатель покупает тот товар, с которым связаны положительные эмоции. Наконец, важны ассоциации потребителя, вызываемые товаром, то есть качество товара конкретной марки, как оно воспринимается представителем ЦА. Все три показателя поддаются количественному измерению, что дает возможность следить за динамикой их изменений.

Поэтому самый простой, но эффективный инструмент для краткосрочного прогнозирования и управления рекламной кампанией можно представить в виде следующей трехкоординатной модели:

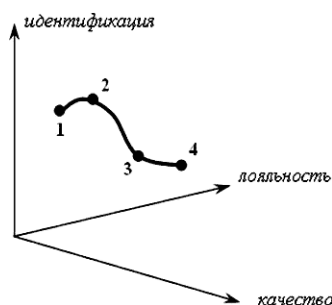


Рис. 5. Модель прогнозирования рекламной кампании

Данная модель позволяет оценивать эффективность рекламной кампании (РК) (в том числе сравнительно с конкурентами), а также прогнозировать ее изменения в краткосрочной перспективе, чтобы можно было вовремя повернуть руль и исправить траекторию.

Если все три показателя растут, РК можно считать эффективной — вероятность того, что представитель целевой аудитории (ЦА) сделает покупку, приближается к 100%. Если какой-то из показателей зафиксирован или снижается, следует проанализировать, что нужно изменить в РК. Так, например, если известность растет, а степень лояльности к товару находится на прежнем уровне, значит, коммуникационные каналы выбраны правильно, но нужно изменить message.

Прогнозирование в процессе разработки стратегического маркетингового плана предприятия.

Прогноз влияния факторов на развитие организации включает определение перечня наиболее существенных из них и расчет количественных мер связи. Основными внешними факторами развития организации, которые учитываются в текущий период и прогнозируются на будущее, являются:

- общее состояние экономики страны;
- состояние финансовой системы страны и конъюнктура на финансовом рынке (уровень инфляции, процентная ставка, валютный курс, состояние фондового рынка и рынка инвестиций);
- состояние национального и международного рынков, включая уровень платежеспособного спроса на товары и услуги, рынок труда;
- имидж предприятия на национальном и международном рынках и др.

Основные внутренние факторы представлены следующими группами:

- экономические условия и предпосылки производства, в том числе объем производства; обеспеченность и степень использования таких ресурсов, как основной и оборотный капитал, персонал предприятия; уровень затрат на производство;
- организационная структура предприятия — организационно-правовая форма, характер делового взаимодействия структур, степень организационной готовности функциональных подразделений предприятия к реализации целей;
- финансовые, определяющие обеспеченность предприятия финансовыми ресурсами, уровень финансовой устойчивости, кредитоспособности и др.;

- инновационные программы, включая интенсивность обновления продукции, уровень расходов на НИОКР и др.;

- технико-технологические – отражают уровень прогрессивности технологии и оборудования, фондовооруженность работников и др.;

- информационные – показывают уровень развития информатизационно-коммуникационных технологий во внутреннем документообороте и др.

На основе сформированного комплекса факторов выполняются экономико-математические расчеты с целью измерения влияния каждого фактора в отдельности и группы факторов на результаты деятельности предприятия. Могут использоваться модели разной степени сложности и разного уровня агрегирования информации.

Точности и достоверности прогнозов. Ошибки прогнозирования и источники ошибок.

Точность прогноза зависит от:

- широты области исследования – чем она шире (чем крупнее объект), тем больше объем информации необходим для исследования и тем меньше точность и конкретность оценки;

- ясности и четкости задания;

- достоверности исходной информации;

- компетентности исполнителя;

- прогнозных моделей;

- побочных факторов;

- своевременности прогноза (упреждение по времени);

- интерпретации получаемых результатов (отражающих порой тенденциозные субъективные установки прогнозистов).

Ошибка прогнозирования – апостериорная величина отклонения прогноза от действительного будущего состояния объекта.

Точность и достоверность прогнозов зависит от заведомо возможных ошибок: ошибки исходной информации, ошибки фона, ошибки самого эксперта (исполнителя).

Прогнозирование представляет собой целенаправленную деятельность государства, органов управления, хозяйствующих субъектов по разработке перспектив развития страны, регионов, отраслей, предприятий различных форм собственности. *Прогноз* – это комплекс научно обоснованных предположений (выраженных в качественной и количественной формах) относительно будущих параметров экономической системы.

Прогнозирование соотносится с более широким понятием – предвидением. Предвидение опережает отражение действительности и основано на познании законов природы, общества, мышления. В процессе прогнозирования используются два подхода: индуктивный и дедуктивный.

Метод индукции, используемый при индуктивном подходе, построен на рассмотрении проблем от частного к общему, то есть на основании фактических или зарегистрированных данных (эксперимента или развития процесса) об объекте устанавливается тенденция (или закономерность) общего развития объекта, которая и используется при обосновании прогноза.

При дедуктивном способе, то есть подходе от общего к частному, вначале определяются общие тенденции или закономерности развития анализируемой области техники, а затем на основе выявленной общей перспективы определяются уровни и пути развития отдельных направлений, а также конкретные технические характеристики интересующих в данном случае объектов прогнозирования.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Какие два типа моделей прогнозирования раскрываются в тексте, и в чем заключаются различия между ними?

2. Каковы основные принципы прогнозирования и планирования, почему их соблюдение важно для разработки прогнозов и планов?

3. В чем состоит отличие системно-программного подхода от других методологических подходов в стратегическом планировании?

4. Какова роль системы показателей в процессе планирования, и какие требования к ней предъявляются?

5. Какие аспекты основного системного подхода необходимо учитывать при разработке стратегического планирования?

6. В чем состоит отличие системно-программного подхода от других методологических подходов в стратегическом планировании?

7. Какова роль системы показателей в процессе планирования, и какие требования к ней предъявляются?

8. Какие факторы влияют на развитие организации, и как они классифицируются?

9. Каковы основные причины ошибок прогнозирования, и каким образом они могут учитывать точность и достоверность прогнозов?

10. В чем состоит разница между индуктивным и дедуктивным подходами в процессе прогнозирования, и как каждый из них используется для обоснования прогноза?

Тема 8. Модели и алгоритмы прогнозной деятельности на медиа-рынке

Наука достаточно далеко продвинулась в разработке технологий прогнозирования. Наиболее известными являются методы линейного программирования, линейной регрессии, модель экспоненциального сглаживания и другие. Разработаны соответствующие программы, но в тоже время, чтобы осознать и оценить процесс формирования прогноза самостоятельно, можно использовать методы, реализуя несложные алгоритмы в MS Excel. Для прогнозирования объема продаж, темпа инфляции и других показателей макро и микроэкономической конъюнктуры, и при наличии временных рядов обычно используются аддитивные и мультипликативные модели прогнозирования.

Временной ряд – это совокупность значений какого-либо показателя за несколько последовательных моментов или периодов времени. Каждый уровень временного ряда формируется под воздействием большого числа факторов, которые условно можно подразделить на три группы:

- факторы, формирующие тенденцию ряда;
- факторы, формирующие циклические колебания ряда;
- случайные факторы.

При различных сочетаниях в изучаемом процессе или явлении этих факторов зависимость уровней ряда от времени может принимать различные формы.

Во-первых, большинство временных рядов экономических показателей имеют тенденцию, характеризующую долговременное совокупное воздействие множества факторов на динамику изучаемого показателя. Очевидно, что эти факторы, взятые в отдельности, могут оказывать разнонаправленное влияние на исследуемый показатель. Однако в совокупности они формируют его возрастающую или убывающую тенденцию.

Во-вторых, изучаемый показатель может быть подвержен циклическим колебаниям. Эти колебания могут носить сезонный характер, поскольку деятельность ряда отраслей экономики и сельского хозяйства зависит от времени года. При наличии больших массивов данных за длительные промежутки времени можно выявить циклические колебания, связанные с общей динамикой временного ряда.

Некоторые временные ряды не содержат тенденции и циклической компоненты, а каждый следующий их уровень образуется как сумма среднего уровня ряда и некоторой (положительной или отрицательной) случайной компоненты.

В большинстве случаев фактический уровень временного ряда можно представить, как сумму или произведение трендовой, циклической и случайной компонент. Модель, в которой временной ряд представлен как сумма перечисленных компонент, называется аддитивной

моделью временного ряда. Модель, в которой временной ряд представлен как произведение перечисленных компонент, называется мультипликативной моделью временного ряда. Основная задача статистического исследования отдельного временного ряда – выявление и придание количественного выражения каждой из перечисленных выше компонент с тем, чтобы использовать полученную информацию для прогнозирования будущих значений ряда.

Существует несколько подходов к анализу структуры временных рядов, содержащих сезонные или циклические колебания.

Простейший подход – это расчет значений сезонной компоненты методом скользящей средней и построение аддитивной или мультипликативной модели временного ряда.

Общий вид аддитивной модели следующий:

$$Y = T + S + E$$

где Y – фактическое значение временного ряда;

T – трендовая компонента;

S – сезонная составляющая; E — случайная компонента.

Эта модель предполагает, что каждый уровень временного ряда может быть представлен как произведение трендовой, сезонной и случайной компонент.

Общий вид мультипликативной модели выглядит так:

$$Y = T * S * E$$

Эта модель предполагает, что каждый уровень временного ряда может быть представлен как произведение трендовой, сезонной и случайной компонент. Выбор одной из двух моделей осуществляется на основе анализа структуры сезонных колебаний. Если амплитуда колебаний приблизительно постоянна, строят аддитивную модель временного ряда, в которой значения сезонной компоненты предполагаются постоянными для различных циклов. Если амплитуда сезонных колебаний возрастает или уменьшается, строят мультипликативную модель временного ряда, которая ставит уровни ряда в зависимость от значений сезонной компоненты.

Построение аддитивной и мультипликативной моделей сводится к расчету значений трендовой, циклической и случайной компонент для каждого уровня ряда.

Процесс построения модели включает в себя следующие шаги:

1. Выравнивание исходного ряда методом скользящей средней.
2. Расчет значений сезонной компоненты.
3. Устранение сезонной компоненты из исходных уровней ряда и получение выровненных данных в аддитивной или мультипликативной модели.
4. Аналитическое выравнивание уровней и расчет значений тренда с использованием полученного уравнения тренда.
5. Расчет полученных по модели значений.
6. Расчет абсолютных и относительных ошибок.

Если полученные значения ошибок не содержат автокорреляции, ими можно заменить исходные уровни ряда и в дальнейшем использовать временной ряд ошибок для анализа взаимосвязи исходного ряда и других временных рядов.

3. Автокорреляция остатков. Критерий Дарбина-Уотсона (применяется для обнаружения автокорреляции во временных рядах).

Для каждого момента (периода) времени значение компоненты t для аддитивной модели определяется как:

$$t = 1: N$$

где 1 – сумма циклической и трендовой компонент, а для мультипликативной модели:

где N – произведение циклической и трендовой компонент.

Ошибки измерений нам неизвестны, а известны лишь эмпирические остатки. Рассматривая последовательность остатков как временной ряд, можно построить график их зависимости от времени. В соответствии с предпосылками метода наименьших квадратов остатки t должны быть случайными. Однако при моделировании временных рядов часто встречаются ситуация, когда остатки содержат тенденцию или циклические колебания. Это свидетельствует о том, что каждое следующее значение остатков зависит от предшествующих. В этом случае говорят о наличии автокорреляции остатков.

Автокорреляция остатков может быть вызвана следующими причинами, имеющими различную природу.

Во-первых, иногда она связана с исходными данными и вызвана наличием ошибок измерения в значениях результативного признака.

Во-вторых, в ряде случаев причину автокорреляции остатков следует искать в формулировке модели.

Модель может не включать фактор, существенное воздействие на результат, влияние которого отражается в остатках, вследствие чего последние могут оказаться автокоррелированными. Очень часто этим фактором является фактор времени t . Кроме того, в качестве таких существенных факторов могут выступать лаговые значения переменных, включённых в модель.

Либо модель не учитывает несколько второстепенных факторов, совместное влияние которых на результат существенно в виду совпадения тенденций их изменения или фаз циклических колебаний.

Для оценки качества построения модели можно использовать сумму квадратов полученных абсолютных ошибок, что дает объем остаточной вариации.

Выбор между аддитивной и мультипликативной моделью зависит от характера исходных данных. Например, если каждый год амплитуда этих изменений увеличивается вместе с ростом показателя, используют мультипликативную модель. В практике прогнозирования мультипликативная модель применяется чаще.

В процессе проектирования должны разрабатываться различные варианты (альтернативы) развития соответствующих объектов управления, что дает возможность выбрать оптимальный из них. Чем выше уровень управляемой системы, тем более развернутой должна быть в проектах стратегических планов система прогнозов.

В странах с развитой рыночной экономикой стратегическое планирование выступает важнейшим инструментом государственного регулирования хозяйства. Планомерное развитие общества – одно из основных достижений человеческой цивилизации. Необходимость его диктуется требованием объективного закона соразмерности частей и единого воспроизводственного процесса. Стратегическое планирование помогает поддерживать необходимые экономические пропорции. С его помощью обеспечивается согласованная целенаправленность функционирования всех звеньев хозяйственной системы общества.

