**СОДЕРЖАНИЕ**

Введение

1. Теоретические проблемы развития бизнес–образования

1.1 Развитие сферы услуг в России

1.2 Развитие консалтинговых услуг

1.3 Услуги бизнес-образования в г. Екатеринбурге

2. Разработка программы бизнес-обучения на предприятии

2.1 Анализ рынка

2.2 Совершенствование деятельности в ООО «Урал–Гермес»

3. Анализ рынка бизнес-образования в городе Екатеринбурге

3.1 Состояние бизнес услуг в Екатеринбурге

3.2 Перспективы развитие рынка услуг бизнес–образования

Заключение

Список использованных источников

Приложения

**ВВЕДЕНИЕ**

**Актуальность темы** Интенсивное развитие предпринимательской деятельности, выход на российский рынок большинства крупнейших международных корпораций, рост спроса на высококвалифицированных специалистов в области управления, финансов, маркетинга обусловили необходимость расширения образовательной инфраструктуры, в которой выделился рынок услуг бизнес-образования. Причинами выделения бизнес-образования в вид предпринимательской деятельности явились следующие факторы:

необходимость быстрой адаптации к изменению внешних условий,

краткие сроков подготовки, преобладание практических знаний,

более интенсивные образовательные технологий и многообразие используемых форм обучения, а также большая заинтересованность предприятий-заказчиков в получении профессиональных знаний персоналом.

Высокую значимость бизнес-образованию придает его специфическое положение на стыке рынка образовательных услуг и рынка труда специалистов, что особенно важно для подъема региональной экономики и определяет необходимость его постоянного развития, формирование новой эффективной вертикальной структуры управления обучением, основанной на тесной координации федеральной, региональной и муниципальной политики с учетом дальнейшего повышения роли и самостоятельности образовательных организаций и учреждений.

В этой связи, перенос центра экономической ответственности в решении проблем развития бизнес-образования на региональный и на муниципальный уровни требует предоставления соответствующих прав в формировании принципов, в выборе методов и функций управления, способных обеспечить их экономическую устойчивость на местах. Однако в настоящее время органы управления в регионах не располагают для этого достаточной научно-методической, информационной базами и не имеют практических механизмов управления.

Все это потребовало углубленного исследования и осмысления теоретических и методических основ формирования и развития рынка услуг бизнес-образования в регионе, где проблема наполняется реальным содержанием и привязана к условиям территории с учетом имеющихся ресурсов, реально существующих возможностей и конкретных требований предприятий к профессиональным кадрам.

**Степень разработанности.** В последнее время, как в России так и за рубежом, растет интерес к исследованию особенностей развития дополнительного профессионального образования. Наибольший интерес представляют работы таких авторов, как: А.Г. Аганбегян, А.Л. Арефьев, Ж. Аллак, П.И. Бурак, Л.Г. Белова, Х.Х. Бруннер, С.А. Головко, Г.А. Гордиенко, В.А. Гончарук, Н.М. Дмитриев, С.А. Ершов, Н.В. Жадько, И.В. Зайцевский, С.Л. Зарецкая, Л.М. Калашников, М.И. Кныш, Л.Г. Можаева, В.А. Макрак, А. Павлуцкий, Ф.И. Перегудов, И.А. Рождественская, В.А. Рыжов, М.А. Чуркина, Ф.Э. Шереги и др.

Несмотря на столь представительный круг ученых и практиков, затрагивающих в своих работах многие экономические и организационные аспекты образования в целом и дополнительного профессионального , образования в частности, обращает на себя внимание, что в исследованиях не раскрыты пути формирования и развития рынка услуг бизнес-образования на уровне региона.

Таким образом, актуальность и недостаточная изученность проблемы определили выбор темы диссертации, ее цели и задачи.

**Цель и задачи исследования.** Целью дипломной работы является разработка и обоснование научно-методических подходов и практических рекомендаций, обеспечивающих совершенствование развития рынка услуг бизнес-образования в городе Екатеринбурге.

В соответствии с намеченной целью в диссертации были поставлены и реализованы следующие задачи:

- показать тенденции развития сферы услуг бизнес-образования;

- отследить динамику развития рынка консалтинговых услуг

- выявить проблемы и тенденции становления и развития рынка услуг бизнес-образования в регионе;

- исследовать конъюнктуру рынка услуг бизнес-образования в Екатеринбурге;

- проанализировать зарубежный опыт деятельности в области бизнес-образования;

- предложить пути создания системы поддержки и регулирования бизнес-образования на предприятии ООО «Урал – Гермес»;

- показать сложившуюся ситуацию на рынке образования в городе Екатеринбурге;

- обосновать перспективность форм организации бизнес-образования.

Объектом исследования выступают образовательные организации и учреждения, удовлетворяющие потребности в услугах бизнес-образования, органы управления их развитием на региональном и муниципальном уровнях, потребители услуг.

Предметом исследования является совокупность социально-экономических и организационных отношений, складывающихся между поставщиками, потребителями образовательных услуг и органами управления регионом в процессе развития рынка услуг бизнес-образования.

**Теоретической и методологической основой** для диплома послужили труды ведущих российских и зарубежных ученых по управлению экономическими и социальными процессами, проблемам образования, предпринимательской деятельности, формирования и использования трудовых ресурсов в регионе; Законы РФ, указы Президента России, постановления Правительства РФ, нормативно-методические документы по вопросам предпринимательства, налогообложения в сфере образовательной деятельности, информационно-аналитические материалы и др. Эмпирической основой послужили данные исследования особенностей деятельности образовательных организаций в городе Екатеринбурге, удовлетворяющих потребности в бизнес-образовательных услугах. В процессе исследования автором был использован метод группировки статистической отчетности, системный анализ, сравнительный анализ, методы экономического и социологического анализов.

Научная новизна дипломной работы состоит в разработке методических положений и практических рекомендаций, способствующих формированию и развитию рынка услуг бизнес-образования в городе Екатеринбурге в современных условиях.

**Инструментально-методический аппарат исследования.** При проведении анализа и обобщения практического и теоретического материала применялись методы сопоставления, структурно-функционального анализа, единства исторического и логического, статистический метод, которые обеспечили охват большинства сторон столь сложной ситуации, которая проявляется при взаимодействии инфляции и дифференциации доходов в условиях рыночной экономики.

Курсовая работа состоит из введения, двух глав, состоящих из двух параграфов каждая, заключения и списка используемых источников.

Во введении обосновывается актуальность данной темы, определяется цель и основные задачи исследования.

В первой главе «Теоретические проблемы развития бизнес-образования» показаны тенденции развития сферы услуг, рынка консалтинговых услуг, а так же охарактеризованы тенденции рынка бизнес – образования в Екатеринбурге.

Во второй главе «Разработка программы бизнес- обучения на предприятии» рассматриваются подходы к усовершенствованию деятельности на предприятии ООО «Урал – Гермес».

В третьей главе «Анализ рынка бизнес – образования в городе Екатеринбурге» показаны основные тенденции и прогнозы развития отрасли бизнес - образования.

Список использованных источников содержит 32 наименования.

В приложении содержатся таблицы и рисунки.

**1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ**

**1.1 Развитие сферы услуг в России**

В России сфера услуг появилась в первой половине 90-х годов, проходя процессы рыночного реформирования и приватизации. До этого периода деятельность в большинстве сегментах рынка услуг жестко регламентировалась законодательством, а в ряде из них государство являлось основным посредником сферы услуг. С первой половины 90-х годов и до настоящего момента российский рынок услуг развивается и преобразовывается. Наиболее подвержены непрерывному развитию и изменениям сферы банковского дела и страхования, телекоммуникаций и компьютерных технологий, торговли и питания, туризма и вся сфера развлечений. В 2007 г. процент сферы услуг в ВВП России был около 55%. В то время как в 1990г. эта доля в ВВП РСФСР равнялась 35%. Львиная доля относилась к развитию сферы услуг непосредственно в обществе: процент занятых на рынке услуг в общей численности населения доходит до 56%. Но, роль рынка услуг в общей экономике страны еще не настолько высока, если сравнивать ее с другими странами - в ВВП западных стран доля сферы услуг равна 65%, а в США почти 77%.

Структура и основные компоненты отечественного рынка услуг очень отличаются от компонентов рынка услуг развитых стран прежде всего преобладанием в сфере услуг традиционных компонентов, которые значительно облегчают процессы перевозки, а так же сбыта продукции как на внутренних, так и на внешних рынках. Так, в 2007 г. в систему добавленной стоимости, которая была создана для предпринимательской сферы услуг. Преобладали следующие компоненты: "торговля, общественное питание и заготовки" (64%), "транспорт" (18%), а также "связь" (5%). Эти компоненты составляют, в среднем, около 75% в общем объеме добавленной стоимости.[[1]](#footnote-1)

В то же время реформирование в России привело не только к активному развитию традиционных отраслей, но и к появлению новых видов (бухгалтерские, аудиторские, компьютерные, консалтинговые, услуги для проведения транзакций на рынке недвижимости, проведение различных рекламных кампаний, рекрутинговых операций, а так же частных охранных заказов и т.д.). Однако в целом российский рынок услуг можно описать, как все еще развивающийся – infant industry. В это время необходимо создать наиболее рентабельную стратегию для дальнейшего развития, что позволит в дальнейшем контролировать различные секторы услуг, соблюдая при этом интересы не только российских субъектов рынка услуг, но и иностранных поставщиков и инвесторов. Во-первых, следует обеспечивать защиту интересов российских поставщиков а, во-вторых, обеспечивать конкурентную среду с внедрением иностранных поставщиков в отечественные рынки услуг, что приведет в конечном итоге к активизации деятельности отечественных поставщиков рынка.

Приоритетным является дальнейшее развитие финансовых услуг, а так же транспортных и телекоммуникационных. Они являются фундаментом для всей инфраструктуры рынка услуг в России. Многие из сегментов рынка услуг (например, ресторанные, консалтинговые, туристические), при том, что не требуют большого количества инвестиций, для населения обеспечивают прочную основу стабильности. Так как значительно увеличивают занятость в стране. Другие же секторы экономики, как например строительство, оказывают не только положительный эффект на общую занятость населения. Но и обеспечивают стабильность в развитии промышленности. Однако с социальной точки зрения, на первом месте по-прежнему приоритетом в развитии пользуются такие сферы услуг, как социальное страхование, здравоохранение, услуги по организации досуга образование. Ряд сегментов рынка услуг связаны в основном с результатами НТП, разработками НИИ, такими как: услуги космических запусков, компьютерные услуги, и т.д.[[2]](#footnote-2)

Основным моментом, который оказывает непосредственное влияние на отечественный рынок услуг, является непосредственно характеристика трудовых ресурсов. В этом моменте Россия имеет определенный ряд преимуществ. Прежде всего, это достаточная образованность населения, при низкой стоимости рабочей силы. Это обеспечивает трудоемкий сектор. Так же особенностью российской рабочей силы является ее способность быстро приспосабливаться к быстроизменяющейся конъюнктуре экономической среды, проявляя при этом инициативу и творческий подход.

На сегодняшний день в России есть значительные проблемы с построением структуры статистического учета, не только на внутреннем рынке, но и на внешнем. Это касается так же экспорта и импорта различных отраслей структуры. Встречаются проблемы и с систематизацией иерархии услуг, а так же с их подробной классификацией. Так, основной проблемой активации субъектов сферы услуг в России является неопределенность при характеристики различных видов услуг как экспортную или импортную продукцию. Возникла необходимость и сейчас проводится работа по созданию общероссийского классификатора видов экономической деятельности по товарам и услугам, основанного на анализе международного аналога.

Развитие сегментов рынка услуг в России, прежде всего, началось с создания сопутствующей нормативной базы. Большое количество законов, регламентирующих те или иные постулаты рыка услуг, а так же ряд мер, устанавливающий основные тенденции транзакций в этой сфере, затрагивающих интересы отечественных и иностранных поставщиков, были рассмотрены Гражданском кодексе Российской Федерации или закон об иностранных инвестициях. Отдельные стороны этого дела, как например аспекты, присущие отдельным секторам рынка были рассмотрены в законе о банках и банковской деятельности, об организации страхового дела, о туристской деятельности, законодательство в отношении ряда профессиональных услуг и т.д.

Не смотря на это, тенденция развития сфер рынка все еще нуждается в значительной обработке со стороны законодательства. Недостаточное развитие законодательства, которое способно регламентировать рыночные отношения в сфере услуг, в первую очередь связано с монополизацией большинства секторов в 1991 году. Еще одной причиной является дефолт 1998 года, так как не было объективных разумных мер в банковской сфере, что привело к сильной зависимости финансовой системы от иностранных инвестиций на краткосрочном периоде. Сейчас проектированием законодательной базы для выравнивания тенденций развития законодательства идет в различных секторах связи, туризма, образования, транспорта, здравоохранения, страхования, в области аудиторских услуг в банковской сфере и т. д.

