## УТВЕРЖДЕН

## приказом Министерства

## труда и социальной защиты

## Российской Федерации

## от «\_\_\_»\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_2015 г. №

## ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ СТАНДАРТ

**Консультант по управлению**

|  |
| --- |
|  |
| Регистрационный номер |

**Содержание**

I. Общие сведения……………………………………………………………………………..2

II. Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности)………………………….3

III. Характеристика обобщенных трудовых функций……………………………………..5

3.1. Обобщенная трудовая функция "Консультирование по стратегическому управлению "……………………………………………………………..5

3.2. Обобщенная трудовая функция "Консультирование по оперативному управлению"………………………………………………………………..11

3.3. Обобщенная трудовая функция "Консультирование по подсистемам управления"………………………………………………………………….21

3.4. Обобщенная трудовая функция "Консультирование (супервизия) консультантов по управлению "……………………………………………………………31

IV. Сведения об организациях – разработчиках профессионального стандарта……….36

1. **Общие сведения**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Консультирование руководителей по вопросам управления |  |  |
| (наименование вида профессиональной деятельности) | Код |
| Основная цель вида профессиональной деятельности: |
| Повышение эффективности управленческой деятельности в объектах управления[[1]](#footnote-1) посредством проведения профессиональной экспертизы, предоставления рекомендаций и оказания содействия при подготовке, принятии и реализации управленческих решений лицам, обладающим соответствующими полномочиями[[2]](#footnote-2). |
| Группа занятий: |
| **Специалисты** **высшего уровня квалификации** |  |  |
| 24 | Прочие специалисты высшего уровня квалификации |  |  |
| 2413 | Специалисты по коммерческой деятельности |  |  |
| 244 | Специалисты в области общественных и родственных наук |  |  |
| (код ОКЗ[[3]](#endnote-1)) | (наименование) | (код ОКЗ) | (наименование) |
| Отнесение к видам экономической деятельности: |
| 74.14 | Консультирование по вопросам коммерческой деятельности и управления |
| 74.13.1 | Исследование конъюнктуры рынка |
| (код ОКВЭД[[4]](#endnote-2)) | (наименование вида экономической деятельности) |

|  |
| --- |
| 1. **Описание трудовых функций, входящих в профессиональный стандарт (функциональная карта вида профессиональной деятельности)**
 |
| Обобщенные трудовые функции | Трудовые функции |
| Код | Наименование | уровень квалификации | наименование | код | уровень (подуровень) квалификации |
| А | Консультирование по стратегическому управлению | 7 | Профессиональный маркетинг и заключение договора (контракта)  | А/01.7 | 7 |
| Стратегический анализ состояния объекта управления и его внешней среды | А/02.7 |
| Разработка программы консультирования и уточнение содержания договора (контракта) по стратегическому управлению | А/03.7 |
| Проектирование желаемого состояния объекта управления и разработка (или изменение) стратегии | А/04.7 |
| Сопровождение выполнения стратегии и изменений в системе стратегического управления | А/05.7 |
| Управление консалтинговым проектом | А/06.7 |
| Совершенствование технологий консультирования по стратегическому управлению | А/07.7 |
| В | Консультирование по оперативному управлению  | 7 | Профессиональный маркетинг и заключение договора (контракта) | В/01.7 | 7 |
| Диагностика состояния объекта управления  | В/02.7 |
| Разработка программы консультирования и уточнение содержания договора (контракта) | В/03.7 |
| Проектирование и планирование изменений в системе оперативного управления | В/04.7 |
| Сопровождение изменений в системе оперативного управления | В/05.7 |
| Управление консалтинговым проектом  | В/06.7 |
| Совершенствование технологий консультирования по оперативному управлению | В/07.7 |
| С | Консультирование по подсистемам управления  | 7 | Профессиональный маркетинг и заключение договора (контракта) | С/01.7 | 7 |
| Диагностика состояния выделенной подсистемы объекта управления  | С/02.7 |
| Разработка программы консультирования и уточнение содержания договора (контракта) по подсистеме управления | С/03.7 |
| Проектирование и планирование изменений в рамках подсистемы управления | С/04.7 |
| Сопровождение изменений в подсистеме управления | С/05.7 |
| Управление консалтинговым проектом  | С/06.7 |
| Совершенствование технологий консультирования по подсистемам управления | С/07.7 |
| D | Консультирование (супервизия) консультантов по управлению | 8 | Анализ практических случаев консалтинга и выявление возникших затруднений | D/01.8 | 8 |
| Анализ и оценка уровня профессиональных знаний и умений консультанта по управлению | D/02.8 |
| Совместная разработка программы профессионального развития консультанта | D/03.8 |
| Сопровождение программы развития консультанта | D/04.8 |
| Совершенствование методов работы и развитие консалтингового рынка. | D/05.8 |
|