Стратегическое планирование позволяет:

- получить представление о состоянии экономики и уровне решения социальных проблем на конкретный момент времени;
- спроцировать на будущее современные тенденции в развитии экономики и социальных отношений;
- наметить стратегические цели, к достижению которых должны стремиться соответствующие субъекты управления;
- увязать поставленные цели с объемом и структурой всех видов ресурсов, требующихся для их достижения;
- увязать в единое целое федеральные и региональные программы решения важнейших экономических и социальных проблем, стоящих перед страной, субъектами федерации и местными органами управления;
- обеспечить комплексное, координированное включение бюджетно-налоговых и

денежно-кредитных инструментов в механизм достижения стратегических задач;

- дает возможность деловому миру страны получить представление о конъюнктуре на внутреннем и мировых рынках, тенденциях на них и подключиться, реализуя свой интерес, к выполнению федеральных и региональных программ.

Прогнозирование, проектирование, программирование и планирование различаются методами управленческого воздействия. Взаимосвязь методов обеспечивает целостность процесса управления.

Полный цикл процесса прогнозирования можно представить в виде трех стадий, каждая из которых завершается получением определённых результатов: стадия ретроспекции, стадия диагноза и стадия проспекции (прогноза).

Под ретроспекцией понимается этап прогнозирования, на котором исследуется история развития объекта прогнозирования для получения его систематизированного описания. На этой стадии осуществляется сбор, хранение и обработка информации, информационных источников, необходимых для прогнозирования, оптимизация её состава и методов измерения и представления, уточняется и окончательно формируется структура и состав объекта прогнозирования.

На стадии диагноза исследуется систематизированное описание объекта с целью выявления тенденций его развития, выбора моделей и методов прогнозирования. Важнейшей составляющей данного этапа является анализ, который и предопределяет выбор прогнозной модели и метода прогнозирования.

На третьей стадии разрабатывается прогноз объекта, проводится оценка его достоверности, точности и обоснованности.

Следует отметить, что ввиду инертности социально-экономических процессов по роли и значимости первые две стадии не уступают третьей. Они позволяют оценить пути и направления развития объекта, выявить узкие места, которые наблюдались в анализируемом периоде, определить преобладающие и устойчивые тенденции (закономерности) его развития. По сути они служат методологической базой для формирования гипотез будущего развития объекта. Но при этом инертность не означает, что в будущем будут жёстко повторяться сформировавшиеся ранее тенденции и характеристики объекта. Она в большей мере должна проявляться в инертности взаимосвязей, отражающих механизм формирования объекта.

Методология маркетингового анализа включает статистические методы – абсолютные, средние, относительные величины, группировки, индексы, вариационный анализ, корреляционно-регрессионный и многомерный анализ, графический метод, трендовые модели: эконометрическое моделирование – линейное и динамическое программирование; модели, базирующиеся на теории массового обслуживания (теория очереди) и теории принятия решений (теория риска), логистические модели; квалиметрические методы; использование стратегических матриц (решеток) и т.д. Маркетинговый анализ должен быть системным, то есть охватывать весь рынок и рыночные процессы в их структурной иерархии, в динамическом развитии и во взаимосвязи.

Методы подсчета рекламного бюджета – это способы планирования и сведения затрат на проведение рекламных кампаний. Для того, чтобы разобраться в том, что же из себя представляют методы подсчета рекламного бюджета, необходимо обратиться к трактовке самого понятия «рекламный бюджет». В системе маркетинга и рекламы под рекламным бюджетом принято понимать смету затрат на проведение рекламных кампаний. Иначе говоря, это финансовый план, содержащий в себе информацию о величине и структуре расходов, которые в течение определенного периода времени необходимо покрыть для обеспечения реализации комплекса рекламных мероприятий. Любой рекламный бюджет состоит из определенных частей, иначе называемых статьями.

Эксперты предлагают все расходы на подготовку, организацию, проведение и контроль рекламы разделять на шесть базовых статей, а именно: издержки на подготовку материалов рекламного характера; расходы на оплату медиапространства; издержки на второстепенные

каналы распространения; выплата гонораров; административные расходы; затраты на проверку качества проведения кампаний. В первом случае речь идет о затратах, которые рекламодатель вынужден понести для того, чтобы обеспечить производство рекламного продукта (печать рекламной продукции, съемка видео-рекламы и пр.). Во втором случае имеется в виду оплата за размещение рекламы на медиаканалах (оплата эфирного времени, аренды рекламных щитов и т.п.). В третьем случае речь идет о второстепенных расходах. В четвертом случае к статье затрат относится выплата гонораров за творческий труд. В пятом случае подразумеваются расходы на тестирование рекламы и контроль за ходом реализации рекламных кампаний.

В отдельную категорию выделяются расходы накладного характера. Так или иначе, перед рекламодателем стоит непростая задача: он должен определить, сколько денежных средств потребуется для проведения рекламной кампании (в случае составления планового бюджета) или же сколько средств было реально потрачено фирмой на рекламу (в случае, если речь идет о бюджетах-фактах) за определенный период времени. Для решения этой задачи существуют специально разработанные методики, которых на сегодняшний день огромное множество.

На выбор того или иного метода подсчета рекламного бюджета оказывают влияние различные факторы, определяющими из которых считаются следующие: наличие связи между объемом бюджета на рекламу и величиной оборота фирмы с одной стороны, объемами рекламных бюджетов рыночных конкурентов – с другой стороны; вычисление рекламного бюджета, исходя из тех средств, которые остаются в распоряжении фирмы после распределения на прочие нужды; соблюдение либо несоблюдение критерия оптимальности рекламных затрат и пр. Таким образом, выбор методики подсчета бюджета на рекламу зависит как от внутренних возможностей самой фирмы, так и от условий ее внешнего окружения.

На сегодняшний день все множество методов установления рекламного бюджета принято разделять на две базовые группы – методы аналитического и неаналитического порядка. Аналитические методы строятся на основе поиска функциональной зависимости между двумя показателями, а именно бюджетом на рекламу и уровнем достижения маркетинговых целей фирмы. В случае их использования рекламный бюджет формируется с опорой на конкретные цели и задачи, а суммарная величина всех издержек формирует ориентировочный объем бюджетных ассигнований, необходимых для финансирования рекламной кампании.

Основным преимуществом использования аналитических методов считается возможность четкого изложения представлений о взаимосвязи между величиной затрат на рекламу, уровнем рекламных контактов и эффективностью сбыта. Методы неаналитического порядка основаны на предыдущем опыте рекламодателя либо на использовании упрощенных правил принятия решений. Как правило, неаналитические методы существенно упрощают сам процесс финансового планирования рекламной кампании, но при этом они не имеют практически никакой связи с целями маркетинга. В этом заключается их основной недостаток. Помимо прочего, методы расчета рекламных бюджетов также могут быть подразделены на два типа: содержательные и формальные методики. К последним относится метод конкурентного паритета, финансовых возможностей и методика расчета бюджета на рекламу на основе его объемов за предыдущий период.

Предмет стратегического менеджмента. Термин «стратегическое управление» был введен в обиход на стыке 60-70-х гг. для того, чтобы обозначить разницу между текущим управлением на уровне производства и управлением, осуществляемым на высшем уровне. Необходимость фиксации такого различия была вызвана в первую очередь изменениями в условиях ведения бизнеса. Разработка идей стратегического управления нашла отражение в работах таких авторов, как Frankenhofs and Granger (1971), Ansoff (1972), Schendel and Hat-ten (1972), Irwin (1974) и др. Ведущей идеей, отражающей сущность перехода от оперативного управления к стратегическому, явилась идея необходимости переноса центра внимания высшего руководства на окружение, для того чтобы соответствующим образом и своевременно реагировать на происходящие в нем изменения.

Можно указать на несколько конструктивных определений, которые были предложены

авторитетными разработчиками теории стратегического управления. Шендел и Хаттен рассматривали его как «процесс определения и (установления) связи организации с ее окружением, состоящий в реализации выбранных целей и в попытках достичь желаемого состояния взаимоотношений с окружением посредством распределения ресурсов, позволяющего эффективно и результативно действовать организации и ее подразделениям». По Хиггенсу, «стратегическое управление – это процесс управления с целью осуществления миссии организации посредством управления взаимодействием организации с ее окружением», Пирс и Робинсон определяют стратегическое управление «как набор решений и действий по формулированию и выполнению стратегий, разработанных для того, чтобы достичь цели организации». Существует еще целый ряд определений, которые делают упор на те или иные аспекты и особенности стратегического управления или же на его отличия от «обычного» управления.

Процесс формирования и реализации стратегии включает в себя решение пяти взаимосвязанных задач:

1. Решение о том, в каком бизнесе компания будет работать, и формирование стратегического видения, то есть фактически определение цели, долгосрочного направления движения и конкретной миссии, которую она должна выполнить.
2. Преобразование стратегического видения и миссии в конкретные задачи и цели работы.
3. Разработка стратегии достижения поставленных целей.
4. Квалифицированное и эффективное внедрение и использование избранной стратегии.
5. Оценка результатов работы, изучение новых тенденций и осуществление корректирующих действий в отношении долгосрочных направлений развития, целей стратегии или методов ее реализации в свете фактического опыта, изменяющихся условий, новых идей и возможностей.

Стратегическое прогнозирование и программирование. Содержание стратегического планирования раскрывается через его процедуры, включающие прогнозирование и анализ; программирование и проектирование. Перечисленные процедуры свойственны и другим видам планирования. Но при стратегическом планировании они осуществляются на всех его этапах, на всех уровнях системы, применительно к ее отдельным звеньям, структурным элементам и видам деятельности.

Управленческий аспект стратегического прогнозирования состоит в использовании всего многообразия прогнозов для создания научно обоснованных стратегических и тактических управленческих решений.

Стратегическое программирование базируется на прогнозных выводах и имеет своей целью создание проектов комплексных целевых программ решения крупномасштабных проблем развития, совершенствования деятельности.

На любом уровне управленческой иерархии программы содержат цель и перечень основных задач, для решения которых они предназначены; совокупность мероприятий и последовательность их выполнения; расчет прямых и косвенных затрат всех основных ресурсов, используемых при осуществлении названных мероприятий; распределение заданий по срокам и исполнителям.

Построение «древа целей» является исходным моментом. Затем создаются программы, обеспечивающие достижение каждой цели, подцели, задачи. Иными словами, каждой цели, подцели, задаче соответствуют комплексы мероприятий, исполнение которых обеспечивается ресурсно и организационно.

Стратегическое проектирование – заключительная процедура. Ее назначение состоит в разработке проектов стратегических планов всех уровней и временных горизонтов.

В процессе проектирования должны разрабатываться различные варианты (альтернативы) развития соответствующих объектов управления, что дает возможность выбрать оптимальный из них. Чем выше уровень управляемой системы, тем более развернутой должна быть в проектах стратегических планов система прогнозов.

Этапы прогнозирования. Прогнозирование управленческих решений наиболее тесно связано с планированием. План и прогноз представляют собой взаимодополняющие друг друга стадии планирования при определяющей роли плана как ведущего звена управления.

Прогноз в системе управления является предплановой разработкой многовариантных моделей развития объекта управления. Сроки, объемы работ, числовые характеристики объекта и другие показатели в прогнозе носят вероятностный характер и обязательно предусматривают возможность внесения корректировок.

В отличие от прогноза план содержит однозначно срок существования события и характеристики планируемого объекта. Для плановых разработок используется наиболее рациональный прогнозный вариант.

Прогнозные разработки являются составной частью комплексных целевых программ.

При разработке прогнозов можно выделить следующие этапы:

- подготовка к разработке прогноза;
- анализ ретроспективной информации (за 2 года и более лет), внутренних и внешних условий;
- определение наиболее вероятных вариантов развития внутренних и внешних условий;
- проведение экспертизы;
- разработка альтернативных вариантов;
- априорная и апостериорная оценка качества прогноза; контроль хода реализации и корректировка прогноза.

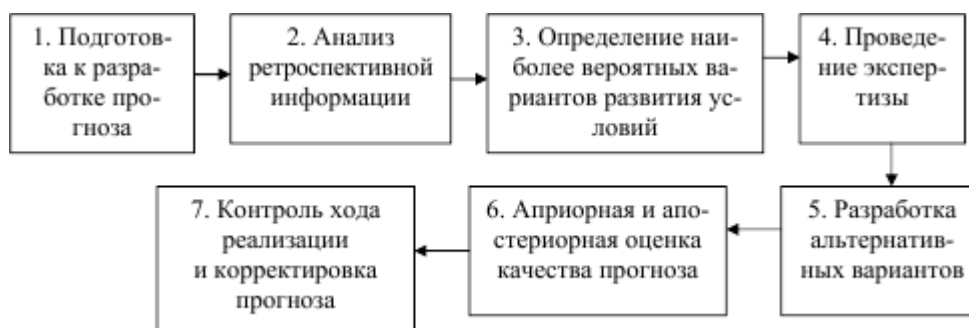


Рис. 6. Блок-схема основных этапов разработки прогноза

На стадии подготовки к разработке прогноза должны быть решены следующие задачи:

- подготовлено организационное обеспечение разработки прогноза;
- сформулировано задание на прогноз;
- сформированы рабочая и аналитическая группы сопровождения;
- сформирована экспертная комиссия;
- подготовлено методическое обеспечение разработки прогноза;
- подготовлена информационная база для проведения прогноза;
- подготовлено компьютерное сопровождение разработки прогноза.

После того, как принято решение о разработке прогноза, необходимо определить исполнителей, которым разработка будет поручена. С одной стороны, это группа работников, которой поручается организационное обеспечение разработки прогноза, с другой – это группа специалистов, которая должна обеспечить методическое и информационное его сопровождение.