Помимо этого, создание систем регламентирования различных сфер рынка услуг может зависеть только от создания более четкой нормативно правовой базы, обеспечивающей контроль за всеми аспектами транзакций на мировом рынке услуг, что определит так же и общую экономическую стабильность так же в таких законодательных актов, как Земельный кодекс, закон о государственном регулировании внешнеэкономической деятельности, закон о валютном регулировании. В таких законах должен быть предусмотрен пункт, значительно облегчающий процесс притока иностранного капитала в Россию, так, например, дебюрократизация, упрощение процесса получения лицензий на различные виды деятельности, создание международных стандартов ведения аудита и бухгалтерского учета.

Необходимость формирования средств регулирования различных секторов рынка услуг, целью которых является создание благоприятной конкурентной среды для осуществления деятельности между российскими и иностранными субъектами рынка, в сочетании с грамотным законодательством, обеспечивающим эти условия, так же приводит к положительным аргументам в сторону вступления России в ВТО.

Основное отличие рынка услуг от товарного состоит в том, что на товарном рынке ощущается значительное влияние либерализации на национальные интересы в отдельных секторах рынка, приводя, в первую очередь, к их ущемлению. В то же время, либерализация на рынке услуг предполагает создание благоприятной конкурентной среды, разрушая различного рода барьеры входа и выхода на рынок, предусматривая и представителей национального сегмента. Таким образом, на рынке появляются новые поставщики, растет занятость за счет увеличения рабочих мест, растет профессионализм российских специалистов, что создает благоприятную почву для различного рода транзакций. В таком конспекте обеспечивается способность удовлетворить основные потребности домашних хозяйств и предприятий разнообразными услугами, значительно снижая затраты на приобретение. «Торговля услугами путем коммерческого присутствия иностранных поставщиков на территории страны» (в терминологии ГАТС) является одним из основных аспектов доступа на рынок услуг потребителей и поставщиков, за счет различного рода инвестиций. При либерализации на товарных рынках происходит замещение продукции отечественного рынка товарами иностранных поставщиков. Во время либерализации коммерческого присутствия иностранных производителей на отечественном рынке услуг увеличивается количество поставляемых услуг российского рынка, за счет увеличения материальных и нематериальных ресурсов в производстве.

Развитие рынка услуг в России может произойти за счет отечественных ресурсов, избегая применения иностранных благ в производстве, минимизируя допуск иностранных поставщиков на рынок услуг. Это позитивно отразиться на экономическом росте, соответствуя потребностям отечественных производителей. Таким образом, возможно достижение международного уровня качества. В дальнейшем возможен выход отечественных производителей на мировой уровень, создавая благоприятную конкурентную среду для продвижения российских товаров.

Осознавая всевозможные плюсы либерализации рынка услуг, необходимо понимать, что должна существовать определенная политика протекционизма, направленная на достижения конкурентоспособности различных секторов, таких как банковская сфера, ряд деловых услуг, страхование, здравоохранение, туризм, отрасли связи. По существенным причинам конкурентоспособность этих секторов остается ниже уровня западных стран.[[3]](#footnote-3)

До первой половины 90-х гг. иностранные поставщики допускались на отечественный рынок услуг только в качестве представительств. Они не имели права проводить различные коммерческие транзакции на территории России. В то же время, существовали строгие нормативы, регламентирующие выезд отечественных производителей за границу, в форме валютного контроля, что негативно отражалось на продвижении отечественных товаров за рубежом.

На открытие «железного занавеса» моментально отреагировали иностранные поставщики, началась активизация процессов в различных сегментах рынка услуг. Появились новые сферы услуг, связанные с деловым сектором, такие как: компьютерные услуги, консалтинг, реклама, аудит, бухгалтерские услуги и юридические. Это было связано с ускоренным развитием российской экономики, которое требовало непосредственного накопления опыта. Началось проникновение иностранных инвесторов в фундаментальные и традиционные отрасли национального рынка услуг, которые на тот момент и по сей день являются наиболее приоритетными за счет приносимой ими прибыли. К таким относятся: банковская сфера, здравоохранение, страхование, туристическая индустрия, транспорт, общественное питание, телекоммуникации, торговля.

Однако создание подобного рода конкурентной среды, которое осуществляется за счет поддержки малого бизнеса, приводит к снижению роста производства технологий, что провоцирует общее снижение производства товаров НТП, делая продукцию неконкурентоспособной на мировом рынке. Таким образом, происходит вытеснение отечественной продукции иностранными аналогами, например, в областях морских перевозок, страховании, в сфере общественного питания, в области международных автодорожных в отдельных подсекторах сектора связи, в строительстве. Таким образом, возникает необходимость создания правильной стратегии развития.

Не смотря на это совокупность высокого уровня профессионализма, сравнительно низкого уровня цен, а так же предприимчивости российских производителей помогли российским производителям совершить «вторжение» на иностранные рынки, захватив при этом, определенную долю иностранного рынка. После дефолта 1998 г. так же стало возможно расширение таких сфер торговли, как: туризм, розничная торговля, компьютерные услуги, реклама, консультационные аудиторские услуги и т.д.

Приток иностранных инвестиций на российский рынок обеспечивает необходимое финансовое сопутствие для развития технологического сектора, а так же созданы необходимые условия для реализации услуг на отечественном рынке.

В целом в России созданы достаточно привлекательные условия для вложения иностранных инвестиций. Однако за последнее десятилетие поток прямых иностранных инвестиций в Россию оказался меньше, чем можно было бы ожидать. Так, в 2006 г. объем иностранных инвестиций составил 10,96 млрд. долл. США (из них 4,43 млрд. – прямые инвестиции), из них на услуги приходится около 50%. Общий эффект иностранных инвестиций с позиций интересов страны положителен: в результате ускорилось создание целого ряда новых услуг, произошла модернизация традиционных видов услуг.[[4]](#footnote-4)

**1.2 Развитие консалтинговых услуг**

Консультирование необходимо предприятию для того, чтобы обеспечить предприятию стабильность и устойчивое развитие в современных условиях, при этом сохранить высокое качество управления. Это и привлекло внимание современного бизнес – сообщества к консалтингу, что сейчас обеспечило этой отрасли стабильную тенденцию к росту.

Одновременно с тем, как рост европейского рынка происходит медленнее мирового (в относительных показателях рост составляет 3,8%),страны Восточной и Центральной Европы являются еще неразвитыми, но имеющими динамику быстрого роста рынка консалтинговых услуг. Наиболее перспективной, с точки зрения экспертов, является Россия, Польша, страны Балканского региона и Венгрия.[[5]](#footnote-5)

В целом, рынок консалтинговых услуг в России невелик, однако на сегодня наблюдается тенденция устойчивого роста, даже не смотря на кризисные условия, сфера консультирования все еще пользуется большим спросом. Для большинства отраслей такие темпы роста по сей день остаются недосягаемыми. К 2008 году валовой спрос на консалтинговые услуги в России приблизился к полумиллиарду долларов. Эта сумма может быть сравнима со спросом на услуги управленческого консультирования в таких странах, как Норвегия и Дания.

Консультирование на предприятии успешно развивается как отрасль российской экономики. Ее доля в ВВП России на 2009 год составила около 0,18%. Пока этот показатель можно сравнить с показателем среди стран Европы середины 1990-х годов. В 2009 году этот показатель составил 0,40% (в Европе). Однако до сих пор остается проблема, значительная часть рынка консультационных услуг, около 60%, принадлежит иностранным компаниям. Для некоторых зарубежных консалтинговых корпораций это легкий способ отмывания денег. В основном именно такие компании и образуют отечественный рынок консалтинговых услуг.

Не смотря на это, благодаря благоприятной конкурентной среде в России сегодня появляется все больше и больше компаний, которые занимаются консультационным бизнесом. Сегодня насчитывается около трех тысяч таких организаций, если не брать в учет частных консультантов. Самые большие компании, а на сегодняшний день их всего 150 штук, однако они значительно превосходят другие местные отделения иностранных корпораций по эффективности деятельности, по выручке, численности персонала. Конечно, самое большое количество, около 80% находится в Центральном федеральном округе, однако активно развиваются и фирмы в областях.[[6]](#footnote-6)

Особым спросом пользуется ИТ-консалтинг. На прибыль российских компаний оказывает существенное влияние, около 40% от валовой выручки , оказывают услуги ИТ-сферы. Особое влияние оказывает ИТ-сфера на управленческий консалтинг. В сфере стратегического планирования объем выручки от организационного развития и консультаций составляет около 12%, и относительно стабилен. Это полностью соответствует европейскому уровню. Однако невелика доля выполняемых проектов в сфере операционного менеджмента и HR, если брать в сравнении со среднеевропейскими показателями.

Показатели востребованности консалтинговых услуг, как показывают опросы среди менеджеров предприятий (около 80%) показывают, что затраты на услуги бизнес консультирования, за 2008-2009 годы, как минимум не сократились. Хотя наблюдалась тенденция к увеличению этих затрат. В среднем. Затраты на использование консалтинговых услуг на предприятиях за год выросли на 44%. Можно измерить отношение полученного результата с показателями вариации численности управленческого персонала на предприятии. В результате исследований, выяснилось, что сокращение управленческих позиций в организационной структуре фирм наблюдалось в каждой третьей организации. И при этом речь не идет о том, что большинство компаний ставит вместо внутренних управленцев консультантов из консалтинговых компаний. Однако прослеживается тенденция, так как использование бизнес консультантов гораздо эффективнее, чем рискованный набор бюрократического управленческого аппарата во многих российских предприятиях.

В результате проведенных исследований стало очевидно, что на сегодняшний день опыт общения с представителями консалтинговых организаций имеют около 60%. Часто обращаются за помощью в консалтинговые компании около 30%, а в 13% компаниях бизнес консультанты работают постоянно. Треть респондентов признались, что достаточно часто прибегают к услугам внешних консультантов. Оставшаяся часть опрошенных обращалась в консалтинговые компании лишь один раз, или вообще не имели опыта общения с предприятиями подобного рода. Однако 6,2% готовы воспользоваться данными услугами, являясь потенциальными клиентами.

На сегодняшний день в российской экономике не существует отрасли, которая бы не использовала возможности, предоставляемые консультантами. Однако, как и в предшествующие годы, по объемам заказываемых консалтинговых услуг безоговорочно лидирует промышленность, обеспечивая консультантам 60-70% совокупной выручки, причем наибольший объем доходов консалтинговых компаний обеспечивают предприятия нефтяной и нефтегазовой отрасли, электроэнергетики. Заметную роль (порядка 12% совокупной выручки) также играет финансовый сектор.[[7]](#footnote-7) Непропорционально мала доля заказов от предприятий, работающих в сфере услуг (в то время как в структуре ВВП России они занимают более 50%). Нецивилизованными с точки зрения потребления консалтинговых услуг эксперты называют строительную отрасль, компании, связанные с недвижимостью и розничной торговлей.

Услугами управленческого консультирования пренебрегают предприятия тех отраслей и сфер экономики, в которых отсутствует жесткая конкурентная среда или ощущается нехватка финансов. В первом случае у менеджеров просто отсутствует мотивация к более эффективному ведению бизнеса. В случае же дефицита финансов большинство руководителей этого сектора вообще не думают о консалтинге – их предприятиям не хватает средств даже на решение текущих проблем. Именно такая ситуация складывается в сельском хозяйстве, угольной промышленности, на многих машиностроительных и транспортных предприятиях.

Более всего бизнес привлекает возможность использования знаний и навыков, которыми обладают профессиональные консультанты (это отмечают почти 60% опрошенных). Без внешних консультантов не обойтись в случае необходимости проведения независимой диагностики компании. Более 50% респондентов указывают на то, что прибегают к услугам внешних консультантов для получения непредвзятого «снимка» организации.

Почти пятая часть российских предприятий прибегает к услугам консультантов по управлению в случае нехватки людских и организационных ресурсов для самостоятельного решения управленческих проблем. Часто это оказывается эффективным, особенно когда нагрузка подобного рода распределяется неравномерно по времени.

Почти 7% опрошенных менеджеров высшего звена используют консультантов для обоснования решений, принятых руководством. Эти управленцы небезосновательно полагают, что оценка решения со стороны внешнего эксперта поможет избежать неконструктивных возражений и сопротивления персонала.

Всего несколько человек указали на использование услуг консультантов в случае возникновения кризисной ситуации в компании. Анализируя такой результат, можно сделать предположения, во-первых, о недостаточной информированности представителей российского бизнеса о возможностях, предоставляемых современным управленческим консалтингом, а во-вторых, о все еще недостаточной открытости российского бизнеса и наличии некоторых «комплексов» в признании, например, того, что компания может попасть в кризисную ситуацию.

