

Алавердов А. Р., докт. экон. наук, профессор, зав. кафедрой
Управления человеческими ресурсами МФПУ «Синергия»,
г. Москва, alaverdov@bk.ru



КОНСАЛТИНГОВАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ В СИСТЕМЕ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ НЕГОСУДАРСТВЕННЫХ ВУЗОВ

В статье аргументируется необходимость развития консалтинговой деятельности негосударственных учреждений высшего профессионального образования как одного из направлений повышения их конкурентоспособности. Формулируются общие требования к организации рассматриваемого направления деятельности вуза, включая ее финансовый аспект.

Ключевые слова: консалтинг в вузе, конкурентоспособность вуза, конкурентные преимущества вуза, консалтинговый центр вуза.

Введение

Консалтинговые услуги являются одним из традиционных продуктов, предлагающихся на современном рынке информационных ресурсов. Консультирование как вид общественно полезной человеческой деятельности возникло еще в докапиталистических формациях, но лишь во второй половине XX в. превратилось в полномасштабную отрасль бизнеса. Основным побудительным мотивом для развития данной отрасли выступает объективная тенденция к углублению специализации управленческого труда, которая проявляется в непрерывном усложнении хозяйственных связей, контрактного и финансового законодательства, появлении новых бизнес-технологий, углублении сегментации ресурсных рынков. Рассматриваемая тенденция исключает саму возможность присутствия на рынке труда менеджеров-универсалов,

в равной степени компетентных во всех областях управления. Не только предприятиям малого или среднего бизнеса, но и крупным корпорациям становится нерентабельно содержать весь потенциально необходимый штат высококвалифицированных специалистов. Намного выгоднее использовать услуги приглашенных со стороны консультантов, специализирующихся в тех или иных областях бизнеса.

Рынок консалтинговых услуг, его особенности и участники

На современном рынке консалтинговых услуг предлагаются самые разнообразные по целевой направленности продукты, классификация которых отражена в табл. 1.

Рынок консалтинговых услуг имеет ряд особенностей, отличающих его от большинства товарных рынков. Во-первых, можно отметить нематериальный характер реали-

Таблица 1

Классификация консалтинговых услуг

Нормативный консалтинг	<i>Юридический консалтинг</i> , а также правовая защита имущественных и иных интересов клиента
	<i>Налоговый консалтинг</i> , направленный на корректную с позиции налогового законодательства минимизацию налоговых платежей клиента
	<i>Бухгалтерский консалтинг</i> , направленный на организацию системы бухгалтерского учета на вновь создаваемых предприятиях в соответствии с действующим нормативным порядком
	<i>Аудиторские услуги</i> , направленные на проверку соответствия системы финансовой отчетности клиента и / или его финансового состояния требованиям государства, собственника или инвестора
	<i>Консалтинг в области внешнеэкономической деятельности</i> , связанный, во-первых, с приведением контрактов предприятия-клиента в соответствие с требованиями законодательства страны, в которой работает его зарубежный партнер, а во-вторых, с корректной минимизацией таможенных пошлин при экспортно-импортных торговых операциях
Управленческий консалтинг	<i>Стратегический консалтинг</i> , направленный на оказание клиенту помощи в выработке или актуализации общей стратегии предприятия, ее базовых направлений, подготовку топ-менеджеров и т. п.
	<i>Инвестиционный консалтинг</i> , направленный на привлечение новых инвестиций (например в форме подготовки бизнес-плана, поиска потенциальных инвесторов и т. п.)
	<i>Маркетинговый консалтинг</i> , направленный на подбор клиенту новых партнеров по хозяйственной деятельности, организацию рекламных компаний, презентаций и т. п.
	<i>Финансовый консалтинг</i> , направленный уже не на проверку финансовой деятельности клиента, а на поиск неиспользуемых пока резервов повышения эффективности управления ею
	<i>Производственный консалтинг</i> , направленный на повышение эффективности управления производственными процессами
	<i>HR-консалтинг</i> , направленный на повышение эффективности любых направлений управления человеческими ресурсами
	<i>Консалтинг в области обеспечения безопасности</i> предпринимательской деятельности