Качественный экспертный прогноз может быть разработан лишь в том случае, если он хорошо подготовлен, если в его разработке задействованы компетентные специалисты, если использована достоверная информация, если оценки корректно получены и обработаны.

Задание на разработку прогноза должно быть четким, однозначно понимаемым как экспертами, так и сопровождающими разработку прогноза специалистами.

Прогнозирование носит итеративный характер, что означает одновременное исследование

и прогнозирование объекта на любой стадии подготовки управленческого решения.

В состав экспертной комиссии приглашаются специалисты, профессионально знакомые с объектом экспертизы.

Если требуется многоаспектная оценка объекта, либо оцениваться должны разнородные объекты, и для этого нужны специалисты различной профессиональной ориентации, то экспертная комиссия должна быть сформирована таким образом, чтобы в ее состав входили специалисты, способные профессионально оценить все основные аспекты прогнозируемой проблемы.

Разработка прогноза должна быть проведена методически грамотно, применяемые методы должны соответствовать характеру прогнозируемой ситуации и информации, которую предстоит получить, проанализировать и обработать.

Методическую подготовку процесса прогнозирования должна осуществлять аналитическая группа, в состав которой входят специалисты, обладающие профессиональными знаниями и опытом проведения прогнозных разработок.

Разработка прогноза должна быть четко регламентирована. Рабочая группа должна подготовить необходимую документацию, в состав которой входят официально оформленное решение о проведении прогноза, состав экспертной комиссии (комиссий), график разработки прогноза, контракты (трудовые соглашения) со специалистами, привлекаемыми для его разработки.

Специалисты, работающие над прогнозом, должны быть обеспечены всей необходимой информацией об объекте прогнозирования. Естественно, что при разработке прогноза ее всегда недостаточно (идеальная, но нереальная ситуация, когда точно известно, что будет происходить в будущем), и, чем полнее информация об объекте прогнозирования, тем более качественным может быть подготовленный прогноз.

Нередко полезным может оказаться специально подготовленный аналитической группой аналитический обзор по прогнозируемой проблеме.

При работе над прогнозом, особенно если это многовариантный прогноз, приходится иметь дело с большими объемами информации, которая к тому же должна анализироваться и обрабатываться в соответствии с используемой технологией разработки прогноза.

Поэтому без использования современной вычислительной техники со специально подготовленными базами данных, модулями ввода, анализа и обработки информации, нередко работающими в режиме автоматизированного рабочего места (АРМ), автоматической распечатки отчетов о проделанной работе, промежуточных и конечных результатах, содержащих и сам прогноз, эффективная работа над прогнозом, удовлетворяющим современным требованиям, как правило, невозможна.

При анализе ретроспективной информации об объекте прогнозирования предполагается четкое разделение количественной и качественной информации.

Количественная информация, если она достаточна и надежна, используется для расчетов по экстраполяции динамики изменения прогнозируемых параметров, по определению наиболее вероятных тенденций их изменения.

Качественная информация классифицируется, систематизируется и служит основанием для оценок экспертов и, наряду с количественной информацией, используется для разработки экспертных прогнозов.

Для успешной разработки прогноза необходимы анализ внутренних условий объекта прогнозирования, содержательный анализ их особенностей и динамики развития.

Если имеется количественная информация, характеризующая внутренние условия объекта прогнозирования, то она также анализируется.

Задачей анализа внутренних и внешних условий объекта прогнозирования является выявление основных действующих сил и механизмов, определяющих развитие объекта прогнозирования в период, соответствующий периоду прогнозирования.

Если разработаны математические, имитационные, аналоговые и иные модели

функционирования объекта прогнозирования и изменения внутренних условий, то в них вводятся необходимые данные, и на их основании производятся расчеты, позволяющие оценить наиболее вероятные изменения внутренних условий объекта прогнозирования.

В частности, если объектом прогнозирования является организация, то к числу внутренних условий объекта прогнозирования может относиться ее внутренняя среда, включающая сочетание таких составляющих, как структура, внутриорганизационные процессы, технология, кадры, организационная культура, управление функциональными процессами.

При разработке прогноза внешних условий внешней среде функционирования объекта прогнозирования должно уделяться не меньшее внимание, чем внутренней.

При этом информация также должна быть подразделена на количественную и качественную, то есть информацию, содержащую точные численные оценки, и информацию описательного характера. В зависимости от вида информации используются соответствующие методы ее получения, анализа и обработки.

В случае, если объектом прогнозирования является организация, то внешние условия могут быть подразделены на общее внешнее окружение и непосредственное деловое окружение организации.

Общее внешнее окружение не связано непосредственно с организацией и отражает состояние общества, экономики, природной среды.

Непосредственное деловое окружение организации создают потребители, поставщики, деловые партнеры, конкуренты, административные органы, деловые объединения и ассоциации и т.д.

Определение наиболее вероятных вариантов развития внутренних и внешних условий объекта прогнозирования является одной из центральных задач разработки прогноза. От того, насколько верно они будут определены, зависят точность разрабатываемого прогноза и эффективность решений, принимаемых на его основании.

На этом этапе разработки прогноза на основании всей имеющейся информации об объекте прогнозирования предварительно определяется перечень возможных альтернативных вариантов изменения внутренних и внешних условий.

После их предварительной оценки из перечня исключаются те альтернативные варианты, реализуемость которых в прогнозируемый период сомнительна, или же вероятность их реализации ниже предварительно установленного порогового значения.

Оставшиеся альтернативные варианты подвергаются более углубленной оценке с целью определения альтернативных вариантов изменения внутренних и внешних условий, осуществление которых наиболее вероятно.

Каждый из отобранных наиболее вероятных альтернативных вариантов изменения внутренних и внешних условий функционирования объекта прогнозирования детально прорабатывается и представляется для разработки альтернативных вариантов прогноза при каждом из отобранных альтернативных вариантов изменения условий функционирования объекта прогнозирования.

Проведение экспертизы. Экспертиза – исследование какого-либо объекта, ситуации, вопроса, требующего специальных знаний, с представлением мотивированного заключения.

На этом этапе разработки прогноза предполагается наиболее активная работа экспертов по определению и оценке ключевых событий, наступление которых ожидается в прогнозируемом промежутке времени.

Предыдущий этап разработки прогноза дает информацию, необходимую аналитической группе для проведения экспертизы.

Экспертам представляется информация о наиболее вероятном изменении внутренних и внешних условий, на основе ранее проведенного анализа формулируются вопросы, на которые должны быть получены ответы в результате проведения экспертизы, намечаются наиболее вероятные сценарии развития событий.

Процедуры организации и проведения экспертиз в настоящее время достаточно детально разработаны.

В зависимости от природы объекта прогнозирования, от характера оценок и суждений, которые должны быть получены в процессе проведения экспертизы, определяются конкретные способы организации и проведения экспертизы.

Экспертизы могут быть однотуровые и многотуровые, анонимные и предусматривающие открытый обмен мнениями, с обменом информацией в процессе проведения экспертизы и без него и т.д.

Характер конкретной информации, которую предполагается использовать при разработке прогноза, накладывает определенные требования на выбор конкретного метода организации и проведения экспертизы.

Если прогнозируемый объект является достаточно сложным, комплексным, многоаспектным, то целесообразно использование комплексных методов организации и проведения экспертизы.

При проведении экспертизы для разработки прогноза аналитическая группа должна подготовить анкеты, содержащие вопросы, на которые должен быть получен ответ при разработке прогноза.

В зависимости от технологического уровня организации и проведения экспертизы анкеты могут быть подготовлены как на бумажном, так и на машинном носителе.

Для получения экспертной информации может использоваться и такой способ, как интервьюирование, когда в свободной форме, но по заранее намеченному плану, эксперт дает оценки и суждения, необходимые при разработке прогноза.

Причем при интервьюировании возможен отход от заранее намеченного плана. Интервьюер должен обеспечивать получение возможно более обоснованных оценок.

Для получения экспертной информации при разработке прогноза возможно использование метода смешанного анкетирования, когда при работе с экспертом используются элементы как анкетирования, так и интервьюирования.

Разработка альтернативных вариантов. Подготовленная на предыдущих этапах информация, в том числе и полученная от экспертов, используется при непосредственной разработке прогноза. Как правило, маловероятны случаи, когда заранее известно, в каком направлении будут происходить изменения внутренних и внешних условий, какая стратегия будет выбрана организацией при том или ином развитии событий. Ведь развитие организации в прогнозируемом будущем зависит от различных факторов, а также от их сочетания и взаимодействия.

При стратегическом планировании и в других случаях использования прогнозов необходимо рассматривать различные альтернативные варианты развития событий как благоприятные, так и неблагоприятные.

На предыдущих этапах были определены наиболее вероятные изменения основных внутренних и внешних условий, определяющих ход прогнозируемых событий.

Для наиболее вероятных альтернативных вариантов их изменений должны быть разработаны наиболее вероятные альтернативные варианты развития прогнозируемых событий.

Если одной из целей разработки прогноза являлось определение динамики развития количественных показателей и параметров, то, используя полученный на предыдущих этапах разработки прогноза объем информации (количественной и качественной) и соответствующие методы экстраполяции (определения изменения прогнозируемых показателей и параметров в будущем), рассчитываются кривые их изменения в прогнозируемом промежутке времени.

Однако далеко не всегда мы располагаем необходимой информацией для использования количественных методов экстраполяции. Это может быть отсутствие (в частности, характерное для современного этапа экономической жизни России) необходимых для расчетов

статистических данных, поскольку прежние экономические зависимости и закономерности изменились. Поэтому нередко единственным способом экстраполяции показателей и параметров на прогнозируемый промежуток времени остается способ построения экспертных кривых. Экспертные кривые отражают оценку динамики прогнозируемых значений показателей и параметров экспертами.

При разработке вариантного прогноза должна быть произведена экстраполяция прогнозируемых значений показателей и параметров для различных вариантов исходных условий и для различных возможных альтернативных вариантов динамики их изменения.

Наряду с экстраполяцией прогнозируемых значений показателей и параметров, особенно в случае привлечения экспертов для разработки прогноза, каждый альтернативный вариант разрабатываемого прогноза может сопровождаться содержательным описанием прогнозируемого развития событий.

Априорная и апостериорная оценка качества прогноза. Апостериори – на основании опыта. Априори – независимо от предшествующего опыта.

Оценка качества прогноза – одна из центральных проблем в процессе разработки управленческих решений. Степень доверия к разработанному прогнозу во многом влияет на принимаемое решение и сказывается на эффективности управленческих решений, принимаемых с использованием разработанного прогноза.

Однако, как это ни кажется неожиданным, оценка качества прогноза является достаточно сложной задачей не только в момент, когда прогноз только разработан (априорная оценка), но и в момент, когда прогнозируемое событие уже произошло (апостериорная оценка). Прежде чем приступить к обсуждению оценки качества прогноза, отметим тот важный для более четкого понимания процесса принятия решения факт, что качественный прогноз при принятии решения может быть использован по-разному. Если со стороны руководства организации не оказывается значительное воздействие на ход развития событий, а лишь осуществляется наблюдение за ним, то после окончания прогнозируемого периода необходимо лишь сопоставить значения спрогнозированных показателей и параметров с полученными в действительности. Это позволяет оценить качество разработанного прогноза апостериорно.

В то же время, пожалуй, более действенным может оказаться использование результатов разработанного прогноза в случае, когда лицо, принимающее решение (ЛПР), может оказать влияние на ход развития событий. Примером такого влияния может являться, в частности, корректировка управляющих воздействий на основании ожидаемых спрогнозированных значений показателей и параметров. Это так называемый активный прогноз. Однако, если в результате анализа спрогнозированных значений показателей и параметров ЛПР изменил управляющие воздействия, которые, в свою очередь, изменили развитие прогнозируемых событий, причем нередко в сторону более благоприятную для ЛПР, то вряд ли корректно первоначально разработанный прогноз считать неточным.

Если бы прогноз не был разработан, то не было бы принято и последовавшее за его разработкой эффективное управленческое решение. После того как прогноз разработан, должны быть определены критерии, по которым точность прогноза может быть оценена.

Как правило, для оценки прогноза используются два метода: дифференциальный или интегральный.

При дифференциальном методе оцениваются наборы оценок отдельных составляющих качества прогноза, имеющих достаточно четкий объективный смысл.

В частности, могут использоваться такие критерии, как ясность и четкость задания на прогноз, соответствие прогноза заданию, своевременность разработки прогноза, профессиональный уровень разработки прогноза и надежность использованной информации.

Интегральный метод предполагает обобщенную оценку качества прогноза на базе оценки качества прогноза по частным критериям. Однако в ряде случаев этот способ оказывается недостаточно убедительным, поскольку к оценке качества прогноза по частным критериям вольно или невольно добавляется необходимость оценки сравнительной важности критериев и

их влияния на интегральную оценку.

Примером использования интегрального метода может служить критерий «интегрального качества экспертного прогноза» – оценка прогноза, по которому предполагает, в частности, и оценку по перечисленным выше частным критериям.

Если говорить об экспертном прогнозе, то его качество определяется, прежде всего, такими частными критериями, как:

- компетентность (или в более общем виде – качество) эксперта;
- качество информации, предоставляемой экспертам;
- качество экспертной информации, поступающей от экспертов;
- уровень технологии разработки прогноза или, иными словами, качество методов и процедур, используемых при разработке прогноза.