|  |
| --- |
| **III.Характеристика обобщенных трудовых функций** |
| **3.1. Обобщенная трудовая функция** |
| Наименование | Консультирование по стратегическому управлению  | Код | А | Уровень квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение обобщенной трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |
| Возможные наименования должностей | Консультант по управлениюВедущий консультант по управлениюРуководитель проектов |
|  |
| Требования к образованию и обучению | Высшее образование – специалитет, магистратура. Дополнительные профессиональные программы, MBA, DBA.Области: экономика, управление организацией, общий менеджмент. |
| Требования к опыту практической работы | Опыт работы в управленческом консультировании от 3 летОпыт консультирования по стратегическому управлению от одного года |
| Особые условия допуска к работе |  |
| Дополнительные характеристики |
| Наименование документа | Код | Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности |
| ОКЗ2 |  |  |
|  |  |
| ЕТКС[[5]](#endnote-3) или ЕКС[[6]](#endnote-4) |  |  |
| ОКСО[[7]](#endnote-5), ОКНПО[[8]](#endnote-6) или ОКСВНК[[9]](#endnote-7) |  |  |

 |
| **3.1.1. Трудовая функция** |
| Наименование | Профессиональный маркетинг и заключение договора (контракта) | Код | Заимствовано из оригинала | А/01.7 | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Анализ спроса на стратегический консалтинг, поиск заказчиков |
| Проведение переговоров, выявление потребностей заказчика, уточнение запроса. |
| Разработка и согласование с заказчиком программы/технического задания (ТЗ) и коммерческого предложения по выполнению работ |
| Уточнение границ консультирования, условий выполнения консультационных работ, обоснование их стоимости. |
| Заключение договора и ведение договорных отношений с заказчиком |
| Необходимые умения | Оценивать потенциальный спрос на стратегический консалтинг в регионе и отрасли  |
| Проводить переговоры с первыми лицами организации и выявлять потенциальный запрос на стратегический консалтинг |
| Формировать предложения о проведении консалтинговых работ, переформулировать и развивать запрос клиента |
| Разрабатывать программу, план, рассчитывать ресурсы и стоимость проекта, оценивать и минимизировать риски |
| Проводить презентацию предложения |
| Согласовывать предложения с заказчиком |
| Оформлять договорные документы |
| Понимать интересы и потребности клиента, уметь убеждать. |
| Необходимые знания | Рынок стратегического консалтинга в регионе и отрасли, способы его оценки |
| Методы ведения переговоров и проведения презентаций |
| Методы управления проектом |
| Основы договорной деятельности |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению. |
| **3.1.2. Трудовая функция** |
| Стратегический анализ состояния объекта управления и его внешней среды | Код | А/02.7 | Заимствовано из оригинала |  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал  | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Определение целей и задач стратегического анализа объекта управления |
| Подбор методов, разработка и согласование программы стратегического анализа. |
| Сбор внешней и внутренней информации для стратегического анализа и перепроверка ее несколькими методами |
| Оценка стратегической позиции и конкурентоспособности объекта управления  |
| Оценка реализуемой стратегии и готовности объекта управления к стратегическим изменениям |
| Анализ выявленных возможностей и ограничений, прогнозирование и оценка сценариев развития |
| Подготовка и предоставление заказчику отчета о результатах стратегического анализа, выводов и рекомендаций. |
| Необходимые умения | Находить, получать и анализировать информацию для оценки стратегической позиции объекта управления |
| Определять и оценивать параметры деятельности, влияющие на стратегическую позицию объекта управления |
| Выявлять и анализировать реализуемую организацией/территорией стратегию |
| Проводить диагностические и развивающие интервью |
| Проводить стратегический анализ деятельности  |
| Прогнозировать и строить сценарии развития организации/территории |
| Интерпретировать результаты анализа, делать выводы и прогнозы |
| Разрабатывать и оформлять отчет |