зуемого на нем продукта. Эта общая особенность рынка информационных ресурсов обуславливает неопределенность количественных и качественных параметров информации как товара, которая объективно затрудняет процессы управления производством услуг, оценки их рыночной стоимости, контроля соответствия оплачиваемого товара требованиям потребителя. Во-вторых, для исследуемого рынка характерен больший, чем в других сферах информационного обслуживания, временной разрыв между процессом приобретения предлагаемых

на данном рынке услуг и получением покупателем ожидаемого эффекта. Например, позитивные результаты управленческого консалтинга реально проявляются обычно спустя несколько месяцев после внедрения соответствующих рекомендаций. В сочетании с первой особенностью это создает дополнительные проблемы при оформлении соответствующих договорных отношений продавца с покупателем. В-третьих, для консалтинговых услуг характерна большая степень зависимости полученного эффекта от компетенции непосредственных пользователей.

Таблица 2

Личностные качества, определяющие профессиональную пригодность консультанта

Необходимые личностные качества	Желательные личностные качества
<ul style="list-style-type: none"> ● Высокий интеллектуальный потенциал. ● Аналитический характер мышления. ● Способность к поиску нестандартных решений. ● Коммуникабельность 	<ul style="list-style-type: none"> ● Критичный характер мышления (в том числе — самокритичный). ● Психологическая устойчивость к стрессовым ситуациям. ● Высокая трудоспособность

Только ограниченные виды подобных услуг, например налоговый консалтинг, не требуют прямого участия клиента в их практической реализации. В остальных случаях она полностью или с ограниченным участием консультантов осуществляется потребителем. В-четвертых, важная особенность рынка — отсутствие его традиционного субъекта в лице специализированного органа государственного регулирования и надзора.

Особенности имеет и профессиональная деятельность специалиста, оказывающего представленные на рынке услуги. *Требования к компетенциям консультанта*, о которых подробно писал известный английский специалист Калверт Макхем¹, можно кратко сформулировать следующим образом. Первым является наличие у него постоянно обновляемых теоретических знаний, что определяет потребность в более интенсивном по срокам и формам, чем в других сферах бизнеса, повышении квалификации консультантов в режиме специального обучения и самообразования. Вторым требованием выступает наличие практического опыта работы в консультируемой области. В дальнейшем оно будет дополнительно обосновано, поскольку на нем базируются ключевые научные позиции и выводы данной статьи. Третьим требованием является наличие у консультанта ряда личностных качеств, определяющих его профессиональную пригодность для работы в исследуемой области. В таблице 2 формулируются наиболее значимые из них.

На рынке консалтинговых услуг работают *продавцы* различных типов. Прежде всего, это *специализированные консалтинговые фирмы* (компании, бюро, агентства, центры и т. п.), которые можно классифицировать по нескольким признакам:

- по масштабам бизнеса (малые предприятия, средние и крупные организации, транснациональные корпорации);
- по функциональной специализации (управленческий консалтинг, аудит и налогообложение, внешнеэкономическая деятельность и т. п.);
- по клиентской специализации (ориентация на обслуживание корпоративных клиентов, малого бизнеса, предприятий конкретной отрасли и т. п.);
- по концептуальному подходу к внутренней организации (штат постоянных консультантов или привлечение их на условиях временного найма для выполнения конкретных заказов).

Второй тип рассматриваемых субъектов рынка представлен крупными коммерческими или государственными *организациями, для которых консалтинговая деятельность является вспомогательным направлением*. К ним относятся предпринимательские ассоциации, банки, инвестиционные компании, рекрутинговые агентства, учреждения высшего профессионального образования, научно-исследовательские институты. Общее для них — наличие высококвалифицированных специалистов в различных областях бизнеса, способных передавать свой опыт в режиме прикладного консультирования. В зарубежных условиях они обычно не составляют серьезной конкуренции

¹ Макхем К. *Управленческий консалтинг* / пер. с англ. М.: Дело и сервис, 1999. С. 248–250.