Если период прогнозирования уже завершился, то необходимо сопоставить спрогнозированные значения показателей и параметров с полученными в результате реализовавшегося с действительности хода прогнозируемых событий.

Для проведения такой оценки необходимо принять во внимание все основные факторы, определяющие качество разработанного прогноза.

Контроль хода реализации и корректировки прогноза. После того как прогноз подготовлен и представлен руководству организации, заказчику и т.д., наступает новый этап работы с подготовленным материалом.

Неотъемлемой частью современной технологии прогнозирования является периодически осуществляемый (в зависимости от происходящих изменений) мониторинг хода реализации прогнозированного развития событий.

Мониторинг позволяет своевременно выявлять значительные отклонения в ходе развития событий. Если они могут оказать принципиальное влияние на дальнейший ход событий в части, касающейся принятия важных стратегических решений, то прогноз должен быть подвергнут корректировке. Необходимо отчетливо понимать, что прогнозы ценны не сами по себе, как возможность профессионального предсказания ожидаемого хода развития событий в той или иной области человеческой деятельности, а в большей степени как необходимый и очень существенный элемент разработки важных управленческих решений.

Поэтому при выявившихся значительных отклонениях в ходе развития событий в прогнозируемой области деятельности, особенно в случае активного прогноза, в уже разработанный прогноз должны вноситься соответствующие коррективы.

Коррективы могут быть различного уровня значимости, сложности, трудоемкости и т.д. Если они не очень значительны, то эта проблема может решаться на уровне аналитической группы, сопровождающей разработкой прогноза.

Если коррективы более существенны, то может потребоваться дополнительное привлечение отдельных экспертов, а в особо важных случаях при наличии значительных изменений – дополнительная работа экспертной комиссии с возможным изменением состава.

Структура прогноза обусловлена сроками, на которые он рассчитан, а также основными направлениями научно-технического развития, которые прежде всего зависят от «срока жизни» тенденций, сложившихся в период, предшествующих их разработке. Чем более устойчивый характер носят эти тенденции, тем шире может быть горизонт прогнозирования. Различные воспроизводственные процессы имеют разные скорости протекания, разные временные циклы. Цикл воспроизводства приборов значительно короче цикла производства станков и другого оборудования, сроки обновления продукции машиностроения в значительной мере определяются динамикой технического уровня орудий труда.

Прогноз является предплановым документом и поэтому его внедрение на практике означает разработку научно-обоснованной стратегии фирмы, бизнес-план на основе использования вариантов прогноза показателей качества, затрат на его достижение и другой информации.

Прогнозирование управленческих решений преследует цель получения научно-

обоснованных альтернатив развития для различных показателей, которые используются в НИОКР (научно-исследовательских и опытно-конструкторских работах), а также для развития всей системы менеджмента. Получается, что прогнозирование управленческих решений есть часть системы менеджмента и способствует развитию всей системы в целом.

Но ЛПР должно помнить, что только решения и планы бывают идеальными, а люди и обстоятельства всегда реальны, и поэтому каждое управленческое решение, каждый план несет в себе возможность не только успеха, но и неудачи.

Прогнозирование спроса. Прогнозирование рынка – это оценка перспектив его развития на определенный период времени, осуществляемая на основе анализа фактических данных прошлого и настоящего исследуемого рынка. Цель прогноза – установление возможного проявления в перспективе факторов, воздействующих на рынок, включая общехозяйственную ситуацию, структурные сдвиги, динамику национального дохода, изменение фактора формирования цен и т.п.

В комплексном анализе развития рынка наиболее важную и сложную часть представляет прогнозирование покупательского спроса, так как спрос весьма динамичен, трудно предсказуем и зависит от большого числа различных факторов, поэтому между прогнозированием рынка и прогнозированием спроса можно, в определенном смысле, поставить знак равенства.

Классификация прогнозов осуществляется по ряду признаков:

- по региональным масштабам (глобальные, национальные, региональные и др.);
- по товарному (прогноз общего объема спроса, прогноз спроса на конкретный товар и др.);
- по периоду времени (кратко-, средне- и долгосрочные, то есть соответственно во времени 2,2-5,5 и выше лет);
- по применяемому методу прогнозирования (экстраполяция, экспертные оценки, экономико-математическое моделирование, структурное моделирование, расчеты на основе коэффициентов эластичности: расчеты на основе норм потребления и обеспеченности и др.).

Выбор того или иного метода прогнозирования для каждого конкретного прогноза зависит от многих причин: целей прогнозирования, уровня информационной обеспеченности, времени упреждения прогноза, особенностей прогнозируемого рынка, причем определяющим критерием этого выбора является информационная обеспеченность, то есть возможность получения необходимой исходной информации.

Наиболее актуальны и надежны в современных рыночных условиях следующие три метода:

Метод экстраполяции. Экстраполяция – нахождение неизвестного значения динамического ряда за его пределами путем механического переноса тенденций прошлого на будущее. Это наиболее часто используемый и сравнительно простой метод прогнозирования, ибо для его применения нужен минимум информации – всего один динамический ряд прогнозируемого показателя, как правило, за 5- 7 лет.

Выбор одной из разновидностей экстраполяции зависит от характера имеющегося динамического ряда.

$$y = \frac{\sum_{i=1}^n y_i}{n},$$

Расчет прогноза по среднему уровню ряда применяется тогда, когда динамический ряд не имеет тенденции роста, снижения, и его колебания относительно невелики. В этом случае в качестве прогноза может быть использована средняя арифметическая показателей ряда.

При этом возможная средняя ошибка прогноза M рассчитывается по формуле

$$M = \sqrt{\frac{\sigma^2}{n}},$$

где σ^2 - дисперсия
 n – число показателей в дисперсионном ряду.

Расчет прогноза по средним темпам роста (снижения) имеет смысл в том случае, когда динамическому ряду свойственна устойчивая тенденция к повышению или снижению. В этом случае предполагается, что каждый последующий показатель динамического ряда равен предыдущему, умноженному на средний коэффициент темпов роста (снижения), который рассчитывается по формуле

$$\bar{K}_p = \sqrt[n-1]{\frac{y_n}{y_1}},$$

где y_n - конечный показатель динамического ряда;
 y_1 – начальный показатель динамического ряда;
 n – количество показателей динамического ряда.

Далее на основе этого коэффициента можно вычислить прогноз по формуле

$$y_t = \bar{K}_p^k \cdot y_n,$$

где k - время упреждения прогноза (число прогнозируемых интервалов времени).

Расчет прогноза путем выравнивания (сглаживания) динамического ряда также применяется при наличии устойчивой тенденции роста или снижения показателей динамического ряда. При этом тенденция развития прогнозируемого явления приблизительно описывается графиком какого-либо математического уравнения, а затем на основе выбранного уравнения рассчитывается прогноз. Схематически эта процедура представлена на рис. 7.

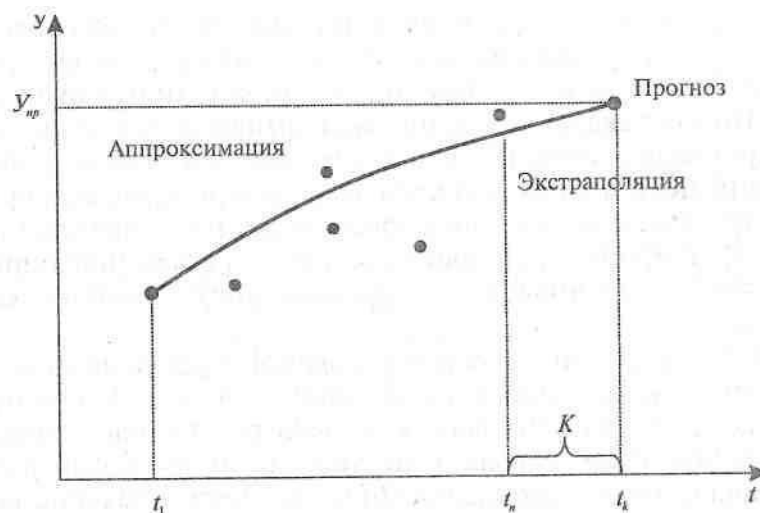


Рис. 7. Расчет прогноза путем выравнивания (схема)

Алгоритм построения моделей прогнозирования (вид деятельности, ее структура, цели прогностической деятельности, этапы, содержание этапов и др.).

1. Определение вида деятельности компании.
2. Анализ структуры компании.
3. Постановка целей прогнозирования.
4. Определение круга возможных моделей прогнозирования и осуществляется оценка их параметров.
5. Определение точечных значений прогноза, и указывается доверительный интервал характеристики объекта прогнозирования.

6. Проведение проверки достоверности, точности прогноза на основе расчета и анализа абсолютных, относительных и средних показателей точности. Надежность прогноза определяется, как правило, величиной доверительных интервалов. Корректировка и уточнение прогноза проводится на основе его верификации и (или) по мере необходимости при поступлении новых данных об объекте прогнозирования и среды его функционирования.

Технология прогнозирования в медиасфере с использованием аддитивных и мультипликативных моделей (критерии, тренды, флуктуации, ошибки).

Процесс построения модели включает в себя следующие шаги:

1. Выравнивание исходного ряда методом скользящей средней.
2. Расчет значений сезонной компоненты.
3. Устранение сезонной компоненты из исходных уровней ряда и получение выровненных данных в аддитивной или мультипликативной модели.
4. Аналитическое выравнивание уровней и расчет значений тренда с использованием полученного уравнения тренда.

5. Расчет полученных по модели значений.

6. Расчет абсолютных и относительных ошибок.

В аддитивной модели значения временного ряда наилучшим образом описывается через сложение (суперпозицию) отдельных компонент:

$$Y=T+S+C \quad (1)$$

где Y – фактическое значение временного ряда;

T – трендовая компонента; S – сезонная составляющая;

C – случайная компонента.

Мультипликативная модель имеет следующий вид:

$$Y=T*S*C \quad (2)$$

Выбор модели осуществляется на основе анализа структуры сезонных колебаний. Если амплитуда колебаний относительно трендовой компоненты приблизительно постоянна, строят аддитивную модель временного ряда, в которой значения сезонной компоненты предполагаются постоянными для различных циклов.

Для прогнозирования объема продаж, имеющего сезонный характер, предлагается следующий алгоритм построения прогнозной модели:

1. Определяется тренд, наилучшим образом аппроксимирующий фактические данные. Существенным моментом при этом является предложение использовать полиномиальный тренд, что позволяет сократить ошибку прогнозной модели.

2. Вычитая из фактических значений объемов продаж значения тренда, определяют величины сезонной компоненты и корректируют таким образом, чтобы их сумма была равна нулю.

3. Рассчитываются ошибки модели как разности между фактическими значениями и значениями модели.

4. Строится модель прогнозирования.

5. На основе модели строится окончательный прогноз. Для этого можно использовать методы экспоненциального сглаживания, что позволяет учесть возможное будущее изменение экономических тенденций, на основе которых построена трендовая модель. Сущность данной поправки заключается в том, что она нивелирует недостаток адаптивных моделей, а именно, позволяет быстро учесть наметившиеся новые экономические тенденции.

$$Y_{пр\ t} = a Y_{ф\ t-1} + (1-a) Y_{м\ t} \quad (3)$$

где: $Y_{пр\ t}$ – прогнозное значение объёма продаж;

$Y_{ф\ t-1}$ – фактическое значение объёма продаж в предыдущем году;

$Y_{м\ t}$ – значение модели;

a – константа сглаживания.

Регрессионный метод, экстраполяции, экспертные оценки.

Для анализа распространения динамики социально-экономических процессов, сложившейся за предшествующие периоды, на текущее время и на перспективу широко используется экстраполяция. Она позволяет простейшим способом обозначить тенденцию изменения социально-экономических процессов и явлений во времени, вывести их тренд.

Основу экстраполяционных методов анализа составляет изучение временных рядов, представляющих собой упорядоченные во времени наборы измерений тех или иных характеристик исследуемого объекта.

Корреляционно-регрессионный метод является одним из наиболее широко распространенных на практике экономико-математических методов анализа.

Корреляционно-регрессионный метод решает две основные задачи:

- устанавливает степень связи между анализируемым параметром и влияющими на него факторами (фактором);

- определяет с помощью уравнений регрессии форму связи между анализируемым параметром и влияющими на него факторами (фактором).

Метод экспертных оценок представляет собой процедуру получения оценки проблемы на основе мнения специалистов (экспертов) с целью последующего принятия решения (выбора).

Существует две группы экспертных оценок:

- индивидуальные оценки основаны на использовании мнения отдельных экспертов, независимых друг от друга;

- коллективные оценки основаны на использовании коллективного мнения экспертов.

Возможности прогнозного анализа в рекламе. Главной возможностью прогнозного анализа в рекламе является применение статистического анализа для определения поведения клиентов. Например, владелец бизнеса может использовать методы прогнозирования для выявления и таргетинга на постоянных потребителей, которые могут отказаться и перейти к конкуренту.

Это важно в рекламе и маркетинге. Модели могут использоваться предприятиями, чтобы предсказать, какие клиенты, скорее всего, положительно отреагируют на маркетинговую деятельность и продажи. Вместо того, чтобы проводить широкий маркетинг, владельцы бизнеса могут сэкономить деньги, ориентируясь на клиентов, которые ответят положительно.

Принципы расчета рекламного бюджета.