По итогам 2008 года, объем рынка консалтинговых услуг в России составил 1,65-1,85 млрд. $, а совокупная выручка крупнейших консалтинговых российских групп (без компаний "большой четверки") увеличилась на 39-40 %, приблизившись к 50 млрд. руб.

На динамично развивающемся российском рынке консалтинговых услуг России постоянно происходит передел долей рынка. По сравнению с предыдущими периодами, в 2008 году было отмечено замедление темпов роста в секторе ИТ-консалтинга, значительно снизилось увеличение выручки консультантов, специализирующихся на разработке и системной интеграции, т.е. на 20,5% (в 2007 году - на 127%, в 2006 г. - на 110%). С другой стороны, управленческий консалтинг в области ИТ продемонстрировал рост в 61% (в 2006.г. - в 46%). В 2008 году значительно вырос спрос на проекты, направленные на оптимизацию структуры управления, чтобы сделать ее более прозрачной, в связи, с чем получили развитие отрасли финансового консалтинга и оценочной деятельности. За год выручка компаний, специализирующихся на финансовом консалтинге, увеличилась на 21,5%.[[8]](#footnote-8)

Основные тенденции общероссийского рынка консалтинга - смена ориентации консалтинговых компаний на средний и малый бизнес, региональное расширение крупных компаний, проникновение международных компаний на региональные консалтинговые рынки России, вытеснение мелких компаний более крупными. Таким образом, в ближайшем будущем рост количества консалтинговых компаний значительно замедлится. За год доля ИТ-консалтинга на рынке консалтинговых услуг России выросла до 56%.

**1.3 Услуги бизнес-образования в г. Екатеринбурге**

Активное развитие рынка бизнес – образования в Екатеринбурге началось за последние 7 лет. Однако более четко он стал просматриваться около двух лет назад. Сейчас выработалась определенная тенденция к стабильности, появились выставки услуг бизнес-образования, эта тема регулярно освещается в СМИ, уже видны лидеры этого направления.

При опросе участников рынка бизнес-образования в городе Екатеринбурге стало ясно, что предприятия не хуже столичных аналогов, ни количественно, ни качественно. Но стоит отметить, что это было достигнуто из-за услуг, предоставляемых специалистами из Москвы. Образовательные центры прибегают к их помощи достаточно часто.

При этом на екатеринбургском рынке просматриваются две противоположные тенденции. С одной стороны существует мнение, что Екатеринбург пока не стоит на одном уровне с Москвой по бизнес – образованию. С другой точки зрения, в Москве нет особых технологий, которые необходимы для образовательных центров Екатеринбурга. Эта позиция основывается на том, что существует определенная специфика регионального рынка, однако при этом стоит спокойно относиться к столичным аналогам, как к источнику инноваций в этой сфере, с учетом их неоспоримого профессионализма.

Нужно отметить, что до сих пор существует ряд моментов, в котором москвичи занимают лидирующие позиции, такие как: "практика внедрения BSC", "оценка эффективности инвестиций в маркетинг". Но если рассматривать наиболее востребованные позиции программ бизнес – образования, то уровень не хуже, чем у московских аналогов. А в некоторых аспектах, таких как практическая значимость и практика применения прослеживается тенденция опережения. Причем, технологии управления разработаны в соответствии со спецификой Уральского района, а не просто российского рынка.

На сегодняшний день валовой объем рынка бизнес-образования в России составляет 200 миллионов долларов. В его структуре: объем Уральского рынка – 33-34 миллиона. За 2009 год рост рынка образовательных услуг составил 10-15%.[[9]](#footnote-9)

За последние полтора года на рынке бизнес – образования произошли значительные изменения. Программа обучения стала более специфичная, обобщенные программы ушли на задний план, а контент стал настолько узкоспециализированным, его стали использовать только при постановке конкретных задач. Активно пользоваться услугами бизнес – образования в последнее время стал малый и средний бизнес. Сейчас приоритетным стало обучение не рядовых специалистов, а непосредственно собственников или руководителей. Так же значительно увеличился спрос на различного рода управленческие программы, включающие вопросы финансов психологии управления и маркетинга.

Людей, работающих в сфере бизнес – образования, можно классифицировать по формам обучения, таким как тренинги (корпоративные или открытые), семинары, по продолжительности обучения, целевой аудитории, набору основных тематик. Большое количество участников квалифицируется на не долгосрочных проектах. Краткосрочные программы пользуются спросом еще и по следующим причинам: практическая направленность, мобильность, оперативный отклик на потребности бизнеса, конкретность. Ну и так же потому, что краткосрочные проекты требуют меньших затрат, а так же не нуждаются в лицензировании в той мере, как долгосрочные, поэтому их проще организовать. Существенное влияние оказывает конкуренция с вузами. На сегодняшний день почти во всех высших образовательных учреждениях есть курсы по повышению квалификации, рассчитанные на 3-6 месяцев. При этом, как и фирмы, вузы предлагают наиболее оперативные варианты среднесрочного обучения.

На сегодня в Екатеринбурге действует около 68 компаний, которые заняты в сфере бизнес-образования.

Существует ряд фирм, которые задают тон на рынке и предлагают львиную долю образовательных программ. Постепенно складывается тематическая специализация, которая становится наиболее сильной стороной того или иного центра.

Сегментировать рынок бизнес - образования можно по нескольким параметрам. Например, игроков этого рынка можно различать по тому, с какими целевыми аудиториями они работают. Одни компании узко специализируются (тренинги по продажам, маркетинг), а другие предлагают свои образовательные продукты одновременно на разные целевые аудитории: руководители, менеджеры среднего звена, менеджеры по продажам, финансисты, юристы и др.

Фирмы отличаются и ассортиментом тренеров: от компаний с широким спектром предложения до компаний, которые работают с тремя тренерами, предлагая 3-4 темы в год.

Одни провайдеры привозят тренеров из столиц или из-за рубежа, другие используют услуги местных консультантов. Предложения основных игроков дополняются теми, для кого бизнес-образование не основной вид деятельности - кадровые агентства, предлагающие локальные программы обучения. В Екатеринбурге рынок бизнес-образования еще не сформирован в полной мере, поэтому четко его сегментировать сложно. Ни по одному из оснований классификации невозможно выстроить стройную структуру рынка. Большинство компаний работают одновременно в нескольких нишах, направлениях - отраслевых, ценовых, содержательных.

Особенность бизнес-образования - это 100% прикладная направленность. Клиенту нужно оторваться от работы на небольшой промежуток времени, ухватить и с понедельника начать уже внедрять полученное в компании. Деньги, вложенные в обучение, должны давать быструю отдачу. Поэтому краткосрочные программы пользуются наибольшим спросом.[[10]](#footnote-10)

Краткосрочные программы помогают бизнесу решать актуальные задачи, быстро реагируя на возможные проблемы. Отсюда важные требования к обучающим компаниям - способность самостоятельно разрабатывать программы исходя из потребностей рынка. И обеспечивать внедрение новых технологий, помогая персоналу переводить знания в навыки. Поэтому форма тренинга так популярна - позволяет взрослым людям пробовать в безопасной для себя учебной среде делать что-то по-другому, потренировать новый тип поведения.

В среднем 25% клиентов в образовательных центрах - это руководители и собственники бизнеса, остальные - менеджеры среднего звена. По данным компании "Активные формы", "дешевый" сегмент бизнес - образования в Москве уже отмирает, при этом растет количество программ ценовой категории миддл, а также люкс, стоимость которой составляет от 5 тыс. долларов в день. В Екатеринбурге же, "дешевый" сегмент вполне полноценен и востребован. В нем готовят секретарей, менеджеров по персоналу, такие фирмы больше работают с физическими лицами, а не с компаниями.[[11]](#footnote-11)

Стоимость экономного обучения составляет около 2 тыс. рублей в день. Средний ценовой сегмент ориентирован на менеджеров по продажам, руководителей среднего звена. Стоимость этих программ начинается от 800 долларов в день. Образовательных проектов уровня "люкс" в Екатеринбурге пока нет. Урало-Сибирский институт бизнеса предлагает программы по цене от 2 тыс. долларов в день.

**2. РАЗРАБОТКА ПРОГРАММЫ БИЗНЕС-ОБУЧЕНИЯ НА ПРЕДПРИЯТИИ**

**2.1 Анализ рынка**

Консалтинговая компания «Урал-Гермес» существует на консалтинговом рынке города Екатеринбурга вот уже 15 лет. Это юридическое лицо, зарегистрированное по адресу г. Екатеринбург, ул. Цвиллинга, 6

ООО «Урал-Гермес» объединяет ряд специалистов, среди которых аналитики, консультанты, специалисты в области стратегического и инвестиционного консалтинга. Каждый проект тщательно соблюдается профессиональными менеджерами, обеспечивается индивидуальный подход к каждому заказу, реальная оценка и адекватная постановка проблем. Таким образом, достигается максимальное решение всех проблем, которые ставятся перед предприятием. Точная оценка сектора рынка, на котором работает, заказчик так же позволяет обеспечить высокий уровень обслуживания.

В основе управления предприятием лежит Устав, основанный на правах собственниках и принципах самоуправления коллектива.

На момент государственной регистрации уставной фонд составил 5,6 млн. рублей.

К основным услугам, оказываемым ООО «Урал-Гермес» относятся:

1. планирование налоговых расходов;

2. обзор судебной практики Ежемесячно;

3. Совокупный анализ правовых и экономических проблем, разработка решений, касающихся отдельных хозяйственных операций на предприятии, а также динамику развития отрасли;

4. Ежемесячный анализ, обобщающий наиболее современную информацию и советам по проблемам, которые возникли в процессе применения существующего законодательства, а также объяснения наиболее сложные и неурегулированные вопросы налогообложения и бухгалтерского учета.

5. Рекомендации по снижению налоговых рисков, в том числе по рекомендации по формам первичных учетных документов, формулировкам договоров, приказов, учетной политики;

6. Еженедельный обзор новостей, необходимых для работников налоговых и бухгалтерских служб;

7. Разработка схемы документооборота;

8. Систематическое проведение семинаров для работников налоговых и бухгалтерских служб предприятий;

9. Разработка методики рекомендаций для автоматизации налогового и бухгалтерского учета;

Организация ООО «Урал-Гермес» - лидер консультационных услуг на Урале. Высокое качество реализованных услуг можно связать с большим количеством иностранных и отечественных инвесторов, знанием и опытом особенностей рынка, а так же индивидуальным подходом к каждому заказчику. При создании проекта четко прорабатывается структура, а так же стратегия выполнения.

Эта деятельность подразумевает:

1. Смета и бюджет для всей структуры управления с инструкциями исполнителям по их составлению и выполнению;
2. Различные методы трансфертного ценообразования, инструкции исполнителям;
3. план документооборота;
4. Обоснованная структура внутрифирменного управления по центрам финансовой отчетности, бизнес-процессам, сегментам деятельности;
5. Методы калькулирования по прямым и полным издержкам с распределением расходов по функциям, инструкции исполнителям;
6. План счетов управленческого учета, адаптированный к структуре внутрифирменного управления;
7. Методические указания по ведению счетов управленческого учета в соответствии с согласованным планом счетов;
8. Формы внутрифирменной отчетности и методические указания по их составлению, представлению и анализу;
9. Методы нормирования издержек, учета и анализа отклонений от норм с необходимыми инструкциями исполнителям.

Управленческое и стратегическое консультирование ООО «Урал-Гермес» подразумевает планирование и прогнозирование проектов по вопросам управления, используя при этом практику мировых аналогов. При этом учитывается специфика Уральского рынка консультационных услуг, на основе оценки экспертов различных секторов рынка: автопромышленный комплекс, нефтепереработка, недвижимость, нефтехимия, сетевая розничная торговля, производство строительных материалов, и др.

Для проработки некоторых проектов компания ООО «Урал-Гермес» привлекает специалистов отдельных отраслевых рынков, консультационных институтов и компаний. Используется система доступа к различным базам данных и методы обработки и поиска различного рода маркетинговой информации.

Организационная структура консалтинговой компании ООО «Урал-Гермес» представляет собой определенную иерархию, возглавляемую Наблюдательным советом, с директором во главе. К задачам, решаемым Наблюдательным советом относятся: контроль над выполнением основных приоритетных среднесрочных и долгосрочных целей организации и определении стратегии развития. Ниже, по структуре управления стоит Правление консультационной компании «Урал-Гермес». Целью этого управленческого звена является координация деятельности компании. Это обеспечивается за счет лицензирования определенных видов профессиональной деятельности.