специализированным консалтинговым фирмам. В России сложилась иная ситуация, что и рассматривается в данной статье.

Наконец, *частнопрактикующие консультанты* рассматриваются на рынке скорее как исторический анахронизм, нежели конкурентоспособная группа продавцов. Современные требования к качеству консалтинговых услуг практически исключают возможность удовлетворения их силами одного консультанта. Поэтому чаще всего на данном сегменте рынка ассортимент предлагаемых услуг ограничен по общей номенклатуре и, главное, по содержанию. Например, вместо полноценного коммерческого консалтинга по подбору потенциальных хозяйственных партнеров могут использоваться личные деловые связи консультанта, которые и используются для лоббирования при размещении заказа. Функции налогового консалтинга чаще всего исполняют бывшие (в российских условиях — иногда и действующие) работники налоговых служб. Аналогично в роли консультанта по обеспечению безопасности малого предприятия может выступить работник местных правоохранительных органов. Таким образом, на большинстве сегментов рынка консалтинговых услуг единственным конкурентным преимуществом частных консультантов является возможность оказания «неформальных» услуг. Одно из немногих исключений — психологический консалтинг.

Негосударственные вузы на рынке консалтинговых услуг и их потенциальные конкурентные преимущества

Предметная область данной статьи — деятельность негосударственных образовательных учреждений (далее — НОУ) на рынке консалтинговых услуг. За рубежом именно они стали первыми профессиональными участниками рассматриваемого рынка и до настоящего времени сохраняют на нем устойчивые позиции. Лучшим примером мо-

жет служить деятельность консалтингового центра Гарвардской школы бизнеса (США), функционирующей в составе Гарвардского университета с начала прошлого века. Именно в нем работал в качестве практикующего консультанта профессор Элтон Мейо, основатель всемирно известной школы «человеческих отношений»². Отметим, что и в Советском Союзе центры управленческого консультирования существовали в некоторых государственных образовательных учреждениях, например в Московском инженерно-строительном институте, в Московском институте управления, при Высших инженерных курсах Госстроя СССР и др. После появления в начале 90-х гг. первых НОУ, часть из них также подключилась к консультационной деятельности, создавая в качестве структурных подразделений центры нормативного и управленческого консалтинга. Однако до настоящего времени их услуги занимают лишь незначительный сегмент соответствующего рынка. Между тем, как показывает зарубежный опыт, НОУ, сумевшие на нем закрепиться, получают очевидные конкурентные преимущества, причем, в первую очередь, — на основном для них рынке образовательных услуг.

Главным из таких преимуществ выступает возможность резкого повышения привлекательности соответствующего НОУ в глазах его основных клиентов — работодателей и абитуриентов. Ни для кого не секрет, что сегодня одной из основных претензий к системе высшего профессионального образования со стороны представителей предпринимательского сообщества является выраженный теоретизированный (или, как принято это определять, «знаниевый» подход) к организации образовательного процесса. Из четырех составляющих профессиональных компетенций, необходимых выпускнику, а именно: представлений, знаний, умений и навыков, за все время своего

² Кравченко А. И. История менеджмента. М.: Академический проект, 2000. С. 106–108.

обучения в вузе он в достаточной мере получает только первые две. Умения и навыки молодой специалист приобретает только в режиме его первичного обучения на рабочем месте, что, естественно, не устраивает его работодателя. Это неоднократно отмечалось многими отечественными учеными и представителями бизнес-сообщества, например Я. Кузьминовым и С. Филоновичем: «Приходится с сожалением констатировать, что существующая ныне система высшего профессионального образования продолжает поставлять на рынок труда невостребованных специалистов»³. Вуз, игнорирующий рассматриваемые здесь требования работодателей, рискует утратить конкурентоспособность, невзирая на научный и педагогический потенциал, равно как и иные репутационные составляющие. Эту опасность подтверждали ведущие отечественные ученые, занимавшиеся проблемами конкуренции, в том числе и в сфере образования, например профессор Р. Фатхутдинов⁴.