Американские маркетологи (Бове, Арене) выделяют *девять основных принципов построения рекламного бюджета:*

Процент от продаж. Размер бюджета определяется путем соотнесения с процентом прошлогодних продаж, или уровнем предполагаемых продаж на следующий год, или того и другого вместе. Этот процент обычно основан на уровне продаж в целом по отрасли, на опыте компании или устанавливается произвольно.

Процент от прибыли. Подобен предыдущему методу за исключением того, что процентное выражение приобретает прибыль (за минувший год или предполагаемая на следующий год).

Уровень продаж в единицах товара. Иначе называемый «методом расчета нормы продаж в конкретной ситуации» – это еще один вариант расчета продаж в процентах. Размер расходов устанавливается для каждой, поступающей в продажу коробки, ящика, бочки. Используется преимущественно для оценки деятельности членов кооперативной торговли или торговых ассоциаций по горизонтали.

Конкурентный паритет. Деньги распределяются в количестве, соответствующем затратам главных конкурентов. Иначе этот метод называется методом «самообороны».

Долевое участие в рынке. Размер расходов распределяется, так, чтобы сохранился процент долевого участия в общеотраслевой рекламе согласно процентному долевному участию в рынке или с некоторыми превышением последнего. Часто используется при выведении на рынок новых товаров.

Метод согласования с задачей. Иначе называемый целевым или же методом наращивания бюджета, включает три этапа: определение целей, определение стратегий и определение затрат на осуществление этих стратегий.

Эмпирический метод. Путем проведения серии исследований на разных рынках с разными бюджетами компании определяют наиболее эффективный уровень затрат.

Использование количественных математических моделей. Используются компьютерные программы, разработанные крупными рекламодателями и рекламными агентствами на основе ввода математических выкладок, истории развития и предположений.

Метод учета существующих фондов. Способ решения проблемы своими силами, обычно используемый небольшими фирмами с ограниченным капиталом, которые пытаются внедрить на рынке новые товары или услуги.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Какие компоненты составляют временной ряд, и как они влияют на его структуру и прогнозирование?
2. В чем заключаются различия между аддитивной и мультипликативной моделями временного ряда, и какой выбор сделать между ними?
3. Какие основные стадии включает в себя полный цикл прогнозирования процесса, и какие результаты касаются каждой из них?
4. Каковы основные статьи затрат, включаемые в рекламный бюджет, и какие факторы влияют на выбор метода его подсчета?
5. Какие ключевые задачи необходимо решить при формировании процесса и реализации стратегии, согласно теории стратегического управления?
6. В чем заключаются управленческие аспекты основного прогнозирования, и как прогнозы используются для принятия управленческих решений?
7. Какие этапы включает в себя прогноз разработки процесса, и какие задачи должны быть решены на этапе подготовки?
8. Какова роль количественной и качественной информации в анализе ретроспективной информации для прогнозирования, и как они влияют на разработку экспертных прогнозов?
9. Каковы основные этапы разработки прогноза, связанные с определением и оценкой альтернативных вариантов изменения внутренних и внешних условий прогнозирования?
10. Каковы критерии оценки качества прогноза в тексте исследования, и как они влияют на доверие к прогнозу и принятые управленческие решения?

Тема 9. Методы и способы прогнозирования в медиасфере

Консультирование (или консалтинг) можно рассматривать либо как профессиональную службу, либо как метод, обеспечивающий практические советы и помощь. В то же время – это также метод, помогающий организациям и руководящим работникам совершенствовать практику управления и повышать индивидуальную производительность и эффективность работы организации в целом.

И как основное занятие, и как временная техническая услуга, управленческое консультирование обеспечивает профессиональные знания и навыки, касающиеся практических проблем управления. Человек становится PR-консультантом по вопросам управления, когда накапливает путем учения и практического опыта значительные знания различных управленческих ситуаций и приобретает навыки, необходимые для решения проблем и обмена опытом, выявления проблем, нахождения нужной информации, анализа и синтеза, разработки предложений для совершенствования работы, общения с людьми, планирования изменений, преодоления сопротивления изменениям, помощи клиентам в накоплении опыта, передачи методов управления из одной страны в другую.

Консультанты дают советы, то есть не обладают непосредственной властью принимать решения об изменениях и претворять их в жизнь. Они отвечают лишь за качество и законченность своих советов, клиенты несут всю ответственность, которая проистекает из его принятия. Хотя в некоторых источниках существует точка зрения, что консультант несет полную ответственность за данные им рекомендации и их реализацию (см. профессиональный кодекс консультантов). Стереотипизированный взгляд на деятельность консультантов: это люди, обладающие глубокими знаниями, компетентные в конкретной области, дающие советы за определенную плату.

Основу консалтинга составляет научно-обоснованное прогнозирование тех последствий, которые являются закономерными для конкретной деятельности, в том числе деятельности на медиарынке.

Прогнозирование — это разработка прогноза; в узком значении — специальное научное исследование конкретных перспектив дальнейшего развития какого-либо процесса.

Необходимость прогноза обусловлена желанием знать события будущего, что достоверно — невозможно в принципе, исходя из статистических (ошибки текущих оценок), вероятностных (многовариантность следствий), эмпирических (методологические ошибки моделей), философских (ограниченность текущих знаний) принципов.

Точность любого прогноза обусловлена:

- объемом «истинных» (верифицированных с известной погрешностью) исходных данных и периодом их сбора;
- объемом неверифицированных исходных данных и периодом их сбора;
- свойствами объекта прогнозирования и системы его взаимодействия с субъектом прогноза;
- моделями прогнозирования.

При возрастании совокупности факторов, влияющих на точность прогноза, он практически замещается рутинным расчётом с некоторой установившейся погрешностью.

Прогнозы делятся (условно):

- по срокам: краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные, дальнесрочные;
- по масштабу: частные, местные, региональные, отраслевые, страновые, мировые (глобальные);
- по ответственности (авторству): личные, на уровне предприятия (организации), на уровне государственных органов.

К основным методам прогнозирования относят:

- статистические методы;
- экспертные оценки (например, метод Дельфи);

- методы моделирования, в том числе имитационного;
- интуитивные (то есть выполненные без применения технических средств, экспромтом, «в уме» специалистом, имеющим опыт ранее применяемых научных методов в данном типе прогнозов).

Дельфийский метод – это способ организации коллективного интеллекта, разработанный в 1950-1960 годы в США для прогнозирования влияния будущих научных разработок на методы ведения войны (разработан корпорацией RAND, авторами считаются Olaf Helmer, Norman Dalkey, и Nicholas Rescher). Название заимствовано от Дельфийского Оракула.

Является методом экспертного оценивания. Особенности: заочность, структурированность, регулярная обратная связь, многоуровневость, анонимность. Исходная предпосылка метода: если грамотно обобщить и обработать индивидуальные оценки квалифицированных экспертов по поводу ситуации на рынке, то можно получить коллективное мнение, обладающее достаточной степенью достоверности и надёжности.

Суть этого метода в том, чтобы с помощью серии последовательных действий – опросов, интервью, мозговых штурмов добиться максимального консенсуса при определении правильного решения. Анализ с помощью дельфийского метода проводится в несколько этапов, результаты обрабатываются статистическими методами.

Базовым принципом метода является то, что некоторое количество независимых экспертов (часто несвязанных и не знающих друг о друге) лучше оценивает и предсказывает результат, чем структурированная группа (коллектив) личностей.

Заочность позволяет избежать открытых столкновений между носителями противоположных позиций, так как исключает непосредственный контакт экспертов между собой и, следовательно, групповое влияние, возникающее при совместной работе и состоящее в приспособлении к мнению большинства, даёт возможность проводить опрос экстерриториально, не собирая экспертов в одном месте (например, посредством электронной почты).

Анонимность предотвращает доминирование авторитета, личности или репутации одних участников над другими в процессе, сводит к минимуму «эффект победившей партии» или «эффект ореола», позволяет свободное выражение мнений, поощряет открытую критику, освобождает участников в некоторой степени от их личных предубеждений, так как облегчает признание ошибок при пересмотре ранее вынесенных суждений.

Структурирование информационного потока илами организатора (фасилитатора) позволяет отфильтровывать то, что не относится к делу. Это также позволяет избежать негативных последствий очных групповых дискуссий и решает обычные проблемы групповой динамики.

Субъекты:

- группы исследователей, каждый из которых отвечает индивидуально в письменной форме.

- организационная группа сводит мнения экспертов воедино.

Это метод не оперативного, а стратегического планирования. Применяется в стратегическом планировании в:

- технике;
- футурологии;
- бизнесе.

Этапы

Предварительный:

- подбор группы экспертов – чем больше, тем лучше (до 20).

Основной:

Постановка проблемы: экспертам рассылается вопрос и предлагается его разбить на подвопросы. Каждый человек вносит дополнительную информацию, которая, по его мнению,

имеет отношение к данному вопросу. Организационная группа отбирает наиболее часто встречающиеся. Появляется общий опросник.

Этот опросник рассылается экспертам. Их спрашивают: Можно ли добавить ещё что-то? Достаточно ли информации? Есть ли дополнительная информация по вопросу? В итоге получаем 20 вариантов ответов с дополнительными аспектами и информацией. На основе этого составляется следующий опросник.

Улучшенный опросник вновь рассылается экспертам, которым теперь надо дать свой вариант решения, а также рассмотреть наиболее крайние точки зрения, высказанные другими экспертами. Эксперты должны оценить проблему по аспектам: эффективность, обеспеченность ресурсами, в какой степени соответствует изначальной постановке задачи. Таким образом выявляются преобладающие суждения экспертов, сближаются их точки зрения. Всех экспертов знакомят с доводами тех, чьи суждения сильно выбиваются из общего русла. После этого все эксперты могут менять мнение, а процедура повторяется.

Цель – достичь понимание того, как группа рассматривает этот вопрос, то есть, где участники согласны или не согласны, и что они подразумевают под относительными терминами, такими как важность, желательность или осуществимость. После каждого раунда организатор предоставляет анонимное краткое изложение прогнозов экспертов по итогам предыдущего раунда, а также причин, по которым они высказали свои суждения. Таким образом, экспертам рекомендуется пересмотреть свои предыдущие ответы в свете ответов других членов их группы. Считается, что в ходе этого процесса диапазон ответов уменьшится, и группа сойдётся в направлении «правильного» ответа. Наконец, процесс останавливается после заданного критерия остановки (например, количество раундов, достижение консенсуса, стабильность результатов) и среднего или медианного значения.

Операции повторяются, пока не будет достигнута согласованность между экспертами, или не будет установлено отсутствие единого мнения по проблеме. Изучение причин расхождений в оценках экспертов позволяет выявить незамеченные ранее аспекты проблемы и зафиксировать внимание на вероятных последствиях развития анализируемой проблемы или ситуации. В соответствии с этим и вырабатывается окончательная оценка и практические рекомендации. Обычно проводится три этапа, но, если мнения сильно разнятся, то больше.

Аналитический:

проверка согласованности мнений экспертов, анализ полученных выводов и разработка конечных рекомендаций.

В компьютеризированной версии метода этапы сглаживаются, благодаря чему:

- отдельные этапы могут быть заменены процессом непрерывного (без подведения промежуточных итогов) взаимодействия, что позволяет участникам дискуссии в любое время изменять свои оценки, и ослабляет влияние организатора;
- ответ статистической группы может обновляться в режиме реального времени и отображаться всякий раз, когда участник дискуссии даёт новую оценку;
- возможно участие большого числа участников;
- возможно использование двух или более экспертных групп, представляющих различные типы респондентов (например, политики, эксперты, граждане), которым организатор может дать задания, отражающие их различные роли и опыт, и заставить их взаимодействовать в рамках специальных коммуникационных структур.

Причины неудачного применения метода:

Навязывание участникам мнений и предубеждений.

Чрезмерная специализация участников, отсутствие разнообразия.

Пренебрежение другими точками зрения, связанными с проблемой.

Плохие методы обобщения и представления группового ответа и обеспечения общей интерпретации шкал оценки, используемых в этой деятельности.

Игнорирование разногласий и их недостаточное изучение, чтобы обескураженные несогласные выбыли, и был создан искусственный консенсус.

Недооценка требовательного характера метода и того факта, что респонденты должны быть признаны консультантами и должным образом вознаграждены за потраченное время, если Delphi не является неотъемлемой частью их должностных функций.

С 60-х годов этот метод подвергается критике:

- беззащитность эксперта перед организатором: слишком большие полномочия;
- мнение большинства не обязательно правильное; креативное решение меньшинства, наиболее эффективные решения – отбрасываются;
- анализ – много времени. Минимум на каждый этап – сутки. Не подходит для оперативного анализа;
- возрастает конформизм экспертов – стремление попасть в большинство;
- возможность манипуляции экспертами со стороны организатора.

Противодействия:

- подбор организационной группы из различных структур, научных и социальных школ;
- ту же проблему прогнать через другую группу;
- самые оригинальные решения можно включать в качестве дополнений.

Применение этого метода избавляет от:

- время проведения зависит от средств коммуникации экспертов;
- опрашиваемые должны уметь хорошо излагать свои мысли, так как данный метод основан на получении информации в письменной форме, в противном случае обработка затрудняется;
- анкетированные должны обладать высоким уровнем мотивации, так как отсутствует поощрение за заполнение анкет.