| Проводить презентацию и обсуждение результатов |
| Необходимые знания | Стратегический менеджмент |
| Общий менеджмент |
| Методы маркетинговых исследований |
| Методы стратегического анализа |
| Методы сценарного планирования и выработки стратегических планов |
| Методы проведения диагностического и развивающего интервью |
| Знания в области деятельности организации/территории |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению. |
| Широкий кругозор и знания стратегически значимой информации в отрасли/регионе |
| **3.1.3. Трудовая функция** |
| Разработка программы консультирования и уточнение содержания договора (контракта) по стратегическому управлению |  | А/03.7 | Заимствовано из оригинала |  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Обсуждение с заказчиком рекомендаций и предложений по разработке/корректировке стратегии и системы стратегического управления |
| Согласование необходимых действий по формированию стратегии и системы стратегического управления |
| Подготовка и утверждение программы разработки/корректировки стратегии, содержания ТЗ и договора  |
| Необходимые умения | Анализировать информацию |
| Разрабатывать предложения по стратегии |
| Структурировать информацию и предложения, разрабатывать проекты стратегических документов |
| Проводить групповую работу |
| Проводить презентации и переговоры |
| Понимать интересы и потребности клиента, уметь убеждать |
| Согласовывать предложения с представителями заказчика |
| Необходимые знания | Стратегический менеджмент |
| Общий менеджмент |
| Методы стратегического анализа |
| Методы разработки стратегии и формы стратегических документов |
| Знания в области деятельности объекта управления (организации/территории) |
| Методы организации групповой работы (модерация, фасилитация) |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению. |
| Соблюдение границ профессии. |
| **3.1.4. Трудовая функция** |
| Проектирование желаемого состояния объекта управления и разработка (или изменение) стратегии |  | А/04.7 | Заимствовано из оригинала |  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Сбор требований и предложений от заинтересованных лиц к состоянию объекта управления в долгосрочной перспективе |
| Проектирование желаемого состояния объекта управления в долгосрочной перспективе (VISION), определение целевых ориентиров и стратегических показателей |
| Формирование рабочих групп и организация совещаний по разработке / изменению стратегии |
| Разработка разделов стратегии и проекта стратегии. |
| Оценка препятствий и рисков реализации стратегии, разработка предложений по их преодолению |
| Организация процесса согласования с заинтересованными лицами и утверждения заказчиком долгосрочных целей и разработанной / скорректированной стратегии |
| Декомпозиция долгосрочных целей в цели и задачи для оперативного управления |
| Разработка и утверждение проектов необходимых организационно-распорядительных действий и документов для реализации стратегии |
| Необходимые умения | Разрабатывать стратегические документы |
| Организовывать и проводить групповую и индивидуальную работу по формированию стратегии |
| Анализировать информацию и формировать предложения, разрабатывать проекты стратегических документов |
| Проводить диагностические и развивающие интервью |
| Проводить групповую работу |
| Проводить презентации и переговоры |
| Согласовывать предложения с представителями заказчика |
| Готовить проекты управленческих решений |
| Находить и привлекать к работе внешних экспертов |
| Необходимые знания | Стратегический менеджмент |
| Общий менеджмент |
| Методы разработки стратегии, содержание и формы стратегических документов |
| Методы разработки и анализа управленческих решений |
| Понимание деятельности и знания в области деятельности клиентской организации/территории |
| Методы проведения изменений |
| Основы практической психологии |
| Методы проведения диагностического и развивающего интервью |
| Методы организации групповой работы (модерация, фасилитация) |
| Методы ведения переговоров и разрешения конфликтов |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению. |
| Соблюдение границ профессии. |
|