ООО «Урал-Гермес» руководствуется следующими принципами:

1. **Партнерство.** Построение доверительных и эффективных отношений между клиентом и компанией, которые направлены на достижение общих целей, согласование интересов, а так же обоюдное удовлетворение от процесса.
2. **Комплексность. Комплексная работа всех участников проекта, которая подразумевает целостный результат, а не набор решений.**
3. **Конфиденциальность. Обязательство не разглашения информации о клиентах, что составляет основу доверительных отношений.**

Постепенно, с каждым годом, объем производства продукции увеличивается. Динамика объема производства по структуре видов деятельности представлена на приложении 1.

В этой таблице показано, что структура объема производства очень изменилась.

Так в 2009 году наибольший удельный вес принадлежит комплексному анализу экономических и правовых проблем (30,07%), также следует отметить тот факт, что произошло значительное снижение по разработке методических рекомендаций для автоматизации бухгалтерского и налогового учета – за период с 2007 по 2009 гг. удельный вес изменился с 27,2 до 21,2 процентных пункта.

Чтобы проанализировать хозяйственную деятельность компании необходимо охарактеризовать финансово – производственную деятельность используется объем реализованной продукции. Он состоит из четырех главных типов услуг, оказываемых организацией. Это виды деятельности, расположенные по принципу их удельного веса:

1. Комплексный анализ экономических и правовых проблем.

2. Разработка методических рекомендаций для автоматизации бухгалтерского и налогового учета,

3. Ежемесячный бюллетень, обобщающий наиболее актуальную информацию и рекомендации по проблемам,

4. Налоговое планирование.

Объемы реализации этих видов деятельности в сопоставимых ценах за три года представлены на приложении 2.

Их представленной таблицы видно, что на объемы реализации больше всего влияют показатели, которые влияют и на объемы производства. Это те позиции, доля которых, в общем объеме реализованной продукции наиболее высока. Анализ реализации и динамики производства показал, что самое большое влияние на тенденцию развития предприятия оказывает комплексный анализ экономических и правовых проблем. Это говорит о том, что на эту услугу оказывается наибольший спрос на рынке консультационных услуг.

Еще один показатель, дающий оценку деятельности предприятия – прибыль от реализации продукции. Расчет этого показателя на 2007-2009 представлен на приложении 3.

Проанализировав полученные данные, можно сделать вывод, что прибыль на предприятии упала с 249 до 86 млн. Это связано с тем, что произошел рост себестоимости на 321 млн. руб. (396 – 75). Положительное влияние на изменение прибыли оказывает увеличение реализации на 158 млн. руб. (482 – 324), но данного роста недостаточно, чтобы компенсировать увеличение себестоимости.

Данные показывают, что в результате уплаты сборов, налогов и платежей от выручки остается прибыль, в распоряжении предприятия, которая направляется для дальнейшего использования основные фонды предприятия. Основная прибыль, которая остается после всех расходов предприятия, в т.ч.: местных сборов, налогов, экономических санкций используется в следующих направлениях:

52% – в фонд накопления;

47% – в фонд потребления, из них: на дополнительную оплату труда и премирование; на материальную помощь работникам; на оздоровительные мероприятия.

1% – в резервный фонд;

Анализ финансового состояния предприятия наиболее наглядно дает бухгалтерский баланс. Бухгалтерский баланс отражает имущественную обособленность организации, информирует о собственном капитале организации, о степени предпринимательского риска и о финансовых результатах работы организации

Удовлетворенность структуры баланса за 2009 год характеризуется следующими показателями, представленных в приложении 4.

Коэффициенты текущей ликвидности, обеспеченности собственными оборотными средствами и обеспеченности финансовых обязательств активами в соотношении с соответственными значениями их нормативных коэффициентов в данной отрасли могут быть представлены с помощью диаграмм на приложении 5.

Анализируя значения коэффициентов приведенных выше можно сделать вывод, что они удовлетворяют нормативным значениям и организация платежеспособна. Просроченной и нереально числящейся дебиторской и кредиторской задолженности нет.

ООО «Урал-Гермес» объединяет ряд специалистов, среди которых аналитики, консультанты, специалисты в области стратегического и инвестиционного консалтинга. Каждый проект тщательно соблюдается профессиональными менеджерами, обеспечивается индивидуальный подход к каждому заказу, реальная оценка и адекватная постановка проблем. Наибольший удельный вес в общей численности работников организации занимают работники со стажем работы от 7 до 9 лет.

Проведем анализ производительности труда работников Консалтинговой компании «Урал-Гермес». Наиболее обобщающим показателем производительности труда является среднегодовая выработка продукции одним работающим. Величина его зависит не только от выработки работников, но и от количества отработанных ими дней и продолжительности рабочего дня.

Анализ производительности труда работников ООО «Урал-Гермес» произведен на приложении 6.

По данным из таблицы видно что, производительность труда работников возросла в стоимостном выражении, это связано с повышением эффективности использования рабочего времени, и увеличением цен на производимые услуги.

Сотрудникам компании предусмотрены премии за высокие показатели производительности, за выполнение особо важных (срочных) работ. Также выплачиваются премии за публикации статей и научную работу. Размеры надбавок определяются в зависимости от личного вклада работника в повышение эффективности проводимых мероприятий, выполняемых работ (услуг). Эти надбавки уменьшаются либо отменяются при ухудшении качества работы. Они не должны превышать 30% от оклада работника.

На приложении 7 приведена структура годового фонда заработной платы работников предприятия за 2009 год.

Большое значение для организации имеет анализ использования средств на оплату труда, т.к. в его процессе осуществляется контроль за использованием фонда заработной платы, выявляются возможности экономии средств за счет роста производительности труда.

При анализе заработной платы выявляют абсолютное и относительное отклонение ее фактической величины от плановой в целом по организации, а также изменение результативного показателя, т.е. фонда заработной платы за счет изменения факторных показателей, входящих в нее.

Абсолютное отклонение фонда оплаты труда определяется как разность между фактически начисленным фондом заработной платы и плановым:

ΔФОТа=ФОТф-ФОТпл=245-231,4=+13,6

Это отклонение не учитывает степень выполнения плана по объему произведенной продукции, поэтому не характеризует полностью использование фонда оплаты труда работников.

Относительное отклонение фонда заработной платы:

ΔФОТот= ФОТф-(ФПЗпер.пл.·Квып + ФЗПпост.пл.),

где Квып - коэффициент выполнения плана по производству продукции;

ФПЗпер.пл -фонд переменной заработной платы работников, зависит от объема произведенных работ;

ФЗПпост.пл -фонд постоянной заработной платы, не зависит от объема произведенных работ;

ΔФОТот=+0,459

Таким образом, на предприятии имеется абсолютное отклонение фактической величины ФЗП от плановой в размере 13,6 млн.руб., также имеется относительный небольшой перерасход в использовании ФЗП, который составил 459 тыс. руб.

Основные выводы, которые можно сделать в результате полного анализа производственно- хозяйственной деятельности предприятия по основным технико-экономическим показателям:

* объем производства продукции, а также и объем реализации постепенно с каждым годом увеличивается, это объясняется постоянным ростом качества оказываемых услуг и скорости их выполнения;
* структура объема производства значительно изменилась. Так в 2009 оду наибольший удельный вес принадлежит разработке комплексных инвестиционных проектов (30,07%), также следует отметить тот факт, что произошло значительное снижение по направлению стратегического и управленческого консультирования – за период с 2005 по 2007 гг. удельный вес изменился с 27,2 до 21,2 процентных пункта;
* за наблюдаемый период прибыль в организации снизилась с 249 до 86 млн., данное изменение произошло в первую очередь за счет роста себестоимости на 321 млн. руб. (396 – 75), положительное влияние на изменение прибыли оказывает увеличение реализации на 158 млн. руб. (482 – 324), но данного роста недостаточно, чтобы компенсировать увеличение себестоимости;
* на предприятии имеется абсолютное отклонение фактической величины ФЗП от плановой в размере 13,6 млн.руб., также имеется относительный небольшой перерасход в использовании ФЗП, который составил 459 тыс. руб.

**2.2 Совершенствование деятельности в ООО «Урал–Гермес»**

Так как фирма специализируется на предоставлении консалтинговых услуг, необходимо особо обратить внимание коммуникабельности ее сотрудников. Следовательно, необходимо учесть этот фактор при составлении программы обучения.

Необходимо выделить основные требования, которые предъявляются к программе обучения.

1. Диагностичность. Результаты программы должны быть легко проверяемы.
2. Соподчиненность. Это означает, что сотрудниками должна быть вся информация, а не ее отдельные части. Только это гарантирует переход к следующему этапу.
3. Инструментальность. Использование в программах различных инструментов для достижения определенных целей. Например, планирование времени тайм-менеджера. Инструмент представляет собой особый вид блокнота с элементами календаря, записной книжки и прочего. За 1-2 дня сотрудники организации могут обучиться умело планировать мероприятия, составлять эффективные расписания, освоить другие вопросы организационного плана. Как показывает практика, использование тайм-менеджера делает организацию более маневренной, способствует оздоровлению делового климата в коллективе.

При составлении программы допустимо применять различные методы, соответствующие специфике рынка консалтинговых услуг, а также особенностям персонала, на которого эта программа нацелена. Это могут быть тренинги по управлению кадрами, по маркетингу, гостиничному и финансовому делу. Для ООО «Урал-Гермес» соответствует составление сценариев, соответствующих моделям «продавец-покупатель», «менеджер-поставщик» и др.

Так же, следует учитывать. Что программа должна быть направлена непосредственно на специалистов, которые нуждаются в обучении. Если группа понимает о необходимости обучения, то программа будет усвоена лучше.

Система целей, преследуемых ООО «Урал-Гермес» имеет определенную структуру. Цели в этой структуре имеют интегральную направленность. Эти цели должны отражать результаты программы бизнес – обучения. В результате процесса обучения сотрудники должны пройти определенную подготовку, в последствии чего перейти на новый уровень, через повышение.

В качестве комплексной цели стоит повышение общего уровня квалификации на предприятии ООО «Урал-Гермес».

Цикловая цель подразумевает результаты по отдельным видам или циклам образования. Для консалтингового предприятия «Урал-Гермес» стоит следующий циклических целей:

1. укрепление корпоративного духа компании.
2. комплексная подготовка консультантов, повышение их профессионального уровня;
3. усвоение консультантами единых фирменных стандартов обслуживания;
4. адаптация стажеров, усвоением ими норм правил поведения, принятых в компании;
5. повышение уровня лояльности сотрудников к компании(забота о новичках, возможность карьерного роста и повышение статуса консультантов, ведущих обучение, и т.д.);
6. повышение мотивации к работе;
7. неформальная, предварительная диагностика профессионального уровня персонала фирменной розничной сети компании;
8. получение обратной связи от сотрудников о работе компании.

Следующей системой целей являются программные цели, обучение различным дисциплинам. Для ООО «Урал-Гермес» были выбраны следующие дисциплины:

1. Программа обучения деловому общению.
2. Деловой иностранный язык,
3. Компьютерные курсы (как для начинающих, так и повышения квалификации),
4. Составление деловой и финансовой документации на иностранном языке,
5. Курс машинописи,
6. Курс подготовки консультантов-аналитиков.

Итак, система обучения на предприятии ООО «Урал-Гермес» состоит из следующих этапов:

I этап. Базовый курс. 10 занятий.

1.1 Объект и предмет консалтинга. 3 часа.

1.2 Задачи бизнес – консалтинга. 3 часа.

1.4 Этика делового общения. 9 часов.

II этап. Направления бизнес-консалтинга. Углубленный курс. 14 занятий.

2.1 Системы и структуры управления бизнес - компаниями: история, виды, эффективность. 3 часа.

2.2 Постановка и решение финансовых задач. Составление бизнес – отчетности. 6 часов.

2.3 HR- консалтинг. 6 часов.

2.4 Организация продаж. 9 часов.

2.5 Программа пользования ПК. 9 часов.

III этап. Специализация по направлениям бизнес-консалтинга.

3.1 организация и проведение конференций, семинаров, тренингов для тренеров, консультаций, стажировок;

3.2 обобщение и распространение имеющегося опыта проведения семинаров, тренингов и консультаций, создание методического фонда с материалами для тренеров и консультантов;

Пример построения технологии обучения. Работники ООО «Урал-Гермес» будут обучаться по курсу «Этика делового общения». В курсе изучаются: такие понятия, как «этика», «нравственность», «этикет», «общение», различные варианты процесса общения - «общение без слов», «общение по телефону», психологические закономерности поведения человека. Также в учебном материале выделяются дидактические единицы, или определения (суждения).