Причиной невозможности реализации в большинстве отечественных НОУ компетентностного подхода к образованию является отсутствие необходимых компетенций у его собственных преподавателей. Часть из них, пришедшая на преподавательскую работу сразу после окончания вуза (включая аспирантуру), изначально не располагает какими-либо практическими навыками в соответствующей профессиональной области. У преподавателей же, ранее работавших в сфере предпринимательства, профессиональные умения и навыки быстро устаревают. Закономерный результат — содержание подавляющего большинства учебных дисциплин, на 90% состоящих из теоретического материала, равно как и незна-

ние преподавателями современных технологий организации бизнес-процессов (особенно реализуемых на «полуформальной» основе).

Однако подобное положение быстро изменится в случае привлечения хотя бы 15–20% профессорско-преподавательского состава (далее — ППС) вуза к консалтинговой работе на постоянной основе. Преподаватели будут вынуждены постоянно повышать свою профессиональную квалификацию, в том числе в режиме самообразования, а главное, приобретут столь необходимые им компетенции в сфере практического применения курируемых ими учебных дисциплин. Естественным результатом станет принципиальное улучшение качества образовательных услуг за счет следующего:

- актуализации учебно-методического контента, используемого НОУ, основную часть которого составят уже не многостраничные цитаты из базовых учебников, а примеры деятельности реально функционирующих российских компаний, ситуационные практикумы, задания на проверку умений студента самостоятельно выполнять стандартные управленческие задачи по его будущей профессиональной специализации;
- изменения технологий проведения аудиторных занятий, в процессе которых вместо традиционных сегодня лекций и решения годами не меняющихся контрольных заданий по проверке теоретических знаний студенты будут в основном слушать и разбирать конкретные управленческие ситуации, с которыми реально сталкивался их преподаватель, работая в качестве консультанта;
- реструктуризации учебных планов, основное место в которых займут практико-ориентированные дисциплины, направленные на удовлетворение современных потребностей субъектов предпринимательства.

Вторым конкурентным преимуществом НОУ, активно работающих на рынке консалтинговых услуг, станет постепенное улучшение качества человеческого капитала,

³ Кузьминов Я., Филонович С. Бизнес-образование в России: состояние и перспективы // Вопросы экономики. 2004. № 1. С. 23.

⁴ Фатхутдинов Р. А. Ориентация обучения на конкурентоспособность // Высшее образование в России. 2007. № 9. С. 46.

основной составляющей которого является ППС. Данная стратегически важная для любого образовательного учреждения задача будет решаться сразу по трем направлениям. Во-первых, как отмечалось выше, уже имеющиеся преподаватели, ведущие практико-ориентированные дисциплины, будут непрерывно повышать свою профессиональную квалификацию как специалисты-практики. Во-вторых, возможность существенного увеличения совокупного заработка за счет активной работы в качестве консультантов позволит привлечь новых преподавателей из числа менеджеров и специалистов, работающих в сфере предпринимательства. Многих из них, особенно достигших зрелого возраста, уже не вполне устраивает сверхинтенсивный режим работы и сопутствующие ему регулярные стрессы. От перехода на преподавательскую работу их удерживает только неизбежное падение личных доходов. В случае компенсации разницы в среднем уровне заработной платы в предпринимательстве и в сфере негосударственного профессионального образования за счет гонораров от консультационной деятельности, такие специалисты-практики придут на работу в НОУ. В-третьих, представители элитной части выпускников российских вузов, которые уходят в коммерческие структуры в поисках достойного заработка, могут остаться на кафедрах, успешно совмещая преподавательскую и научную работу с деятельностью профессионального консультанта. Это позволит решить одну весьма болезненную проблему большинства российских вузов — естественное старение ППС.