|  |
| --- |
| **3.1.5. Трудовая функция** |
| Сопровождение выполнения стратегии и изменений в системе стратегического управления | Код | A/05.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Разработка планов и программ сопровождения изменений в стратегическом управлении |
| Оказание методической помощи руководителям и персоналу в выполнении стратегических планов и программ |
| Методическая поддержка в разработке и корректировке необходимых организационно-распорядительных документов для сопровождения стратегических изменений. |
| Помощь в организации, проведение необходимого обучения персонала для поддержки реализации стратегии  |
| Мониторинг и оценка реализации планов и программ стратегических изменений  |
| Выявление отклонений, анализ их причин и подготовка предложений по обеспечению выполнения или корректировке стратегии |
| Необходимые умения | Разрабатывать и согласовывать стратегические документы |
| Организовывать и проводить групповую и индивидуальную работу  |
| Организовывать необходимое обучение |
| Анализировать информацию и формировать предложения, разрабатывать проекты стратегических документов |
| Проводить диагностические и развивающие интервью |
| Организовывать групповую работу |
| Проводить разъяснения и обучение |
| Проводить презентации и переговоры |
| Согласовывать предложения с представителями заказчика |
| Проводить мониторинг и оценку выполнения планов и программ |
| Готовить проекты управленческих решений |
| Необходимые знания | Общий менеджмент |
| Стратегический менеджмент, методы управления реализацией стратегии |
| Методы проведения изменений |
| Методы разработки, содержание и формы стратегических документов |
| Методы мониторинга деятельности |
| Знание системы управления и понимание деятельности организации/территории |
| Методы обучения |
| Методы проведения изменений |
| Основы практической психологии |
| Методы проведения диагностического и развивающего интервью |
| Методы организации групповой работы (модерация, фасилитация) |
| Методы ведения переговоров и разрешения конфликтов |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению. |
| Соблюдение границ профессии. |
| **3.1.6. Трудовая функция** |
| Управление консалтинговым проектом | Код | A/06.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Определение необходимости привлечения консультантов и экспертов для отдельных задач, распределение ролей, полномочий, зон ответственности и ведение договорных отношений с участниками проекта. |
| Формирование, утверждение и исполнение плана, графика и бюджета проекта |
| Организация выполнения работы участниками проекта, руководство исполнителями |
| Привлечение к проекту сотрудников /специалистов объекта управления, совместное решение с ними проблемных вопросов по проекту |
| Выявление и решение трудностей, разрешение конфликтов при выполнении проекта  |
| Ведение необходимой документации по проекту (отчетов, презентаций, закрывающих документов и пр.) |
| Необходимые умения | Разрабатывать программу, график и бюджет проекта, проектные документы |
| Формировать команду проекта |
| Управлять взаимодействием в командной работе, координировать работу команды |
| Контролировать соблюдение сроков и достижение результатов проекта |
| Управлять изменениями в проекте |
| Искать и привлекать необходимых специалистов в проект |
| Проводить переговоры, разрешать конфликты |
| Проводить мониторинг и оценку выполнения проекта |
| Согласовывать с заказчиком программу, бюджет и результаты работы |
| Оформлять отчетные документы проекта |
| Необходимые знания | Управление проектами |
| Методы проведения изменений |
| Основы практической психологии |
| Методы ведения переговоров и разрешения конфликтов |
| Методы самоменеджмента |
| Основы договорной деятельности |
| Другие характеристики | Понимает интересы и потребности клиента, умеет убеждать. |
| Следование этическим нормам консультанта по управлению |
| **3.1.7. Трудовая функция** |
| Совершенствование технологий консультирования по стратегическому управлению | Код | A/07.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Анализ и оценка выполненных проектов, эффективности применяемых технологий и методов консультирования, работы консультантов и собственного уровня компетентности |
| Изучение спроса и маркетинг консалтинговых услуг |
| Изучение опыта коллег-консультантов, бенч-маркинг |
| Оптимизация существующих методов и инструментария консультационной работы |
| Разработка новых подходов, методов, инструментария консультационной работы и оценка их применимости  |
| Участие в профессиональных объединениях и посещение методологических и образовательных семинаров по управлению и консультированию |
| Совершенствование и разработка собственных консультационных продуктов и услуг по стратегическому управлению |
| Необходимые умения | Выделять ключевые фигуры, оказывающие влияние на ход проекта и определяющие мнение о результатах проекта. |
| Разрабатывать форматы сбора мнений и оценок о ходе проекта |
| Выделять среди участников проекта людей, наделенных знаниями и умениями, полезными для развития консалтинговой практики |
| Умение интегрировать знания из смежных областей для целей управленческого консультирования, умение оценивать границы применимости этих интегрированных знаний. |
| Навыки рефлексии |
| Навыки ведения дискуссии в аудитории коллег - консультантов |
| Навыки письменных и устных презентаций новых идей и продуктов |
| Анализировать и оценивать применимость существующих инструментов и методов консультирования |
| Развивать сеть профессиональных контактов |
| Необходимые знания | Стратегический и общий менеджмент |
| Основы и методы стратегического консалтинга |
| Способы оценки консультационных проектов по стратегическому управлению |
| Методы оценки профессиональных качеств и результатов работы консультантов по управлению |
| Способы оптимизации, разработки и тестирования новых методов консультирования |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению |
|  |