Контролю обучения предъявляется ряд требований. Контроль должен быть объективным: следует установить четкие критерии и параметры оценки. Например, можно составить тест для проверки определенного раздела учебного материала и назначить определенное количество баллов за правильный ответ. Затем баллы складываются, получается некоторый результат, который можно сравнить с результатами других обучаемых. Также контроль должен быть своевременным. В предложенном нами курсе «Этика делового общения» контроль проводится в конце курса. В более длительных учебных программах контроль должен вестись по равноценным по объему разделам. После проведения контроля руководитель обучения анализирует, насколько усвоен материал, суммирует свои впечатления и определяет наиболее частые ошибки. Затем производится ликвидация пробелов в знаниях: проводятся дополнительные занятия для всех, если большинство не усвоило какой-то раздел, или индивидуальные консультации с отдельными обучаемыми по определенным вопросам, вызывающим у них затруднения.

Рассмотрим виды и методы контроля. Укажем, что сначала коллектив разбивается на группы и определяется начальный уровень контроля. Часто применяются такие методы контроля, как тестирование и собеседование. Промежуточный, или текущий, контроль проводится в таких формах, как контрольная работа, зачет, ролевая игра. В нашем случае контроль может приобретать такой вид. Обучаемым предлагается тест-тренинг «Общительны ли вы?», состоящий из 16 вопросов. За положительный ответ работник ставит себе 2 балла, за отрицательный - 1. В конце подсчитывается сумма баллов, на основании которой проверяющий может судить о готовности обучающегося вести деловую беседу с клиентом (овладел ли он соответствующими приемами в процессе обучения). Также целесообразно провести групповое занятие на определение «психологической близости». Учащимся предлагается по выбору составить карту личности двух других членов группы и их психологическую совместимость по схеме. Также может быть проведено аудиторное занятие по сценарию. Оно будет иметь следующую схему: 1. Распределение ролей (10 мин), 2. Разыгрывание ситуаций (60 мин), 3. Анализ поведения участников ситуации (20 мин), подведение итогов (15 мин), тестирование (20 мин), устные ответы обучающихся на вопросы преподавателя ( 10 мин).

Очень важен в учебном процессе итоговый контроль, на основании которого можно судить об успешном или неуспешном окончании учебного курса, пригодности его к определенному виду работы. Методы такого контроля могут быть разнообразными: экзамен, защита работы, деловая игра. В последнее время метод деловой игры пользуется огромной популярностью. Для подведения итогов по нашему курсу можно провести комбинированную проверку знаний: экзамен и защиту небольшой работы. Вопросы для экзамена должны быть не слишком объемными, например: Что такое этика? Для чего нужна профессиональная этика? Какие показатели поведения влияют на успешность проведения деловых переговоров? Каковы основные правила служебного этикета и др. Темы работ должны быть интересными и ставить определенные проблемы перед учащимся.

Обучение на предприятии проходит перманентно с 2007 по 2009 год. На предприятии ООО «Урал-Гермес» организуется обучения персонала на рабочем месте и вне рабочего места (приложение 9).

На протяжении трех лет удельный вес рабочих кадров при подготовке, переподготовке и повышении квалификации увеличивается по отношению к общему количеству работников предприятия, прошедших подготовку, переподготовку и повышение квалификации.

В 2007 году количество обучающихся увеличилось на 6 человек, но обучение также проводилось на рабочем месте. В 2008 году переподготовку прошли менеджеры среднего и высшего звена. В 2009 году, в связи с покупкой нового оборудования, возникла необходимость переобучить работников цеха (24 человека). В ООО «Урал-Гермес» предпочтение отдаётся обучению непосредственно на предприятии, в силу ограниченности финансовых ресурсов.

Важным показателем эффективности работы организации является коэффициент текучести кадров, который во многом связан со степенью удовлетворения сотрудников своей работой, условиями труда, заработной платой.

Общее положение в отношении текучести кадров на предприятии в 2009 году улучшилось по сравнению с 2008 годом. Если в 2008 году по сравнению с 2007 годом было принято на предприятие на 20 человек больше, то в 2009 году было принято на 89 человек больше, чем в 2008 году. Это свидетельствует о том, что в 2009 году экономическое положение предприятия начало стабилизироваться.

Коэффициент текучести в 2009 году уменьшился на 22,6 % по сравнению с 2008 годом.

**3. АНАЛИЗ РЫНКА БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЯ В ГОРОДЕ ЕКАТЕРИНБУРГЕ**

**3.1 Состояние бизнес услуг в Екатеринбурге**

Для рынка бизнес - образования кризис мог бы стать основным выстрелом, впоследствии которого дальнейшее восстановление было бы невозможно. Однако появившиеся на рынке тренинги продаж мгновенно спасли положение.

С 2008 по 2009 году спрос на образовательные услуги значительно упал, и если в предыдущие пять лет, наблюдалась устойчивая тенденция к росту, каждый год прирост составлял 30 %, то в 2008 году увеличении произошло всего лишь на 17%, только за счет инфляции.

В общем, за счет того, что большинство предпринимателей уже получили необходимое базовое образование в высших учебных заведениях, по сути, долгосрочные проекты образования потеряли свою аудиторию. Что касается среднесрочных проектов, то они отошли в пользование. Открытые семинары, проводимые для линейного персонала, и вовсе потеряли свою значимость. Это связано с тем, что большинство профессий сформировалось, и функциональные характеристики рекламных менеджеров и HR-специалистов полностью сформировались.

Кризис значительно изменил тенденции и динамику развития рынка бизнес - образования в Екатеринбурге. Теперь краткосрочные программы не эксклюзивные, а практичные.

На сегодняшний день на рынке бизнес - образования в Екатеринбурге работает около 20 крупных компаний, занимающих лидирующие позиции, а так же 100 компаний, которые занимают среднее звено рынка. Однако эти данные не точные, так как подсчитать точное количество фактически невозможно. Только ближе к весне 2010 рынок приобретет четкие очертания. С него уйдут все фирмы однодневки и неконкурентоспособные предприятия.

Падение спроса на услуги бизнес – образования в предыдущие годы объяснялись тем, что относительная стабильность делала его ненужным. Предприниматели не считали важным бизнес – образование, пока на фирме итак все хорошо и стабильно. В этом смысле можно сказать, что кризис имел ряд положительных сторон для общего рынка бизнес – образования, так как большинство предпринимателей, которых он попросту выбил из колеи, обратились за услугами в центры бизнес – образования, для того чтобы вернуть себе конкурентоспособность.

По прогнозам экспертов, в ближайшее время краткосрочные программы снова будут востребованы. За прошлые годы их динамика постоянно изменялась. Иногда они наращивали аудиторию, иногда спрос на них падал. Стоимость курсов напрямую зависела от их продолжительности. Потом темпы курсов значительно уменьшились, клиенты начали выбирать пошаговые программы. Теперь, в связи с достаточно быстрым восстановлением рынка, появилась потребность в быстром образовании, но говорить однозначно о тенденции роста спроса на краткосрочные проекты нельзя.

Так же, изменился и спрос на высокоэмоциональные проекты. Раньше привлечение скучающих клиентов за счет громких имен мирового консалтинга, таких как Кьелл Нордстрем и Йонас Ридерстралле («Бизнес в стиле фанк») было наиболее перспективно. Во время кризиса корпорации стремятся не сталкиваться в работе с элементами шоу в бизнесе, хотя еще недавно считали это основной фишкой. Сейчас спросом пользуется сухая критика проектов.

Сама по себе структура спроса изменяется почти каждый день. Если брать рынок краткосрочных проектов, то на сегодня котируются предприятия, способные быстро подстраиваться под конъюнктуру рынка, быстро изменяться и предлагать соответствующие предложения. Со второй половины текущего года практически все компании старались держать руку на пульсе: постоянно добавляя в перечень образовательных программ новые злободневные вопросы.

Мышление руководителей сработало просто: если начались проблемы с финансами, значит, надо повышать продажи. А так как проблему денежных поступлений необходимо решать прямо здесь и сейчас, требовались короткие технологичные программы с максимально применимыми механизмами. В ассортименте появились и «старомодные» курсы для работников кадровых служб: сегодня многие предприятия минимизируют издержки за счет сокращения штата, в результате растет спрос на изучение Трудового кодекса и разнообразных методик увольнения. А тренинг Станислава Хайниша по использованию передовых практик менеджмента переосмыслили и переработали в «Управление компанией в условиях кризиса». Подобным образом пересматривается каждый курс. Тренеры сами идут навстречу веяниям рынка, актуализируя тему подстройки бизнеса под новые условия.

Но в постоянно меняющихся экономических условиях даже опытные игроки порой не в силах предсказать, что выстрелит в следующий раз или, наоборот, не соберет аудиторию: иногда слушатели внезапно теряют интерес к программам, которые всегда стабильно собирали полные группы. Поэтому компании стали существенно расширять ассортимент. Богатый набор программ страхует от неудач: в этом месяце с экономистами не повезло, зато сработала тема стратегического планирования. С другой стороны, важно поддерживать и вечные темы, которые будут популярны вне зависимости от кризиса, такие, например, как промышленная безопасность.

Есть вероятность, что оживет и долгосрочный сегмент, показавший в прошлом году спад сразу на 50%. В нынешней ситуации топы заново переосмысливают собственную эффективность и общую результативность компании.

В надежде на реанимацию долгосрочного сегмента «Центр Бизнес-Образования», традиционно специализирующийся на краткосрочных курсах, стал корпоративным партнером Международного института менеджмента ЛИНК и Открытого университета Великобритании. Теперь у организации есть возможность продавать их курсы МВА (Master of Business Administration). Чтобы избежать нареканий за несоответствие стандартам, как это периодически происходило ранее, требования к аудитории ужесточатся: учиться смогут только собственники и топы, причем в ходе обучения они должны использовать в качестве «учебного пособия» собственный бизнес, представляя, как полученные знания пригодятся для работы на конкретном предприятии. Таким образом, екатеринбургский рынок управленческих долгосрочных программ, дискредитировавший себя «мальчиками от МВА» — выпускниками без опыта работы, восстановит свою репутацию. Другой местный партнер МИМ ЛИНК — представительство в Екатеринбурге под руководством Владимира Ромашова, сходится с «Центром Бизнес-Образования» в оценке местного рынка МВА. Стремление компаний к экономии и закономерное нежелание тратиться на долгосрочное образование сотрудников может быть непоказательным при составлении прогнозов развития рынка. Расходы на бизнес-образование были и так далеки от потенциально возможных: среднероссийский показатель затрат на обучение одного сотрудника достигал $600 в год, в то время как в Европе в 6-7 раз больше. Но эти расходы сократят лишь частично — для руководителей и ключевого персонала делают исключения. Во-вторых, с наступлением кризиса обучающие центры получили новый сегмент заказчиков в лице сотрудников, самостоятельно стремящихся повысить собственную капитализацию. В условиях массовых сокращений люди стремятся всеми силами доказать руководству — нынешнему или потенциальному — личную компетентность и высокую квалификацию и готовы много учиться за свой счет.

Еще одна позитивная для рынка тенденция — цены на бизнес-образование в условиях кризиса продолжат расти. В предыдущие годы эксперты не раз отмечали, что стоимость экономического обучения в Екатеринбурге занижена. Если в Германии обычный трехдневный семинар стоит в среднем $800, в Москве — $450-600, то в Екатеринбурге — не дороже $350. Или, например, стоимость звездного тренингового дня в России равна $1 тыс., а за рубежом от $2 тыс. и выше, оценивает г-жа Жигальцова. Это осложняло компаниям поиск столичных и иностранных преподавателей, которые не были готовы работать за меньший гонорар. В текущем году средняя цена образовательной программы выросла от 30% (в долгосрочном сегменте) до 100% (в краткосрочном). В следующем году, по мере повышения интереса к новым компетенциям, она продолжит подтягиваться к европейскому уровню. Рост продлится вплоть до стабилизации экономической ситуации, которую аналитики ожидают к концу 2009 г.

Четкое разделение центров БО на тех, которые специализируются на проведении краткосрочных курсов, и на компании, включающие в свой портфель средне- и долгосрочные программы, произошло два-три года назад. В 2006 г. активнее растут краткосрочные программы: по данным компании «Апрайт», их число увеличилось на 30%. Впрочем, есть и обратный тренд: клиент, купивший краткосрочный курс, просит расширить временные рамки конкретной темы, чтобы получить о ней детальное представление. ЕЛЕНА СТАРОСТИНА, директор тренинговой компании «Активные Формы»: «Есть стандарт краткосрочного тренинга — 16–18 часов. Если раньше некоторые клиенты стремились сжать его до 12, а то и до 8, то теперь просят углубить, пусть это займет не менее 20 часов».