Третьим конкурентным преимуществом НОУ, располагающих собственными консалтинговыми центрами, выступает укрепление их связей с предпринимательским сообществом. К этому стремятся как государственные, так и образовательные вузы, используя разнообразные PR-компании и личные связи своего руководства. Однако практика показывает, что большинство предпринимателей и топ-менеджеров, на словах под-

держивая укрепление такой интеграции, реально не ощущают от них большой пользы для своего бизнеса. Любые предложения со стороны представителей высшей школы об установлении отношений долгосрочного партнерства они рассматривают лишь как попытку найти нового спонсора. В случае же если конкретное НОУ окажется в состоянии предложить конкретному предпринимателю не только своих выпускников или услуги в области дополнительного обучения персонала, но и эффективное консалтинговое обслуживание, его привлекательность в качестве стратегического партнера существенно возрастет. Это, в свою очередь, принесет вузу не только дополнительные доходы, но и сопутствующие бонусы — возможность организации производственной и преддипломной практики студентов, но главное — их последующего трудоустройства. В первую очередь это коснется студентов старших курсов, привлекаемых к консалтинговой деятельности своего вуза в качестве ассистентов консультантов или хотя бы стажеров. Руководители организаций, в которых они успеют поработать в подобном качестве, смогут лично убедиться в наличии у них высоких профессиональных компетенций, что и станет залогом взаимовыгодного трудоустройства.

Четвертым конкурентным преимуществом рассматриваемых в статье НОУ может стать реализация еще одного фактора, повышающего их привлекательность для абитуриентов. Сегодня многие практико-ориентированные вузы публично декларируют готовность оказывать своим студентам содействие в создании своего бизнеса. К сожалению, в большинстве случаев это так и остается простой декларацией, поскольку даже у наиболее известных НОУ нет необходимых свободных помещений, финансовых ресурсов, связей с представителями предпринимательского (особенно банковского) сообщества. В результате рассматриваемое содействие сводится к советам теоретического характера. В ситуации, когда в вузе

будет функционировать консалтинговый центр, такое положение может измениться. Во-первых, лучшим способом для студента проверить наличие необходимых способностей для работы в качестве предпринимателя станет его участие в консалтинговой деятельности вуза. Оно позволит не только ознакомиться с проблемами, возникающими в процессе ведения современного бизнеса, и приобрести определенные практические навыки в области менеджмента, но и установить личные связи с конкретными представителями делового сообщества. Некоторым студентам это даст возможность на практике апробировать возникшие у них бизнес-идеи, другие смогут как минимум убедиться в правильности своей профессиональной ориентации. Во-вторых, естественным направлением работы консалтингового центра НОУ станет консультирование фирм, созданных его бывшими студентами. На сегодняшний день услуги по непрерывному консалтинговому сопровождению бизнес-процессов еще не стали традиционными для российского рынка. Намного чаще потребность в них возникает только в кризисных для конкретного потребителя ситуациях. В рассматриваемом случае консалтинговая помощь станет сопровождать созданную бывшим студентом фирму на всех стадиях ее существования на рынке — от подготовки к созданию до возможного репрофилирования по завершении очередного цикла. Подобное сотрудничество будет отвечать интересам вуза, укрепляющего таким образом связи с бизнес-сообществом, его консалтингового центра, расширяющего постоянную клиентскую базу, самого предпринимателя из числа бывших студентов, вероятность выживания бизнеса которого существенно возрастет.