К настоящему времени широкое применение, особенно в Европе, приобрел комплексный метод прогнозирования, называемый **форсайтом** (англ.) - Foresight (futures studies). Форсайт представляет собой систему методов экспертной оценки стратегических направлений социально-экономического и инновационного развития, выявления технологических прорывов, способных оказать воздействие на экономику и общество в средне- и долгосрочной перспективе. С использованием этого метода создаются различные возможные картины будущего мира, в том числе его отдельных, наиболее важных или интересующих критических аспектов, формирующихся в результате различных вариантов развития ситуации и планируемых при этом сценариев собственных действий. В России одним из основных центров прогнозирования с применением форсайта является Высшая школа экономики.

Прогнозирование входит в подготовительные этапы различного вида (экономико-социального, научно-технического, территориального и т.д.) и уровня (текущего, среднесрочного, долгосрочного, стратегического) планирования, при этом форсайт применяется при подготовке стратегических планов (технологического, научного, научно-технического и других) развития стран, систем общегосударственного уровня (здравоохранения, образования и т.п.) и организаций (корпораций, предприятий и т.п.).

Основные понятия прогностики

Прогностика — научная дисциплина, изучающая общие принципы и методы прогнозирования развития объектов любой природы, закономерности процесса разработки прогнозов. Как наука, прогностика сформировалась в 1970-1980-е годы. Кроме понятия «прогностика», в литературе используют термин футурология. Как любая наука, прогностика имеет набор своих терминов, употребляемых для обозначения определённых понятий. Определения понятий прогностики были зафиксированы в 1978 году.

Прогноз — обоснованное суждение о возможном состоянии объекта в будущем или альтернативных путях и сроках достижения этих состояний.

Прогнозирование — процесс разработки (формирования) прогноза. Этап прогнозирования — часть процесса разработки прогнозов, характеризующаяся своими

задачами, методами и результатами. Деление на этапы связано со спецификой построения систематизированного описания объекта прогнозирования, сбора данных, с построением модели, верификацией прогноза.

Приём прогнозирования — одна или несколько математических или логических операций, направленных на получение конкретного результата в процессе разработки прогноза. В качестве приёма могут выступать сглаживание динамического ряда, определение компетентности эксперта, вычисление средневзвешенного значения оценок экспертов и так далее.

Модель прогнозирования — модель объекта прогнозирования, исследование которой позволяет получить информацию о возможных состояниях объекта прогнозирования в будущем и (или) путях и сроках их осуществления.

Метод прогнозирования — способ исследования объекта прогнозирования, направленный на разработку прогноза. Методы прогнозирования являются основанием для методик прогнозирования.

Методика прогнозирования — совокупность специальных правил и приёмов (одного или нескольких методов) разработки прогнозов.

Прогнозирующая система — система методов и средств их реализации, функционирующая в соответствии с основными принципами прогнозирования. Средствами реализации являются экспертная группа, совокупность программ и так далее. Прогнозирующие системы могут быть автоматизированными и неавтоматизированными.

Прогнозный вариант — один из прогнозов, составляющих группу возможных прогнозов.

Объект прогнозирования — процесс, система, или явление, о состоянии которого даётся прогноз.

Характеристика объекта прогнозирования — качественное или количественное отражение какого-либо свойства объекта прогнозирования.

Переменная объекта прогнозирования — количественная характеристика объекта прогнозирования, которая является или принимается за изменяемую в течение периода основания и (или) периода упреждения прогноза.

Сложность объекта прогнозирования — характеристика объекта прогнозирования, определяющая разнообразие его элементов, свойств и отношений.

Период основания прогноза — промежуток времени, за который используют информацию для разработки прогноза. Этот промежуток времени называют также периодом предыстории.

Период упреждения прогноза — промежуток времени, на который разрабатывается прогноз.

Прогнозный горизонт — максимально возможный период упреждения прогноза заданной точности.

Точность прогноза — оценка доверительного интервала прогноза для заданной вероятности его осуществления.

Достоверность прогноза — оценка вероятности осуществления прогноза для заданного доверительного интервала.

Ошибка прогноза — апостериорная величина отклонения прогноза от действительного состояния объекта.

Источник ошибки прогноза — фактор, способный привести к появлению ошибки прогноза. Различают источники регулярных и нерегулярных ошибок.

Верификация прогноза — оценка достоверности и точности или обоснованности прогноза.

Эксперт — квалифицированный специалист по конкретной проблеме, привлекаемый для вынесения оценки по поставленной задаче прогноза.

При разработке социальных прогнозов в ряде случаев производится выявление мнения представителей различных групп населения, условно приравняемых к экспертам.

Компетентность эксперта — способность эксперта выносить на базе профессиональных знаний, интуиции и опыта достоверные суждения об объекте прогнозирования. Количественная мера компетентности эксперта называется коэффициентом компетентности.

Экспертная группа — коллектив экспертов, сформированный по определённым правилам для решения поставленной задачи прогноза. Частным случаем экспертной группы выступает экспертная комиссия.

Компетентность группы экспертов — способность экспертной группы выносить суждения об объекте прогнозирования, адекватные мнению генеральной совокупности экспертов. Компетентность экспертной группы определяется различными методиками.

Экспертная оценка — суждение эксперта или экспертной группы относительно поставленной задачи прогноза. В первом случае используется термин «индивидуальная экспертная оценка», во втором — «коллективная экспертная оценка».

Статистические методы прогнозирования. Статистические методы прогнозирования — научная и учебная дисциплина, к основным задачам которой относятся разработка, изучение и применение современных математико-статистических методов прогнозирования на основе объективных данных; развитие теории и практики вероятностно-статистического моделирования экспертных методов прогнозирования; методов прогнозирования в условиях риска и комбинированных методов прогнозирования с использованием совместно экономико-математических и эконометрических (как математико-статистических, так и экспертных) моделей. Научной базой статистических методов прогнозирования является прикладная статистика и теория принятия решений.

Простейшие методы восстановления используемых для прогнозирования зависимостей исходят из заданного временного ряда, то есть функции, определённой в конечном числе точек на оси времени. Временной ряд при этом часто рассматривается в рамках той или иной вероятностной модели, вводятся другие факторы (независимые переменные), помимо времени, например, объём денежной массы. Временной ряд может быть многомерным. Основные решаемые задачи — интерполяция и экстраполяция. Метод наименьших квадратов в простейшем случае (линейная функция от одного фактора) был разработан К. Гауссом в 1794-1795 гг. Могут оказаться полезными предварительные преобразования переменных, например, логарифмирование. Наиболее часто используется метод наименьших квадратов при нескольких факторах. Метод наименьших модулей, сплайны и другие методы экстраполяции применяются реже, хотя их статистические свойства зачастую лучше.

Оценивание точности прогноза (в частности, с помощью доверительных интервалов) — необходимая часть процедуры прогнозирования. Обычно используют вероятностно-статистические модели восстановления зависимости, например, строят наилучший прогноз по методу максимального правдоподобия. Разработаны параметрические (обычно на основе модели нормальных ошибок) и непараметрические оценки точности прогноза и доверительные границы для него (на основе Центральной Предельной Теоремы теории вероятностей). Применяются также эвристические приёмы, не основанные на вероятностно-статистической теории, например, метод скользящих средних.

Многомерная регрессия, в том числе с использованием непараметрических оценок плотности распределения — основной на настоящий момент статистический аппарат прогнозирования. Нереалистичное предположение о нормальности погрешностей измерений и отклонений от линии (поверхности) регрессии использовать не обязательно; однако для отказа от предположения нормальности необходимо опереться на иной математический аппарат, основанный на многомерной Центральной Предельной Теореме теории вероятностей, технологии линеаризации и наследования сходимости. Он позволяет проводить точечное и интервальное оценивание параметров, проверять значимость их отличия от 0 в непараметрической постановке, строить доверительные границы для прогноза.

Весьма важна проблема проверки адекватности модели, а также проблема отбора факторов. Априорный список факторов, оказывающих влияние на отклик, обычно весьма обширен, желательно его сократить, и крупное направление современных исследований посвящено методам отбора «информативного множества признаков». Однако эта проблема пока ещё окончательно не решена. Проявляются необычные эффекты. Так, установлено, что обычно используемые оценки степени полинома имеют в асимптотике геометрическое распределение. Перспективны непараметрические методы оценивания плотности вероятности и их применения для восстановления регрессионной зависимости произвольного вида. Наиболее общие результаты в этой области получены с помощью подходов статистики нечисловых данных.

К современным статистическим методам прогнозирования относятся также модели экспоненциального сглаживания, авторегрессии со скользящей средней, системы эконометрических уравнений, основанные как на параметрических, так и на непараметрических подходах.

Для установления возможности применения асимптотических результатов при конечных (т.н. «малых») объёмах выборок полезны компьютерные статистические технологии. Они позволяют также строить различные имитационные модели. Отметим полезность методов размножения данных (бутстреп-методов). Системы прогнозирования с интенсивным использованием компьютеров объединяют различные методы прогнозирования в рамках единого автоматизированного рабочего места прогнозиста.

Прогнозирование на основе данных, имеющих нечисловую природу, в частности, прогнозирование качественных признаков основано на результатах статистики нечисловых данных. Общая постановка регрессионного анализа в рамках статистики нечисловых данных и её частные случаи – дисперсионный анализ и дискриминантный анализ (распознавание образов с учителем), давая единый подход к формально различным методам, полезна при программной реализации современных статистических методов прогнозирования.

Основными процедурами обработки прогностических экспертных оценок являются проверка согласованности, кластер-анализ и нахождение группового мнения. Проверка согласованности мнений экспертов, выраженных ранжировками, проводится с помощью коэффициентов ранговой корреляции Кендалла и Спирмена, коэффициента ранговой конкордации Кендалла и Бэбингтона Смита. Используются параметрические модели парных сравнений – Терстоуна, Бредли-Терри-Льюса – и непараметрические модели теории льюсианов. Полезна процедура согласования ранжировок и классификаций путём построения согласующих бинарных отношений. При отсутствии согласованности разбиение мнений экспертов на группы, сходных между собой, проводят методом ближайшего соседа или другими методами кластерного анализа (автоматического построения классификаций, распознавания образов без педагога или тьютора). Классификация льюсианов осуществляется на основе вероятностно-статистической модели.

Используют различные методы построения итогового мнения комиссии экспертов. Своей простотой выделяются методы средних арифметических и медиан рангов. Компьютерное моделирование позволило установить ряд свойств медианы Кемени, часто рекомендуемой для использования в качестве итогового (обобщённого, среднего) мнения комиссии экспертов. Интерпретация закона больших чисел для нечисловых данных в терминах теории экспертного опроса такова: итоговое мнение устойчиво, то есть мало меняется при изменении состава экспертной комиссии и при росте числа экспертов приближается к «истине». При этом в соответствии с принятым подходом предполагается, что ответы экспертов можно рассматривать как результаты измерений с ошибками, все они – независимые одинаково распределённые случайные элементы, вероятность принятия определённого значения убывает по мере удаления от некоторого центра – «истины», а общее число экспертов достаточно велико.

Многочисленны примеры ситуаций, связанных с социальными, технологическими, экономическими, политическими, экологическими и другими рисками. Именно в таких ситуациях обычно и необходимо прогнозирование. Известны различные виды критериев, используемых в теории принятия решений в условиях неопределённости (риска). Из-за противоречивости решений, получаемых по различным критериям, очевидна необходимость применения оценок экспертов.

В конкретных задачах прогнозирования необходимо провести классификацию рисков, поставить задачу оценивания конкретного риска, провести структуризацию риска, в частности, построить деревья причин (в другой терминологии, деревья отказов) и деревья последствий (деревья событий). Центральной задачей является построение групповых и обобщённых показателей, например, показателей конкурентоспособности и качества. Риски необходимо учитывать при прогнозировании экономических последствий принимаемых решений, поведения потребителей и конкурентного окружения, внешнеэкономических условий и макроэкономического развития России, экологического состояния окружающей среды, безопасности технологий, экологической опасности промышленных и иных объектов.

Современные компьютерные технологии прогнозирования основаны на интерактивных статистических методах прогнозирования с использованием баз эконометрических данных, имитационных (в том числе на основе применения метода статистических испытаний) и экономико-математических динамических моделей, сочетающих экспертные, математико-статистические и моделирующие блоки.

Социальное прогнозирование – это предвидение тенденций и перспектив возможного развития социальных систем, объектов, общественных явлений, процессов (трудовых коллективов, регионов, процессов миграции населения, деторождения и т.п.). Объектом социального прогнозирования могут быть все социальные системы, все явления, протекающие в обществе.

Вместе с этим необходимо отметить отличительные, специфические принципы социального прогнозирования. Их можно выделить следующим образом:

Во-первых, формулировка цели здесь 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.

Во-вторых, социальное прогнозирование не обладает директивным характером.

Качественное отличие вариантного прогноза от конкретного плана состоит 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.

Специфика же социального прогноза состоит в том, что предвидение социальных явлений, процессов и управление ими тесно связаны. Спрогнозировав нежелательный социальный процесс, мы можем его остановить или так видоизменить, что он не проявит своих отрицательных качеств. Спрогнозировав позитивный процесс, мы можем активно содействовать его развитию, способствовать его расширению по территории действия, охвату людей, длительности проявления и т.д.

Социальное нововведение обладает спецификой в ряду других нововведений: если в научно-технической, экономической сферах смысл нововведения — достижение большей эффективности, то в социальной сфере установление эффективности проблематично. Чем это определяется?

1. В социальной сфере улучшение положения одних людей может создавать напряженность (иногда — только психологическую) у других. Социальное нововведение оценивается через призму ценностно-нормативной системы.

2. Успешное решение одних социальных проблем может порождать другие проблемы или оказаться успехом не в том смысле, в котором понималась задача.