В тематической части спрос тоже изменился. Сейчас с популярными темами управления и финансов успешно соперничают кадровый менеджмент и логистика. Интерес к управлению персоналом обусловлен кадровым голодом на большинстве сегментов рынка и борьбой компаний за квалифицированных сотрудников. Уже привычный для Урала спрос на хорошие кадры в этом году только обострился: в регион пришло много иностранных компаний, прежде всего торговых. Местные предприниматели чувствуют, что им дышат в затылок. И вот они стучат в образовательные центры и консалтинговые фирмы, чтобы пройти подготовку по мотивации и удержанию сотрудников». Кроме того, эксперты рынка полагают, что спрос на кадровую тему экономически обоснован: бизнесмены подсчитали, что вкладываться в обучение сотрудников и приобретать инструменты их мотивации дешевле, чем найти на рынке лояльных профессионалов, которые по определению дороги. Спрос на логистический консалтинг тоже возник «по вине» иностранцев. Зарубежные фирмы пришли со своими требованиями к системам грузо- и документооборота. Местные организации оказались к этому не готовы. Восприняв заказ, специалисты центров БО начали активно осваивать западные логистические методики. В результате несколько образовательных компаний практически одновременно вывели на рынок свои продукты по этой теме.

Спрос и цены на услуги бизнес - образования растут, но по весьма объективным причинам квалифицированные тренеры и преподаватели в явном дефиците. Укомплектовать профессиональный преподавательский состав только за счет уральцев очень сложно. Между Екатеринбургом и Москвой существует огромная разница в скорости обращения информации. Столичные тренеры быстрее готовят новые курсы, включают в них новые практические навыки. Причины просты — московский слушатель, предъявляя повышенные требования к образовательной компании, и платить готов сколько потребуется. Ситуацию, когда столичный преподаватель зарабатывает больше екатеринбургского на 20–30%, многие опрошенные «ДК» эксперты считают нормальной. Но сегодня уже нет такого ажиотажного интереса к торговой марке «столичный преподаватель», как это было пару лет назад. Слушатели, рекомендуя тот или иной курс своим коллегам, все чаще говорят не привычное «он из Москвы», а «это известный тренер такой-то», т. е. проявляют интерес к конкретной личности».

Нехватка звездных преподавателей в Екатеринбурге, по признанию экспертов, — главный сдерживающий фактор развития центров бизнес- образования. Дефицит им приходится восполнять из своего кармана, «покупая» именитых тренеров. Пока такая стратегия выгоднее, чем, скажем, инвестиции в развитие собственного преподавательского состава. Чтобы местный преподаватель стал действительно конкурентоспособным, в него придется вложить немало средств. Пока же бизнес развивается намного быстрее, чем специалисты разрабатывают свои или адаптируют под местную специфику западные и столичные методики.

Проблема в том, что екатеринбургские преподаватели, добившись успеха на одном своем продукте, не хотят создавать другой, пока не используют первый по максимуму: «За 24–60 часов носитель идеи/концепции, так или иначе, передает ее слушателям. Следующие семинары лишь добавляют или развивают ее. Таким образом, те, кто был готов платить, научились, чему хотели: они лояльны к преподавателю, но снова идти учиться к нему не видят смысла. В этом случае автор должен поменять программу. Но с этой задачей справляются немногие — преимущественно меняется только «обертка».

Дефицит местных преподавателей постепенно превращает бизнес-образование в некое подобие шоу-бизнеса. В Екатеринбурге растет спрос на семинары всевозможных бизнес-гуру, авторов деловых бестселлеров, проповедников маргинальных экономических идей. То, что рекламные растяжки типа «Бодо Шефер — Моцарт финансов» собирают полный зал «Космоса», вполне понятно. Около 20% деловой аудитории ходит только на новинки. Упрощение и популяризация знаний — общемировая тенденция, своего рода закон информационно развитого общества.

Чтобы устранить пробелы в практическом наполнении образовательных программ, екатеринбургские центры БО привлекают специалистов из реального бизнеса. Тренд не свежий, но, как отмечают эксперты, заметно усилившийся в этом году. Все чаще на смену профессиональным тренерам, консультантам или, скажем, психологам приходят собственники бизнесов, топ-менеджеры: одни хотят удовлетворить свои преподавательские амбиции, другие ищут среди слушателей кадры для своих фирм. Впрочем, надеяться на то, что практики смогут целиком восполнить дефицит квалифицированных «подготовщиков» продуктов, не приходится. Преподаватели-бизнесмены лишь дополняют существующие программы. Кроме того, у этой тенденции есть и «обратная петля» — компании-заказчики стали активно приглашать толковых консультантов на топовые должности.

Компания ООО «Урал-Гермес» успешно выполняет для широкого круга клиентов комплексные маркетинговые исследования в Екатеринбурге и других регионах России, оказывает консалтинговые услуги, разрабатывает концепции и бизнес-планы создания объектов коммерческой и жилой недвижимости (торговые (развлекательные) центры, бизнес-центры, гостиницы, складские комплексы, жилые комплексы, коттеджные поселки и др.), бизнес-планы и стратегии развития промышленных предприятий.

На рынке города Екатеринбурга эта компания появилась с 1994 года и успешно развивается по сей день. По городу она входит в число крупнейших предприятий, предоставляющих подобные услуги.

Однако услуги, предоставляемые ООО «Урал-Гермес» распространяются не только на Екатеринбург и на Свердловскую область, но пользуются спросом в крупных промышленных городах России.

**Перспективы развитие рынка услуг бизнес – образования**

Экономическая глобализация предъявляет новые требования к бизнес-образованию. Школы во всем мире формируют сетевые альянсы, обмениваются преподавателями и студентами. Существуют системы аккредитаций (EFMD, AMBA, AACSB), получение которых вкупе с вхождением в международные рейтинги определяет позицию школы на рынке. Появляется альтернатива традиционным очным программам МВА - программы магистратуры в бизнес-школах, формат Executive MBA.

Доминирующей становится так называемая «университетская» модель. Это не только школы, существующие внутри университетов (Уортон, Гарвард, Стэнфорд) и аффилированные с ними (London Business School, IESE, EBS), но и школы, имеющие статус университетов (HEC, HSE, CBS), а также школы с развитой исследовательской программой и аспирантурой (INSEAD, IMD).

В России картинка совсем иная: существует множество самых разных школ с размытым позиционированием, оторванных от мирового образовательного процесса. Только на двух десятках из 55 программ МВА учится более 20 человек в год, и только восемь из этих двух десятков имеют аккредитацию АМВА. Средняя стоимость обучения (200 - 400 тыс. рублей) заметно ниже мировой планки. В общем, распространена устаревшая модель, делающая ставку не на развитие школы, а на коммерциализацию отдельных программ.

Ситуация на Урале отличается немногим. При объеме рынка бизнес-образования в 450 млн рублей и серьезном потенциале спроса слушатели, ищущие качественные программы, часто уезжают из региона, ориентируясь на ведущие школы Москвы или Петербурга. Слабо развиты корпоративные связи бизнес-школ, практически у всех отсутствуют стратегии развитии, попечительские советы, публикации преподавателей в научных журналах, собственный штат более чем в 25 преподавателей.

Новая бизнес-школа создается с прицелом на решение этих проблем - как современный институт, имеющий международное признание, связи с крупным бизнесом и мощный исследовательский блок. Предполагается, что активное участие в развитии школы примут стейкхолдеры и выпускники, важную роль будут играть академические и корпоративные альянсы.

Ключевой управленческой позицией станет должность декана. Руководитель школы должен иметь как серьезный научный опыт (степень, публикации в ведущих журналах, руководство грантами), так и опыт руководства факультетом или вузом с заметным международным сотрудничеством. Сходные критерии будут использоваться при отборе других членов управленческой команды.

Среди программ школы - исключительно постбакалаврские курсы, ориентированные на современные стандарты: магистратура, EMBA, программы повышения квалификация и аспирантура. Слушателей будут отбирать как во всем мире - не с помощью экзаменов по экономике или менеджменту, а по результатам тестов TOEFL и GMAT (разумеется, это не касается корпоративных программ, где обучение идет под конкретные запросы заказчика). Намечено несколько сфер специализации школы, которые отличат ее от конкурентов: международный бизнес, логистика и управление цепями поставок, корпоративные финансы.

Большое значение разработчики концепции придают исследовательской части. Обязательным элементом преподавательской деятельности станут публикации в ведущих научных журналах, междисциплинарные исследования совместно с другими факультетами УрФУ. Вероятно, школа откроет несколько специализированных научных центров, которые призваны формировать соответствующую среду и поддерживать репутацию образовательного учреждения.

Наличие исследований и публикаций станет одним из основных требований к потенциальным преподавателям. На первом этапе должен быть сформирован корпус преподавателей не менее 20 человек, соответствующий достаточно жестким критериям: преподаватель должен знать современную теорию менеджмента, свободно говорить по-английски и иметь бизнес-менталитет. Людей будут искать как на местном рынке, так и среди ведущих российских и зарубежных профессоров, а также опытных менеджеров. Преподаватели смогут хорошо зарабатывать, участвовать в международных программах и получать научные гранты.

Темпы роста рынка бизнес-образования свидетельствуют: бум не за горами. Знания — уже один из самых дорогих продуктов. В конкурентной борьбе выиграют те, кто позаботится о повышении квалификации персонала раньше.

Знание — сегодня не только сила, но и деньги. Бурно развивающаяся экономика повышает требования к компетенции участников рынка. Это заставляет бизнес искать новые инструменты, позволяющие не только поднять эффективность работы, но и адаптироваться к меняющимся условиям. Работодатели, ужесточая требования к персоналу, мотивируют его к росту профессионального уровня. В то же время у квалифицированного специалиста обостряется чувство независимости, он придирчиво выбирает место и условия труда. Так рождается спрос на услуги в сфере бизнес-образования.

Среди прочих сегментов рынка образования ударение в термине «бизнес-образование» следует ставить на слово «бизнес». Критерий здесь — практика применения знаний и навыков в предпринимательстве. Этим обусловлен жесткий подход к отбору преподавателей: они обязаны иметь не только обширные теоретические знания, но и успешный, передовой и даже инновационный опыт создания и ведения своего дела. Наполнение программ обязано отражать реалии бизнеса.

АЦ «Эксперт-Регион» провел исследование рынка бизнес-образования Большого Урала. Первая публикация посвящена общему обзору рынка и тенденциям, определяющим его состояние. В дальнейшем тексте показаны прогнозы на ситуацию в отдельных сегментах и перспективы их развития в 2009 — 2010 году.

По данным исследования АЦ «Эксперт-Регион», емкость рынка бизнес-образования Большого Урала составляет около 1,5 млрд. рублей (только участники нашего рейтинга выручили в 2009 году более 600 млн. рублей). Компания «Апрайт», ведущая мониторинг рынка бизнес-образования Урала, оценивает его емкость более чем в 1,7 млрд. рублей. Тренинговая компания «Активные формы», основываясь на доле ВВП Большого Урала в ВВП России (16,7%), называет цифру порядка 1 млрд рублей.

Участники рынка отмечают значительную разницу в уровне развития рынков областных центров региона. Екатеринбург с точки зрения насыщенности, конкуренции, качества и количества образовательных программ — впереди. Сегодня для него характерны все те тенденции, которые наблюдались два-три года назад на рынке бизнес-образования в Москве. Немаловажно и то, что спрос здесь почти на четверть формируется за счет приезжих из соседних областей. В свою очередь рынки Перми, Челябинска и Тюмени отстают от екатеринбургского года на три. В Курганской, Оренбургской областях и Удмуртии бизнес-образование развито довольно слабо. Различия обусловлены социально-экономическими особенностями регионов.

На рынке региона работает, по нашим подсчетам, около 340 операторов: в том числе около 150 — в Екатеринбурге, более 60 — в Челябинске, примерно по 30 — в Тюмени и Уфе, около 25 — на рынке Перми, по 10 — 15 — в Ижевске, Оренбурге и Кургане. Порядка 50% компаний, предлагающих услуги бизнес-образования, приходится на крупных и средних операторов.

В рейтинге АЦ «Эксперт Регион» приняли участие 47 компаний. Пятерку лидеров по итогам 2009 года составили: «Урало-Сибирский Институт Бизнеса» (Екатеринбург), Учебный межотраслевой региональный центр повышения квалификации и профессиональной переподготовки специалистов «Потенциал» (Екатеринбург), Региональный межотраслевой центр переподготовки кадров Пермского государственного технического университета, Институт переподготовки кадров Уральского государственного технического университета, Институт дополнительного профессионального образования Тюменского государственного университета.

Большую часть клиентов центров бизнес-образования составляют юридические лица (59%). За услугами бизнес-образования, обращается примерно каждая пятая компания, работающая на рынке.

В отраслевой структуре, лидируют торговые компании — их около 60%, производственных примерно 30%, остальные — сервисные.

Наибольшим спросом пользуются предложения в области бухучета, налогообложения и аудита, управления предприятием, организации продаж, управления персоналом. Вполне закономерно, что активнее всего учатся в тех сферах, где выше конкуренция. Обучают там, где необходимость новых технологий встроена в бизнес-процесс. Поскольку продажи — основной бизнес-процесс, спрос на программы, касающиеся сбыта, всегда высок.