Пятым конкурентным преимуществом станет появление у НОУ вспомогательного, но постоянного источника доходов от консалтинговой деятельности. Сегодня, когда все российские вузы уже ощутили на себе негативные последствия демографиче-

ской ямы, наличие в бюджете статьи доходов, не зависящей от числа ежегодно зачисляемых абитуриентов, становится одним из условий их выживания как субъектов соответствующего рынка. Естественно, что реальный размер доходов от нового для НОУ направления деятельности будет целиком зависеть от правильности подходов к его организации и от качества менеджмента, прежде всего в области *HR*.

В данной статье автор по очевидным причинам не может сформулировать развернутые рекомендации по созданию в структуре НОУ постоянно действующих консалтинговых центров. Ниже изложены только самые общие предложения, нуждающиеся в последующем обсуждении с участием руководства и представителей всех заинтересованных подразделений конкретного вуза. Результатом подобного обсуждения должна стать вначале концепция соответствующего инновационного бизнес-проекта и лишь затем — проекты соответствующих внутренних регламентов, смет, других рабочих документов.

Создание консалтинговых центров в негосударственных вузах

Существует несколько вариантов организации *процесса формирования консалтинговых центров*. Первый вариант предполагает их создание по принципу функциональной специализации предлагаемых клиентам услуг в области нормативного и развивающего консалтинга. В этом случае консалтинговые центры должны формироваться при профильных кафедрах вуза — бухгалтерского учета, финансового менеджмента, маркетинга и т. п. В некоторых ситуациях возможна и организация межкафедральных консалтинговых центров с участием двух–трех кафедр. Так, для обеспечения потенциальных клиентов комплексными консультационными услугами в области *HR*-менеджмента необходимо участие специа-

листов минимум трех кафедр — управления персоналом, конфликтологии и юриспруденции (в части вопросов трудового законодательства). Второй вариант предполагает иной принцип специализации консалтинговых центров, а именно — отраслевой. В этом случае НОУ, с учетом своей общей ориентации на подготовку специалистов для той или иной сферы предпринимательства, должно создавать консалтинговые центры, способные обеспечить соответствующие категории клиентов комплексными услугами по всем направлениям их хозяйственной деятельности. При такой ориентации эти центры должны создаваться при соответствующих факультетах. Так, при факультете финансов, на котором имеется соответствующая специализация (например «Банковское дело»), может быть сформирован консалтинговый центр, специализирующийся на обслуживании коммерческих банков. К его работе будут привлекаться преподаватели различных кафедр (банковского дела, маркетинга, стратегического и финансового менеджмента, управления персоналом, ИТ, управления безопасностью предпринимательства), которые курируют профильные дисциплины, адаптированные для соответствующей отрасли (например «Бухгалтерский учет в банке», «Управление банковской безопасностью»).

Заключение

Сформулируем несколько общих *методических ограничений*, связанных с управлением консалтинговой деятельностью вуза. Первое из них связано с необходимостью отказа от попытки сформировать подобные центры по образцу его традиционных подразделений — деканатов и департаментов. Практика показывает, что даже в наиболее практико-ориентированных негосударственных вузах такие структуры подвержены общей болезни административного аппарата — бюрократизации управления. В результате в штате Департамента консалтинго-

вых услуг (или Консалтингового центра как единого структурного подразделения НОУ) численность различных менеджеров, методистов, специалистов по рекламе и связям с общественностью быстро опередит количество самих консультантов. Но главное, что текущая деятельность консалтинговой структуры будет «заорганизована» до такой степени и распределение получаемых доходов спланировано таким образом, что у преподавателей и студентов вуза сразу пропадет всякое желание с ней сотрудничать.

Второе ограничение предполагает, что вне зависимости от варианта формирования консалтингового центра во главе него не должен вставать администратор — декан факультета или заведующий кафедрой. Во-первых, их текущая основная нагрузка просто не даст возможности уделять необходимое внимание работе центра. Во-вторых, для обеспечения его успешной работы руководитель должен выполнять функции, если не главного консультанта, то как минимум главного маркетолога, отвечающего за портфель заказов. Поэтому на должность директора консалтингового центра может претендовать только штатный преподаватель вуза, сохранивший личные связи в бизнес-среде и обладающий личным опытом работы в качестве менеджера или специалиста-практика.