Классификация прогнозирования на экстраполяцию, моделирование и экспертизу является достаточно условной, поскольку прогностические модели предполагают экстраполяцию и экспертные оценки, последние представляют собой итоги экстраполяции и моделирования и т.д. В разработке прогнозов также используются методы аналогии, дедукции, индукции, различные статистические методы, экономические, социологические и др.

Вопросы для самопроверки знаний:

1. Каковы основные цели и задачи управленческого консультирования?
2. Какие факторы влияют на точность прогноза в консалтинге?
3. В чем заключается суть Дельфийского метода и каковы его особенности?
4. Какие этапы включает в себя процесс применения Дельфийского метода, и как они могут быть изменены в компьютеризированной версии?
5. Какие основные замечания выдвигаются против метода экспертной оценки?
6. Что представляет собой метод форсайта, и как он используется при прогнозировании социально-экономического и инновационного развития?
7. Какие ключевые понятия и термины связаны с прогностикой и прогнозированием?
8. Какие основные математические методы и теории упоминаются в тексте как основы многомерной регрессии и статистического прогнозирования, и как они используются в измерении параметров?
9. Каковы проблемы с отбором факторов и проверкой адекватности моделей в многомерной регрессии, и какие современные исследования направлены на их решение?
10. Какова специфика составления прогнозов по сравнению с другими сферами, и какие принципы отличают прогнозирование от директивного планирования?

Заключение

Данный учебник представляет собой ресурс, который охватывает спектр теоретических и практических вопросов по консалтингу и прогнозированию в медиасфере. Изучение консалтинга и прогнозирования является неотъемлемой частью профессиональной подготовки специалистов в области связей с общественностью, управления коммуникациями и межкультурного обмена информацией. Учебник содержит анализ ключевых концепций, методов и технологий консалтинга, а также возможностей прогнозирования в медийной сфере. Анализ существующих проблем и вызовов, с которыми сталкиваются консультанты по коммуникациям, делает этот учебник актуальным и полезным для студентов, исследователей и практикующих специалистов.

Основываясь на полученных знаниях и навыках их практического применения, обучающиеся смогут эффективно решать задачи в области планирования и управления коммуникационными процессами, разработки стратегий коммуникаций, управления образом организации и взаимодействия с различными аудиториями. Связано это с тем, что роль и значение консалтинга и прогнозирования в медиасфере в значительной мере актуализировались в последние годы. Залогом успеха любой консалтинговой фирмы является сохранение и развитие ее главного актива – квалифицированного персонала. Профессиональная фирма должна быть способна привлечь самые лучшие кадры экспертов по управлению, обеспечить их дальнейшее совершенствование через постоянное (на протяжении всей карьеры) повышение квалификации и накопление практического опыта, а также создать им достаточные стимулы для продолжения работы в организации. Причем однородное рабочее ядро должно формироваться из людей с весьма разнообразным профессиональным и образовательным багажом. Все это достигается за счет создания специальных систем найма, мотивации и продвижения персонала, сложных многоступенчатых систем его переподготовки и повышения квалификации, систем трансформации накопленного опыта в методологии и их внутрифирменного распространения (так называемые системы управления знаниями), наконец, систем, процедур и стандартов клиентской работы, подразумевающих фирменный стиль и культуру.

Лучшие консалтинговые компании развили и активно применяют своеобразные управленческие технологии, которые давно, но не очень успешно пытаются освоить даже самые продвинутые в технологическом плане промышленные корпорации – технологии управления творческими человеческими ресурсами. Возникновение и развитие подобных технологий тесно связаны с относительно «мягкой» внутренней структурой консультационных фирм, где индивидуальные предприимчивость и творческий потенциал сотрудников искусно направляются в русло общефирменных целей. Это достигается за счет сознательно культивируемого соревновательного климата, практически повсеместного использования проектных команд и старательно воспроизводимой корпоративной культуры свободного интеллектуального обмена в отличие от практики централизованного надзора и иерархического принуждения, весьма характерной для крупных промышленных корпораций.

В кругах консультантов технологии подобного рода получили даже специальное название «жестко-мягкого» управления (*tight-loose management*). Именно они, наряду с весьма высокими заработками, позволили лидерам мирового консалтинга уже на протяжении многих лет притягивать, удерживать наиболее талантливую и квалифицированную часть выпускников самых престижных бизнес-школ и, соответственно, послужили одним из важнейших факторов конкурентного успеха, который к тому же относится к числу трудно воспроизводимых.

Авторы рассчитывают, что материал учебника будет полезен обучающимся по направлениям подготовки «Реклама и связи с общественностью»: бакалавриат 42.03.01 и магистратура 42.04.01, а также к направлениям подготовки 42.03.02 (бакалавриат) и 42.04.02 «Журналистика» и будет способствовать освоению технологии консалтинга и прогнозирования в медиасфере.

Литература

1. 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.
2. Бакулев Г.П. Массовые коммуникации: Западные теории и концепции: Учебник. пособие. - М.: Аспект Пресс, 2001.
3. Бергер П., Лукман Т. Социальное конструирование реальности. Трактат по социологии знания. - М.: Среда, 1991.
4. Бурдые П. Структура, габитус, практика//Журнал социологии и социальной антропологии. - Том I. - 1992.
5. Брайант Д., Томпсон С. Основы воздействия СМИ: Пер. с англ. - М.: Изд-во Вильямс, 2008.
6. Варганова Е.Л. Экономика зарубежных медиа. - М. Аспект-пресс, 2007.
7. Вебер М. Основные социологические концепции/пер. с Германом М.И. Левиной//Вебер М. Избранные произведения. - М., 1995.
8. Джамалдинова М.Д. Роль консалтинга в развитии российского предпринимательства/Сборник: Современная экономика: проблемы, пути решения. Сборник статей открытой научно-практической конференции преподавателей кафедры экономики. Технический университет; редактор М.А. Меньшикова. – 2015. – С. 70-81.
9. Добренков В.И., Кравченко А.И. Социология: Учебник. - М.: ИНФРА-М, 2003.
10. 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.
11. 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>
12. Колесников С.Н. Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием / С.Н. Колесников. – М.: Статус-Кво 97, 2019. – 156 с.
13. 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.
14. Соколова М.М. Управленческое консультирование: Учеб. пособие/М.М. Соколова. – М.: НИЦ ИНФРА-М, 2019. – 215 с.
15. 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>
16. 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. Сист. требования: Adobe Reader; экран 10".
<http://scipro.ru/conf/socialnetworks23.pdf>
17. Тесленко И.Б. ИТ-консалтинг: Учеб. пособие. - Владимирский гос. ун-т, 2019. – 88 с.
18. 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>
19. Цуркан А.А. Консалтинг проблемы и перспективы развития на отечественном рынке//Экономика и современный менеджмент: теория и практика. – 2016. – № 59. – С. 43-50.

20. Шаронин П.Н. Бизнес-консалтинг в медиаиндустрии: учебник/П.Н. Шаронин, Е.Б. Третьяк. – М.: ИНФРА-М., 2019. – 242 с.

21. 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.

Приложение

Профессиональный кодекс консультанта по управлению

Этот кодекс обсуждался и написан в 1996 году.

Преамбула

«Консультант по управлению – это все еще новая и редкая у нас, но весьма престижная профессия. Стратегия развития организации, перестройка структур, активизация персонала, предупреждение конфликтов, нововведения – вот далеко не полный перечень задач, решаемых наиболее успешными консультантами» (РАНХиГС при Правительстве РФ).

Но, в отличие от методологов, для которых публичное предъявление методов собственной работы дело обычное, консультанты, как правило, неохотно передают методы собственной работы. Как можно судить по опубликованному ниже документу, многие консультанты полагают, что консультант не должен скрывать от персонала клиентской организации цели и методы работы с ним. Но то, что раскрывается клиенту, можно рассказать не всякому коллеге: как по соображениям «врачебной тайны» (ведь по тому, какие методы применил консультант, опытный человек может «вычислить» состояние клиентской организации), так и по соображениям элементарной конкуренции. Но как же в таких условиях отличить «приличного» консультанта от «неприличного», ведь в нашей стране еще не сложилось даже самых общих стандартов этой профессии? Даже если критерием эффективности консультанта считать величину его гонораров (что весьма спорно), то для того, чтобы эти гонорары честно сравнить, должно возникнуть достаточно доверительное сообщество. Впрочем, и тут один консультант поскромничает, а другой, подобно рыбаку или охотнику, не упустит удобного случая прихвастнуть. Ведь приятно, чтобы о тебе думали так, как выразился один достойный профессионал: «Клиенты передают хорошего консультанта как поцелуй – из уст в уста». Но что делать, если рядом с таким достойным профессионалом работают другие, которые не получают ни одного повторного заказа – и, как говорится, «портят поле»?

СОЗДАНИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ АССОЦИАЦИЙ

В ответе на этот вопрос отечественные консультанты пошли по тому же пути, что и весь мир: начали создавать профессиональные ассоциации. И, поскольку монополии на эту деятельность нет (да и границы профессии строго еще не прочерчены), возникло сразу несколько подобных ассоциаций, объединяющих консультантов-психологов, консультантов-экономистов и т.д. Есть даже Социоинженерная ассоциация, члены которой тоже считают себя консультантами. Одна из самых «старых» ассоциаций (при отсутствии полного списка вряд ли можно что-либо утверждать с полной уверенностью) – Ассоциация консультантов по управлению и организационному развитию (АКУОР). Созданная в 1991 году и несколько лет просуществовавшая как свободный профессиональный клуб (на инициативе энтузиастов и практически без инфраструктуры), в прошлом году АКУОР встала на путь постепенного превращения в профессиональную корпорацию.

Один из признаков этого – публикуемый Профессиональный Кодекс, принятый на последней конференции АКУОР 2 июля 1996 года. Надо заметить, что путь Кодекса в свет был не гладок: принят он был лишь с третьей попытки. И, хотя некоторые отмечают в Кодексе определенный эклектизм, факт столь серьезного отношения профессионального сообщества к его принятию говорит о многом. *Во-первых*, необходимость принятия профессионального кодекса, наконец назрела, а, *во-вторых*, его содержание было «выстрадано» и отражает реальное состояние дел и ценности данного сообщества. Характерно, что если разделы об отношениях профессионального консультанта с клиентом и с обществом прошли с относительно небольшими поправками, то раздел об отношениях консультантов между собой вызвал бурю споров. Впрочем, если такие нормы принимаются действительно серьезно, то они – как обязательства – должны быть взаимными. То есть рассматриваться как регулятив и для себя, а не только в качестве способа умерить коварство конкурента, сохранив собственное.

НА ПУТИ К ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ КОРПОРАЦИИ

Конечно, трудно от стереотипа «одинокого волка» переходить к культуре взаимоотношений коллег. К счастью, вдохновителем разработки и одним из активных авторов Кодекса был президент АКУОР А.И. Пригожин, практикующий консультант с 70-х, он в 1991 году создал первую и пока единственную в стране Школу консультантов по управлению и начал за «некоммерческие» деньги не только передавать богатый собственный опыт, но и убеждать делать это других ведущих консультантов. Интересно, что в первые годы слушателями Школы были активно практикующие консультанты, уже обладающие определенным опытом. Так что, по сути, Школа стала одним из источников формирования отечественных стандартов данной профессии. Сейчас выпускников Школы насчитывается более двухсот, причем далеко не каждый слушатель получает диплом.

Сформируют ли эти консультанты «с общим прошлым» вместе со своими коллегами профессиональное сообщество, или рынок консультационных услуг по-прежнему останется «диким» – покажет время. Во всяком случае, в проекте нового Устава АКУОР первое рассматривается как миссия Ассоциации, а соблюдение Профессионального Кодекса – как обязательное условие для членства. Это, впрочем, не препятствует соблюдению данного Кодекса другими консультантами или разработке иным сообществом собственного. Но, в любом случае, сохранить «чистоту поля» и сдержать недобросовестную конкуренцию поможет лишь определенное добровольное самоограничение. Никто извне не заставит консультантов объединиться: в этом отличие современной формы институционализации профессии – корпорации – как от средневекового цеха, так и от «товарищеских» отношений при социализме. Как сказал бы Дюркгейм («Несколько замечаний о профессиональных группах»), нужна «солидарность», с помощью которой корпорация как институт препятствует «аномии» – или «беспределу», если быть ближе к родному отечеству.

ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ КОДЕКС КОНСУЛЬТАНТА ПО УПРАВЛЕНИЮ

Миссия консультанта – члена АКУОР состоит в том, чтобы профессиональными методами способствовать решению проблем клиентской организации и ее развитию.

КОНСУЛЬТАНТ-КЛИЕНТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Консультант должен стремиться к пониманию клиента как организации в целом, если речь идет не об индивидуальном консультировании.

Неудачи в работе с клиентом консультант должен относить прежде всего на счет своей компетенции.

Консультант несет ответственность перед клиентом за результативность своей работы, прежде всего – с точки зрения клиента.

При неизбежности негативных последствий для отдельных работников вследствие изменений, вызываемых консультированием, консультант должен стремиться к смягчению этих последствий, к разумному балансу интересов.

Консультант не должен скрывать от персонала клиентской организации цели и методы работы с ним.

Консультант хранит в тайне оговоренную с клиентом информацию о клиентской организации.

Консультант не разглашает конфиденциальную информацию, полученную от отдельного работника (диагностическое интервью, наблюдение, работа с документами и т.п.), передавая ее клиенту только в анонимном и обобщенном виде.