Всегда будет востребовано и обучение в области управления персоналом. Успех предприятия — это результат работы его сотрудников. Задача руководителя построить работу своих подчиненных таким образом, чтобы она была максимально эффективной.

Центры бизнес-обучения сканируют рынок, подстраиваются под изменяющиеся запросы и предлагают все новые и новые продукты. Часто бывает, что потребность очевидна, а спрос еще не сформирован. Этот рынок скоро проснется. На рынке труда непрерывно идут заявки на директоров по маркетингу, а их нет. Вместе с тем программа MBA-маркетинг продается не очень активно, учиться на нее идут не многие. То есть потребность в высококлассных специалистах есть, а учить — почти никто не учит.

Опрос 47 компаний, принявших участие в рейтинге, показал: прирост рынка бизнес-образования Большого Урала в денежном выражении составил за 2009 год 20% (123 млн. рублей), количество обученных выросло на 28% (21 тыс. человек — это как население целого городка) и достигло 75 тыс. человек.

Уровень конкуренции на рынке дополнительного образования возрастает, в среднем ежегодно появляется 5 — 10 новых компаний, в основном небольших. Увеличение числа игроков заставляет крупных операторов рынка корректировать ценовую политику, поскольку новые небольшие компании привлекают неискушенных потребителей низкой стоимостью обучения.

В условиях конкуренции участники рынка повышают качество образования, улучшают сервис, вводят различные инновации.

А у клиентов появляется выбор — где пройти обучение, по какой программе. На наш взгляд, рынок находится в фазе бурного роста и еще не достиг стабилизации. Динамика его развития в 2010 году будет повторять 2009.

Рост объемов сопровождается расширением преподавательского состава: за минувший год в целом по рынку он увеличился на 16% (до 1493 человек). Сдерживает рост рынка дефицит кадров: бизнес развивается быстрее, чем специалисты адаптируют системные знания и опыт для передачи другим. Дефицит бизнес-преподавателей в Екатеринбурге колоссальный. Проблема не в количестве, но в качестве: чтобы сделать преподавателя хорошим, с ним надо работать, его надо формировать и “форматировать” в плане работы с аудиторией, содержания программы, собственного развития.

Эксперты отмечают также тенденцию перераспределения внутри рынка. Силу набирают крупные, хорошо зарекомендовавшие себя клиентоориентированные компании, предлагающие эксклюзивные программы. Интересны не формат привычного семинара или тренинга, а событие, например, тематическая конференция. В этом году скорее всего резко выявится специализация обучающих компаний.

Участники рынка ожидают изменений в отраслевой структуре рынка в сторону увеличения спроса со стороны производственных и сервисных компаний. Потенциальными клиентами центров бизнес-обучения станут развивающиеся отрасли промышленности — приборостроение, машиностроение, добыча природных ресурсов, производство стройматериалов, мясопереработка и производство молочной продукции. Качественные изменения в этих отраслях обуславливают появление потребности в обучении. В сегменте сервисных компаний ожидается рост спроса со стороны авторынка и связанных с ним сервисов, логистики, перевозок, инжиниринга, рекламы, полиграфии, СМИ, активно развивающихся гостиничного, ресторанного и игорного бизнеса.

В 2008 году появилась тенденция к увеличению спроса на образовательные услуги со стороны физических лиц: люди стремятся быть более независимыми на рынке труда. Это приведет к тому, что за свой счет будут учиться больше. Но юридические лица пока остаются основными клиентами центров бизнес-обучения.

Все большим спросом будут пользоваться программы в области маркетинга, управления в промышленности, налогового консультирования, будут развиваться коучинг и тренинги личностного роста.

Уровень цен устремится к мировому. Этому способствует увеличение издержек, связанное со стремлением компаний к созданию более качественных обучающих продуктов, и возрастающий спрос на бизнес-образование. Хитами следующего года будут классические тренинги по продажам и по управлению, наиболее дальновидные компании будут организовывать программы по управлению проектами и организационным изменениям. Снова начнется вечная работа по составлению долгосрочных программ развития персонала и/или кадрового резерва. Чем-то эта работа (в части компаний она уже началась) напоминает восстановление города после стихийного бедствия - здесь должен быть магазин, здесь - аптека, а вот здесь восстанавливать старое здание не будем, лучше разобьем парк.

Но будут и отличия: к корпоративному обучению будут предъявлять новые требования по экономии и эффективности, зачастую слишком строгие. Первой реакцией на такое «управление» будет стремление сократить затраты. Что ж, как говорится, что ни делается, все к лучшему:

Второй тенденцией будет увеличение экспериментов с новыми, альтернативными или мало распространенными видами обучения с целью снижения его стоимости.

Дистанционное обучение в виде вебинаров и видеоконференций, индивидуальное обучение, обучающие компьютерные программы, и - несбыточная мечта - полноценное обучение силами собственных сотрудников.

Эксперименты в этой области полезны, они развивают отрасль, а в будущем, например, дистанционному обучению нет альтернативы.

Однако, что касается дистанционного обучения. Во-первых, на мой взгляд, дистанционное обучение не заменит очное, а дополнит его. То есть со временем, все будут учиться в разы больше, частично дистанционно, частично - на привычных сейчас тренингах и семинарах.

Во-вторых, и это немного грустно, существующие сегодня технические средства имеют весьма ограниченные обучающие возможности. Они обязательно появятся, но не так быстро, как хотелось бы. То есть, в следующем году ожидать большого эффекта от дистанционного обучения не приходится, а эксперименты с обучением своими силами приведут к известным уже науке открытиям: такое обучение бывает либо неэффективным, либо недешевым.

Корпоративный тренер это не способ экономии бюджета, другие резоны надо иметь ввиду, создавая эту должность. Но не только экономией бюджета будут озабочены руководители. Кризис, как на ладони, высветил недостатки компаний. Часть этих недостатков связаны с отсутствием или недостаточным развитием компетенций, только уже не отдельных сотрудников, а организации в целом. Отсюда, пожалуй, самая интересная перспектива:

Третья тенденция - рост проектного обучения. Компании, которые осознали необходимость создания новых или принципиального развития существующих компетенций, будут создавать проекты, в которых привлеченные эксперты будут передавать свои технологии сотрудникам компании. Такое обучение принципиально отличается от классического обучения по долгосрочной программе. Во-первых, его целью является создание новых компетенций на уровне компании, во-вторых, его сложно предусмотреть заранее, запланировать - чаще оно требуется неожиданно и срочно. В-третьих, это в полном смысле слова проект - временное предприятие для создания уникальной ценности.

Продолжая тенденцию в далекое будущее, открывается интересная картина: компания, в которой нет программы обучения сотрудников или карьерного планирования, модели компетенций, точных должностей и даже границы компании весьма размыты и условны. Поскольку бизнес стал живым, меняющимся очень быстро, люди постоянно вовлечены в поток обучающих проектов, слабо связанных друг с другом, зато стопроцентно ориентированных на задачи бизнеса. Работая, люди учатся, учась - работают.

Интересно, что эти сотрудники будущего, вроде бы лишенные сегодняшних «абсолютных ценностей» - определенности и систематичности развития - гораздо более гибки, адаптивны и креативны. Поток развивающих проектов может быть гораздо мудрее самого опытного методиста, среда с высокой степенью неопределенности и большим количеством развивающей информации - гораздо эффективнее сертифицированной школы бизнеса. В конце концов, не так ли нас самих учит жизнь? В увеличении количества проектного обучения видится начало фундаментального изменения парадигмы корпоративного обучения – от программы обучения к потоку развивающих ad hoc проектов. В следующем году будут актуальны обе парадигмы - и программа и проекты.

Подводя резюме: 2010 год обещает быть годом корпоративного обучения. Нам предстоит наверстывать полтора года «экономии» и восстанавливать системы, процессы, программы. Предстоит экспериментировать, осваивать новые технологии и методики. Предстоит заняться серьезной проектной работой. Это не беда, мы все соскучились по таким задачам, это интересно, этим хочется заниматься. Важно понять, что в следующем году, для успеха недостаточно будет «просто делать свое дело». Теперь, чтобы все сработало, HR профессионалам нужно выйти на следующий, стратегический уровень понимания бизнеса. Научиться видеть, чувствовать и обучать компанию как целое, как единый организм. Возможно, в этом главная возможность, которую кризис дарит HR - вырасти из «исполнителей поддерживающего бизнес-процесса», стать настоящими стратегическими партнерами в бизнесе. Хочется, чтобы это стало четвертой тенденцией.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

На основе проведенных исследований в дипломной работе можно сделать следующие выводы:

1. В 2007 г. процент сферы услуг в ВВП России был около 55%. В то время как в 1990г. эта доля в ВВП РСФСР равнялась 35%. Львиная доля относилась к развитию сферы услуг непосредственно в обществе: процент занятых на рынке услуг в общей численности населения доходит до 56%. Но, роль рынка услуг в общей экономике страны еще не настолько высока, если сравнивать ее с другими странами - в ВВП западных стран доля сферы услуг равна 65%, а в США почти 77%.

2. Реформирование в России привело не только к активному развитию традиционных отраслей, но и к появлению новых видов (бухгалтерские, аудиторские, компьютерные, консалтинговые, услуги для проведения транзакций на рынке недвижимости, проведение различных рекламных кампаний, рекрутинговых операций, а так же частных охранных заказов и т.д.). Однако в целом российский рынок услуг можно описать, как все еще развивающийся – infant industry. В это время необходимо создать наиболее рентабельную стратегию для дальнейшего развития, что позволит в дальнейшем контролировать различные секторы услуг, соблюдая при этом интересы не только российских субъектов рынка услуг, но и иностранных поставщиков и инвесторов.

3. Рынок консалтинговых услуг в России невелик, однако на сегодня наблюдается тенденция устойчивого роста, даже не смотря на кризисные условия, сфера консультирования все еще пользуется большим спросом. Для большинства отраслей такие темпы роста по сей день остаются недосягаемыми. К 2008 году валовой спрос на консалтинговые услуги в России приблизился к полумиллиарду долларов. Эта сумма может быть сравнима со спросом на услуги управленческого консультирования в таких странах, как Норвегия и Дания.

4. На сегодняшний день опыт общения с представителями консалтинговых организаций имеют около 60%. Часто обращаются за помощью в консалтинговые компании около 30%, а в 13% компаниях бизнес консультанты работают постоянно. Треть респондентов признались, что достаточно часто прибегают к услугам внешних консультантов. Оставшаяся часть опрошенных обращалась в консалтинговые компании лишь один раз, или вообще не имели опыта общения с предприятиями подобного рода. Однако 6,2% готовы воспользоваться данными услугами, являясь потенциальными клиентами.

5. Смена ориентации консалтинговых компаний на средний и малый бизнес, региональное расширение крупных компаний, проникновение международных компаний на региональные консалтинговые рынки России, вытеснение мелких компаний более крупными. Таким образом, в ближайшем будущем рост количества консалтинговых компаний значительно замедлится. За год доля ИТ-консалтинга на рынке консалтинговых услуг России выросла до 56%.

6. За последние полтора года на рынке бизнес – образования в Екатеринбурге произошли значительные изменения. Программа обучения стала более специфичная, обобщенные программы ушли на задний план, а контент стал настолько узкоспециализированным, его стали использовать только при постановке конкретных задач. Активно пользоваться услугами бизнес – образования в последнее время стал малый и средний бизнес. Сейчас приоритетным стало обучение не рядовых специалистов, а непосредственно собственников или руководителей. Так же значительно увеличился спрос на различного рода управленческие программы, включающие вопросы финансов психологии управления и маркетинга

7. С 2008 по 2009 году спрос на образовательные услуги значительно упал, и если в предыдущие пять лет, наблюдалась устойчивая тенденция к росту, каждый год прирост составлял 30 %, то в 2008 году увеличении произошло всего лишь на 17%, только за счет инфляции.

8. Основные ожидания в плане развития рынка бизнес-образования касаются изменения цен и структуры. Стоимость вырастет, особенно уникальные программы с зарубежными преподавателями, «звездами» российского масштаба, а также любые программы для руководителей. Специализация обучающих компаний будет усиливаться. Увеличится спрос со стороны производственных и сервисных компаний. Больше людей будут учиться за свой счет. Темп роста рынка не снизится, соотношение спроса и предложения сохранится. Конкуренция продолжит нарастать. Эти тенденции характерны преимущественно для «продвинутого» Екатеринбурга.