Третье ограничение (по мнению автора, наиболее «болезненное» для администрации любого НОУ) связано с организацией движения соответствующих финансовых потоков. Для отечественного профессионального предпринимательства, действующего, в том числе, на рынке образовательных услуг всегда было характерно стремление к минимизации доли непосредственных исполнителей в совокупных доходах. Можно с уверенностью предположить, что и консалтинговая деятельность не станет исключением. В результате оплата труда консультантов будет организована по традиционной схеме — на централизованной основе и на условиях их полного отстра-

нения от распределения соответствующих финансовых поступлений. Для тех немногих профессиональных преподавателей, чья квалификация и личностные качества уже сегодня позволяют эффективно работать на рассматриваемом в статье рынке, подобная схема «их участия в прибыли» станет основанием для принципиального отказа от нового направления сотрудничества с вузом — работодателем, поэтому если администрация НОУ действительно заинтересована в его эффективном развитии как постоянного субъекта рынка консалтинговых услуг, то ей целесообразно сразу ограничить собственные «аппетиты». В данном случае автор не пытается предложить собственный механизм подобного распределения, не имеющий аналогов в мировой практике. Достаточно вспомнить хорошо зарекомендовавшую себя даже в условиях административно-плановой экономики практику «внутрихозяйственной аренды». В этом случае каждый созданный в НОУ консалтинговый центр должен получить статус самостоятельного юридического лица со всеми сопутствующими статусу атрибутами. Со своим вузом он заключает договор, предполагающий предоставление юридического адреса и целого комплекса услуг, связанных с административным и техническим обеспечением его деятельности (активно используемый сегодня механизм аутсорсинга). За эти услуги он будет отчислять НОУ фиксированный в договоре процент суммы, полученной по каждому выполненному до-

говору. Таким образом, принципиально изменится сам вектор распределения выручки за оказанные центром услуги — от принципа «деньги идут сверху вниз» к принципу «деньги идут снизу вверх». В случае, если этот процент изначально устроит обе стороны, и в дальнейшем администрация НОУ не станет делать попыток пересмотреть его в одностороннем порядке, будет достигнут баланс экономических интересов сторон (как главное условие долгосрочного бизнес-партнерства субъектов рыночных отношений). У сотрудников консалтингового центра будет постоянный стимул к максимально продуктивной работе, и не появится соблазн «уйти в самостоятельное плавание», а соответствующее НОУ приобретет все рассмотренные выше конкурентные преимущества.

Список литературы

1. *Макхэм К.* Управленческий консалтинг / пер. с англ. М.: Дело и сервис, 1999. — 288 с.
2. *Кравченко А. И.* История менеджмента. М.: Академический Проект, 2000. — 352 с.
3. *Кузьминов Я., Филонович С.* Бизнес-образование в России: состояние и перспективы // Вопросы экономики. 2004. № 1. С. 19–36.
4. *Рубин Ю. Б.* Теория конкуренции и задачи повышения конкурентоспособности российского образования // Высшее образование в России. 2007. № 1.
5. *Фатхутдинов Р. А.* Ориентация обучения на конкурентоспособность // Высшее образование в России. 2007. № 9. С. 43–52.

*A. Alaverdov, PhD, Professor, Head, Department of Human Resource Management
MFPU «Synergy», alaverdov@bk.ru*

CONSULTING ACTIVITIES IN THE SYSTEM OF COMPETITIVE ADVANTAGES OF PRIVATE UNIVERSITIES

The article discusses the necessity for the development of consulting activities of private universities as one of their areas to improve their competitiveness. The paper formulates general requirements for the organization of this activity of the university, including the financial aspect of it.

Key words: consulting in universities, university competitiveness, competitor advantages of university, consulting center in university.