Консультант не должен передавать клиенту некоторые виды информации о персонале, произведенной самим консультантом в ходе его работы (социометрия, позиционный анализ и т.п.).

КОНСУЛЬТАНТ-КОНСУЛЬТАНТНЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Консультант принимает на себя обязательства перед своим профессиональным объединением следовать данному Кодексу.

Консультант считает своим долгом способствовать развитию своего профессионального сообщества, в том числе – через передачу коллегам своего опыта и методов работы, помощь друг другу в поиске клиентов, взаимоподдержку в трудных консультационных случаях и т.п.

Консультант при заключении контракта с клиентом должен проинформировать об этом других консультантов (если ему известно о таковых); член Ассоциации обязуется не вступать в недобросовестную конкуренцию с коллегами.

КОНСУЛЬТАНТ-ОБЩЕСТВЕННЫЕ ОТНОШЕНИЯ

Члены АКУОР принимают на себя миссию социально-ответственного консультанта, который следит за соответствием результатов своей работы – интересам общества в целом:

он не принимает заказов на консультирование противоправных действий клиента, недобросовестных методов конкурентной борьбы;

он содействует успеху прогрессивных реформ в направлении общечеловеческих ценностей и интеграции нашей страны в мировое сообщество;

он открыт сотрудничеству с государством в подготовке и осуществлении прогрессивных мероприятий, в том числе и на безвозмездной основе;

он стремится к профессионализации и гуманизации управленческих отношений и повышению уровня деловой культуры в нашей стране.

Кодекс профессиональной этики консультанта

Осознавая свои обязанности перед клиентами, обществом и друг другом, консультанты, обучаясь и систематизируя полученный опыт, постоянно повышают свой профессиональный уровень и делятся плодами своего опыта и обучения с другими. Они участвуют в построении цивилизованного рынка коммерческой недвижимости, формируют общественное мнение путем ведения разъяснительной работы в средствах массовой информации, используют право законодательной инициативы и оказывают помощь соответствующим регулирующим органам с целью исключения практики, которая может бросить тень на доброе имя консультанта или нанести вред обществу.

Консультанты должны нести общую ответственность за свое доброе имя, добросовестно выполнять и совершенствовать стандарты своей профессиональной деятельности.

Осознавая, что профессиональное сотрудничество между консультантами соответствует интересам потребителей их услуг, консультанты стремятся эксклюзивно представлять клиентов, не пытаются получить какое-либо нечестное преимущество над своими конкурентами.

Термин «консультант» должен означать компетенцию, справедливость и честность, высокие идеалы морального поведения в деловых отношениях. Мотивы получения дополнительного вознаграждения или специальные инструкции клиентов не могут служить оправданием для отступления от этих принципов, идеалов и стандартов компании.

Принимая настоящий Кодекс этики и Стандарты практики, консультанты принимают на себя обязательство вести свою профессиональную деятельность в соответствии с духом и буквой установленных принципов.

Кодекс призван повысить эффективность выполнения консультантом своих должностных обязанностей.

Целью Кодекса является установление этических норм и правил служебного поведения консультантов для достойного выполнения ими своей профессиональной деятельности, а также обеспечение единых норм поведения консультантов.

Знание и соблюдение консультантами положений Кодекса является одним из критериев оценки качества их профессиональной деятельности и служебного поведения.

Основные понятия

Кодекс – Кодекс этики и Стандарты практики «Агентства регионального развития».

Объект – недвижимое имущество, права на которое передаются или приобретаются.

Консультант, экспертный статус – агент, брокер, агентство недвижимости.

Покупатель – лицо, приобретающее права на недвижимость (покупатель, арендатор, наниматель).

Продавец – лицо, уступающее права на недвижимость (продавец, арендодатель, наймодатель).

Клиент – лицо, прибегнувшее к услугам эксперта и заключившее возмездный договор с консультантом.

Участник – продавец/покупатель, не вступивший в договорные отношения с консультантом.

Принятие предложения – предварительный договор между продавцом и покупателем о намерении и порядке совершения сделки.

Совершение сделки – передача прав на недвижимое имущество, документально оформленное и зарегистрированное в установленном законом порядке.

Кооперативная сделка – сделка, в подготовке и проведении которой участвуют два и более консультантов, представляющих разные стороны сделки.

Представительский статус – совокупность прав, принадлежащих клиенту и передаваемых им консультанту по договору об оказании услуг, договору представительства, по доверенности в связи с уступкой/приобретением прав на объект.

Эксклюзив, эксклюзивные права – представительский статус консультанта, ограниченный сроком действия договора об оказании консультационных услуг, по которому клиент принимает на себя обязательство не наделять другого консультанта представительским статусом на тот же объект и отказывается в пользу консультанта от самостоятельного поиска арендаторов/покупателей на данный объект.

1. Общие положения

1.1. Обязанности, налагаемые Кодексом, распространяются на всех консультантов Агентства регионального развития.

1.2. Права консультанта по представлению интересов клиента ограничиваются его представительским статусом.

1.3. Представляя клиента, консультант принимает на себя обязательство действовать в интересах клиента в сделке с коммерческой недвижимостью. Защита интересов клиента не освобождает консультанта от обязанности честного обращения с другими участниками сделки.

1.4. Консультант должен рекомендовать клиентам или участникам сделки обратиться за профессиональной юридической помощью в специализированные организации.

1.5. Консультант обязан постоянно совершенствовать свои профессиональные навыки и повышать знания законодательства и документооборота, а также практики применения законов.

1.6. Консультант не обязан оказывать услуги клиентам по вопросам, не входящим в его компетенцию.

1.7. В служебном поведении консультант воздерживается от:

а) любого вида высказываний и действий дискриминационного характера по признакам пола, возраста, расы, национальности, языка, гражданства, социального, имущественного или семейного положения, политических или религиозных предпочтений;

б) грубости, проявлений пренебрежительного тона, заносчивости, предвзятых замечаний, предъявления неправомерных, незаслуженных обвинений;

в) угроз, оскорбительных выражений или реплик, действий, препятствующих нормальному общению или провоцирующих противоправное поведение;

г) сторонних отвлечений во время служебных совещаний.

1.8. Консультанты призваны способствовать своим служебным поведением установлению в коллективе деловых взаимоотношений и конструктивного сотрудничества друг с другом.

1.9. Консультанты должны быть вежливыми, доброжелательными, корректными, внимательными и проявлять терпимость в общении с клиентами и коллегами.

1.10. Внешний вид консультанта при выполнении им должностных обязанностей в зависимости от условий работы и формата рабочего мероприятия должен соответствовать общепринятому деловому стилю, который отличают официальность, сдержанность, традиционность, аккуратность, классический крой (включая классические туфли, ботинки).

2. Обязанности перед клиентами

2.1. Консультант, желая заключить (сохранить, продлить) агентский договор с клиентом, не должен вводить его в заблуждение в отношении рыночной стоимости недвижимости и тех выгод, которые могут быть получены клиентом при помощи консультанта.

2.2. Представляя продавца, консультант должен предлагать объект покупателям только по цене, согласованной с клиентом.

2.3. Консультант должен передавать предложения и контрпредложения сторон быстро и объективно вплоть до принятия предложения сторонами сделки.

2.4. После принятия предложения участниками консультант должен рекламировать объект, организовывать просмотры объекта покупателями, передавать новые предложения клиенту и контрпредложения от клиента только в том случае, если клиент вменит эту обязанность консультанту в письменном виде путем оформления доверенности.

2.5. В интересах всех сторон сделки консультант должен:

2.5.1. стремиться полно и в письменном виде фиксировать факты, произошедшие в процессе подготовки и проведения сделки;

2.5.2. при подготовке документов, сопровождающих сделку и необходимых для ее совершения, излагать документы четким и понятным языком, полно и однозначно отражать достигнутые договоренности, обязательства сторон, дополнительные условия;

2.5.3. разъяснять клиентам правовые последствия принимаемых сторонами на себя обязательств;

2.5.4. после подписания многостороннего юридического документа выдать каждой подписавшей стороне по его экземпляру.

2.6. Консультант должен избегать преувеличения, введения в заблуждение или утаивания фактов, касающихся объектов, прав или сделки в целом.

2.7. Объявления, извещающие о продаже/аренде или обмене недвижимости, консультанты вправе размещать на объекте лишь в случае уведомления или с письменного согласия клиента – продавца.

2.8. Консультант не вправе использовать конфиденциальную информацию о клиенте в свою пользу или в пользу третьей стороны без письменного согласия клиента.

2.9. Консультант может сообщить в установленном порядке конфиденциальную информацию о клиенте:

2.9.1. при наличии официального запроса уполномоченных органов или постановления суда;

2.9.2. для предотвращения противоправных действий со стороны клиента;

2.9.3. защищаясь от обвинения в незаконном поведении или нарушении Кодекса.

3. Специальные обязанности перед клиентами

3.1. Вступая в переговоры с целью заключения договора на представление интересов потенциального клиента, консультант должен сообщить последнему о принципах и практике сотрудничества с другими консультантами.

3.2. Консультант должен своевременно информировать клиента обо всех ставших ему известными обстоятельствах и фактах, относящихся к готовящейся сделке и способных впоследствии привести к признанию сделки недействительной.

4. Обязанности перед общественностью

4.1. Консультант обязан предоставлять профессиональные услуги всем клиентам и участникам без дискриминации на основе расовой принадлежности, цвета кожи,

национальности, религии, пола, умственных или физических недостатков, социального или семейного положения, профессии.

4.2. В своей рекламе консультант должен объективно отражать характеристики предлагаемых объектов, качество предоставляемых услуг, свой экспертный статус.

4.3. Обладая представительским статусом и предлагая для продажи/аренды объекты, эксперт должен указывать в своей рекламе наименование агентства недвижимости и свой статус.

5. Обязанности перед другими экспертами

5.1. Консультант должен сотрудничать с другими консультантами в интересах клиентов. Обязанность сотрудничать не налагает на консультанта обязанности делиться вознаграждением или любым другим способом вознаграждать других консультантов, сотрудничающих в кооперативной сделке.

5.2. Сотрудничающие консультанты при первом контакте должны сообщить друг другу свой экспертный и представительский статус и подтвердить его до совершения сделки.

5.3. Консультант, наделенный продавцом представительским статусом, устанавливает условия предложения о возможном сотрудничестве с другими консультантами, представляющими интересы покупателей.

5.4. Предложение о вознаграждении сотрудничающих консультантов должно быть оговорено особо в предложении о сотрудничестве. Размер и условия выплаты вознаграждения определяются соглашением о сотрудничестве между консультантами до принятия предложения клиентами.

5.5. Консультант не должен выступать с ложными, вводящими в заблуждение, дискредитирующими заявлениями о конкурентах.

5.6. Консультант должен проявлять лояльность и осмотрительность, комментируя общую политику другого эксперта и/или его действия в конкретной сделке.

5.7. Прежде чем получить представительский статус, консультант должен выяснить у клиента, не наделил ли он аналогичным статусом другого консультанта.

5.8. Консультант вправе вступать в контакт с клиентами другого консультанта только при наличии согласия последнего.

5.9. Консультант вправе заключить договор с бывшим клиентом другого консультанта по окончании срока действия предыдущего договора.

5.10. Предложение консультантом в рекламе или лично премий, призов, торговых скидок или других стимулов для потенциальных клиентов, даже если консультант при этом получает преимущество перед другими консультантами, считается этичным при условии полного и четкого описания всех условий предложения.

5.11. Разногласия между сотрудничающими консультантами по поводу стоимости объектов, условий проведения сделок, размера и условий получения вознаграждения за оказанные услуги считаются этичными.

5.12. Сотрудничающие консультанты должны разрешать возникающие между ними разногласия таким образом, чтобы не страдали интересы клиентов и деловая репутация «Агентства регионального развития».

6. Ответственность за нарушение Кодекса этики

6.1. Полномочиями по разрешению спорных ситуаций в рамках настоящего Кодекса этики наделяется представительный орган – Комиссия по профессиональной этике «Агентства регионального развития» (далее Комиссия по профессиональной этике).

6.2. Рекомендации, вынесенные Комиссией по профессиональной этике, подлежат обязательному выполнению консультантами.

6.3. Консультант имеет право сообщать Комиссии по профессиональной этике о ставших ему известными нарушениях настоящего Кодекса этики другими консультантами.

6.4. В случае выявления и подтверждения фактов нарушений Кодекса этики, финансовых и других обязательств консультанта Комиссия по профессиональной этике может принять

решение об общественном порицании, о возмещении причиненного морального, материального ущерба и, в исключительных случаях, об исключении из состава консультантов «Агентства регионального развития».

6.5. Соблюдение консультантами положений Кодекса учитывается при проведении аттестаций, формировании кадрового резерва для выдвижения на вышестоящие должности, а также при наложении дисциплинарных взысканий.

КОНСАЛТИНГ И ПРОГНОЗИРОВАНИЕ В МЕДИАСФЕРЕ

В.А. Чвякин, А.И. Мильяненко

Учебник

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

Технический редактор: Канаева Ю.О.



ISBN 978-5-907607-82-8



9 785907 607828 >

Усл. печ. л 9,5
Объем издания 11,5 МВ
Оформление электронного издания:
НОО Профессиональная наука, mail@scipro.ru
Дата размещения: 05.09.2024 г.
URL: http://scipro.ru/conf/consulting9_24.pdf