2010 год обещает быть годом корпоративного обучения. Нам предстоит наверстывать полтора года «экономии» и восстанавливать системы, процессы, программы. Предстоит экспериментировать, осваивать новые технологии и методики. Предстоит заняться серьезной проектной работой. Это не беда, мы все соскучились по таким задачам, это интересно, этим хочется заниматься. Важно понять, что в следующем году, для успеха недостаточно будет «просто делать свое дело». Теперь, чтобы все сработало, HR профессионалам нужно выйти на следующий, стратегический уровень понимания бизнеса. Научиться видеть, чувствовать и обучать компанию как целое, как единый организм. Возможно, в этом главная возможность, которую кризис дарит HR - вырасти из «исполнителей поддерживающего бизнес-процесса», стать настоящими стратегическими партнерами в бизнесе.

**СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ**

1. Авдеев В. Управление персоналом: технология формирования команды. М.: Финансы и статистика. 2008г
2. Балабанов И.Т. Основы финансового менеджмента. Как управлять капиталом. М.: Финансы и статистика. 2009.
3. Балабанов И Т. Финансовый менеджмент. М.: Финансы и статистика. 2008.
4. Белолипецкий В.Г. Финансы фирмы. М.: Инфра-М. 2007.
5. Бланк Н.А. Инвестиционный менеджмент. Киев, МП «ИТЕМ» ЛТД «Юнайтед Лондон Трейд Лимитед». 2008.
6. Борисевич В.И. Планирование и прогнозирование экономики. Мн.: ООО «Интерсервис». 2007.
7. Варламова Е. Как и зачем обучают персонал //Кадровое дело, февраль 2009 г. № 2.
8. Галушкина М., Костина Г., Никитин Л.Советник навигатора. Вып. 4: Кадры для инновационной деятельности. М., 2009.
9. Демченко Е.А. Рынок бизнес-образования в Екатеринбурге. //Деловой квартал. 2009.
10. Звонцов А.Я. Система непрерывного обучения кадров на производстве. — К.:ВЗУУП, 2008
11. Исаев В.В.Организация работы команды проекта: Психология, стратегия, тактика. – М. 2007.
12. Исследование рынка бизнес-образования Большого Урала. 2008 год. // АЦ «Эксперт-Регион». 2008
13. Кайнова С.В. Модульная система обучения // Человек и труд, 2008г. № 2
14. Коробцев В.В. Проблемы профессионализма консультантов по управлению // Управленческое консультирование нововведений. Сб. Трудов, вып. № 4, 2009.
15. Котилко В.В. Сфера услуг в экономике регионов России. // Региональная экономика: теория и практика. № 3(30). 2007.
16. Кубр Милан. Управленческое консультирование и перспективы сотрудничества Восток-Запад. //ПтиПУ. №4. 2007.
17. Логинова О. Уральский рынок бизнес-образования. Время точить топоры. // АЦ «Эксперт-Регион». 2007.
18. Лузин А.Е., Озира В.Ю. Консультационные фирмы капиталистических стран по управлению М.:Экономика, 2007.
19. Магура М.И. Обучение персонала как конкурентное преимущество. М.И. Магура, М.Б. Курбатова: Москва Интел-Синтез, 2007.
20. Макхель К. Управленческий консалтинг. М.: 2008.
21. Минервин И. Внутрифирменное обучение рабочих// Экономист, № 2 ,2009.
22. Нигель Макленнан. Консультирование для менеджеров. Ростов-на –Дону. 2007.
23. О рынке консалтинговых услуг.// Практика рекламы. 2007.
24. Перачев В.П. Руководство персоналом организации. - М., 2008
25. Петросян Д., Хубиев Р., Многопрофильные консалтинговые центры для поддержки предпринимательства // Проблемы теории и практики управления № 3, 2007.
26. Потемкин И. Развитие управленческого консалтинга в России: динамика, проблемы, перспективы //Ассоциация менеджеров.
27. Предводителева М. Основные тенденции развития российской сферы услуг. //Маркетинг услуг. №4. 2008 г
28. Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга//ПтиПУ, №1, 2008.
29. Пятенко С.В. Выбор аудитора и консультанта. М.: 2008.
30. Пятенко С.В. Работа аудитора и консультанта. М.: 2009.
31. Румянцева З.П. Основы управленческого консультирования. В 2-ух книгах. М.: 2008.
32. Румянцева З.П., Алешникова В.И. Методические указания. М.: 2008.
33. Савушкин Э. Основные аспекты реализации консалтингового проекта.// Маркетинг услуг. №2. 2007.
34. Сенченко И. Т. Повышение квалификации рабочих на производстве. - М.: Педагогика, 2007
35. Сидоров В.А. Образование и подготовка кадров в условиях новой технической реконструкции. - М.: Высш. шк., 2007.
36. Солдатова И.Ю., Чернышев М.А. Основы менеджмента. – М., 2008.
37. Татарников А. А. Управление кадрами в корпорациях США, Японии, Германии. — М., 2007
38. Травин В.В., Дятлов В.А. Менеджмент персонала предприятия. - М.: Дело, 2007.
39. Форсиф П. Развитие и обучение персонала. – СПб., 2009.
40. Хлебович Д. И. Сфера услуг. Маркетинг. М.: Кронус. 2007.
41. Христофорова И. Маркетинговая капитализация предприятий сферы услуг. //Маркетинг услуг. №2, 2008.
42. Чокыров К. Управление консультационной деятельностью//ПТ и ПУ, № 1, 2009.
43. Шекшня С.В. Управление персоналом современной организации. - М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-синтез», 2007
44. Шувалов И. Торжество консалтинга//Эксперт, № 10, 13 2008.
45. Щёкин Г. В. Организация и психология управления персоналом: К.: МАУП, 2009
46. Эдгар Х.Шейп. Консультант и стратегия развития//ПтиПУ, №4, 2008.

**Приложение 1**

Объем производства основных видов произведенной продукции.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Перечень видов деятельности | 2007 | 2008 | 2009 |
| 1.Комплексный анализ экономических и правовых проблем. | 96,1 | 24,70% | 135,7 | 36,10% | 178,3 | 30,07% |
| 2.Рекомендации по снижению налоговых рисков. | 85,2 | 21,90% | 73,3 | 19,50% | 118,0 | 19,90% |
| 3.Разработка методических рекомендаций для автоматизации бухгалтерского и налогового учета. | 105,8 | 27,20% | 81,2 | 21,60% | 125,7 | 21,20% |
| 4.Систематическое проведение семинаров для работников бухгалтерских и налоговых служб предприятий; | 101,9 | 26,20% | 85,4 | 22,70% | 170,8 | 28,80% |
| Итого | 389 | 100 | 376 | 100 | 593 | 100 |

**Приложение 2**

Объемы реализации основных видов деятельности.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Перечень видов деятельности | 2007 | 2008 | 2009 |
| Общий объем реализации, млн.руб. | 361 |  | 318 |  | 543 |  |
| в том числе: |  |  |  |  |  |  |
| 1Комплексный анализ экономических и правовых проблем.. | 76,17 | 21,10% | 88,72 | 27,90% | 157,47 | 29% |
| 2. Налоговое планирование. | 58,48 | 16,20% | 59,15 | 18,60% | 117,83 | 21,70% |
| 3.Ежемесячный бюллетень, обобщающий наиболее актуальную информацию и рекомендации по проблемам,. | 100,00 | 27,70% | 91,58 | 28,80% | 135,75 | 25% |
| 4.Разработка методических рекомендаций для автоматизации бухгалтерского и налогового учета. | 126,71 | 35,10% | 78,23 | 24,60% | 131,95 | 24,30% |

**Приложение 3**

Оценка прибыли от реализации продукции

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателя | 2007 | 2008 | 2009 |
| Выручка от реализации продукции | 361 | 318 | 543 |
| Налоги, сборы, платежи, включаемые в выручку от реализации продукции | 37 | 33 | 61 |
| Выручка от реализации продукции (за минусом НДС, акцизов и иных обязательных платежей) | 324 | 285 | 482 |
| Себестоимость реализованной продукции | 75 | 277 | 396 |
| Чистый доход (чистая прибыль + амортизация) | 249 | 8 | 86 |

**Приложение 4**

Показатели удовлетворенности структуры баланса

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Наименование показателей | На началогода | На конецгода | Нормативкоэффициента |
| Коэффициент текущей ликвидности(К1) | 1,43 | 1,57 | К1>=1,1 |
| Коэффициент обеспеченности собственными оборотными средствами(К2) | 0,29 | 0,36 | К2>=0,15 |
| Коэффициент обеспеченности финансовых обязательств активами(К3) | 0,61 | 0,69 | К3<=0,85 |

Приложение 5

Соотношение основных коэффициентов с нормативными значениями.







**Приложение 6**

Показатели производительности труда работников

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Показатель | 2008год | 2009год | Отклонение |
| Объем производства продукции, млн. р. | 440 | 542 | 102 |
| Среднесписочная численность, чел.: | 22 | 22 | 0 |
| Отработано дней одним работником за год | 245 | 245 | 0 |
| Средняя продолжительность рабочего дня, ч. | 8 | 8 | 0 |
| Среднегодовая выработка: |  |  |  |
| одного работающего, млн.руб. | 20 | 24,6 | 1,1 |
| Среднедневная выработка рабочего, тыс. р. | 81,6 | 100,4 | 18,87 |
| Среднечасовая выработка рабочего, тыс. р. | 10,2 | 12,55 | 2,35 |

**Приложение 7**

Структура годового фонда заработной платы персонала организации в 2009 году.



**Приложение 8**

Этика делового общения

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Тема | часы | форма | методы | средства |
| профессиональная и управленческая этика | 1 час | устная и письменная | беседа, составление логических схем базы знаний | учебный материал (учебник «Этика делового общения») |
| служебный этикет | 1 час | устная | заполнение анкет, тесты | ПК, бланки анкет |
| как говорить по телефону | 2 часа | устная и письменная | составление сценариев | действия по сценарию |
| психология взаимоотношений | 5 часов | устная и письменная | лекция психолога, беседа, составление логических баз данных | учебный материал (учебник «Этика делового общения») |

**Приложение 9**

Затраты на обучение персонала в ООО «Урал-Гермес»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Год | Кол-во работников, прошедших обучение | Затраты на обучение и тыс. руб./ год |
| 2007 | 4 | 14.000 |
| 2008 | 10 | 42.000 |
| 2009 | 17 | 84.000 |

**Приложение 10**

Профессиональное обучение кадров ООО «Урал-Гермес» за 2007-2009 гг.

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| **№** | **Наименование** | **2007 г.** | **2008 г.** | **2009г.** |
| 1 | Всего работников, которые повысили квалификацию, прошли подготовку и переподготовку | 10 | 17 | 30 |
|  | консультанты | 10 | 14 | 24 |
|  | менеджеры среднего звена | 0 | 2 | 4 |
|  | менеджеры высшего звена | 0 | 1 | 2 |
| 2 | Повысили квалификацию всего | 10 | 17 | 30 |
|  | в том числе: в учебных заведениях | 0 | 4 | 9 |
|  | на предприятии | 10 | 13 | 21 |
| 3 | Прошли профессиональную подготовку и переподготовку всего | 10 | 15 | 25 |
|  | консультанты | 10 | 12 | 22 |
|  | в том числе: обучено первой профессии | 10 | 14 | 24 |
|  | обучено другим (смежным) профессиям | 0 | 3 | 6 |
|  | переподготовлено | 10 | 17 | 30 |

1. Хлебович Д.И. Сфера услуг. Маркетинг. М.: Кронус. 2007. С. 118. [↑](#footnote-ref-1)
2. Предводителева М. Основные тенденции развития российской сферы услуг. //Маркетинг услуг. №4. 2008 г. С.60. [↑](#footnote-ref-2)
3. Христофорова И. Маркетинговая капитализация предприятий сферы услуг. //Маркетинг услуг. №2, 2008. С. 15. [↑](#footnote-ref-3)
4. Котилко В.В. Сфера услуг в экономике регионов России. // Региональная экономика: теория и практика. № 3(30). 2007. С. 38. [↑](#footnote-ref-4)
5. Потемкин И. Развитие управленческого консалтинга в России: динамика, проблемы, перспективы //Ассоциация менеджеров. 2009. С.15. [↑](#footnote-ref-5)
6. Там же. С. 15. [↑](#footnote-ref-6)
7. Савушкин Э. Основные аспекты реализации консалтингового проекта.// Маркетинг услуг. №2. 2007. С. 25. [↑](#footnote-ref-7)
8. О рынке консалтинговых услуг.// Практика рекламы. 2007. С.21. [↑](#footnote-ref-8)
9. Демченко Е.А. Рынок бизнес-образования в Екатеринбурге. //Деловой квартал. 2009. с. 15. [↑](#footnote-ref-9)
10. Логинова О. Уральский рынок бизнес-образования. Время точить топоры. // АЦ «Эксперт-Регион». 2007. [↑](#footnote-ref-10)
11. Исследование рынка бизнес-образования Большого Урала. 2008 год. // АЦ «Эксперт-Регион». 2008. С. [↑](#footnote-ref-11)