 |
|

|  |
| --- |
| **3.2. Обобщенная трудовая функция** |
| Наименование | Консультирование по оперативному управлению | Код | В | Уровень квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение обобщенной трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |
| Возможные наименования должностей | Консультант по управлениюВедущий консультант по управлениюРуководитель проектов |
| Требования к образованию и обучению | Высшее образование – специалитет, магистратура. Дополнительные профессиональные программы, MBA, DBA.Области: экономика, управление организацией, общий менеджмент. |
| Требования к опыту практической работы | Опыт работы по данному виду профессиональной деятельности - не менее трех лет.Опыт самостоятельного многократного выполнения всех указанных трудовых функций.Опыт руководства не менее десятью консультационными проектами. |
| Особые условия допуска к работе | Следование этическим нормам консультанта по управлению. |
| Дополнительные характеристики |
| Наименование документа | Код | Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности |
| ОКЗ2 |  |  |
|  |  |
| ЕТКС[[10]](#endnote-8) или ЕКС[[11]](#endnote-9) |  |  |
| ОКСО[[12]](#endnote-10), ОКНПО[[13]](#endnote-11) или ОКСВНК[[14]](#endnote-12) |  |  |

**3.2.1. Трудовая функция** |
| Наименование | Профессиональный маркетинг и заключение договора (контракта) | Код | Заимствовано из оригинала |  | 7 |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Определение потребностей рынка в консультировании по вопросам оперативного управления, поиск заказчиков.  |
| Проведение переговоров, выявление потребностей, анализ ожиданий и требований заказчика по отношению к объекту управления. |
| Разработка и согласование с заказчиком программы/технического задания (ТЗ) и коммерческого предложения по выполнению работ |
| Уточнение границ консультирования, условий выполнения консультационных работ, обоснование их стоимости. |
| Заключение договора и ведение договорных отношений с заказчиком |
| Необходимые умения | Исследовать потребности рынка и особенности спроса на консультационные услуги. |
| Определять сферы своих профессиональных компетенций / ограничений, выстраивать стратегии позиционирования себя на рынке консультационных услуг. |
| Полно и точно информировать потенциальных клиентов о содержании и характеристике своих услуг |
| Реалистично соотносить запросы клиентов с границами своей профессиональной деятельности и уровнем компетенции. |
| Планировать сроки и ресурсы проекта. |
| Определять и минимизировать риски проекта. |
| Навыки ведения переговоров |
| Умение формировать и перепроверять консультативные гипотезы. |
| Распределять, согласовывать и удерживать роли и ответственность в проекте между консультантом и клиентом. |
| Формулировать коммерческие предложения, технические задания, полно и точно указывая составляющие: преимущества, результаты, ресурсы, затраты, сроки, ограничения, критерии качества. |
| Рассчитывать бюджет проекта. |
| Необходимые знания | Методы и инструменты исследования рынка. |
| Основы гражданско-правовых отношений |
| Основы и методы управления проектами |
| Методы разработки личных маркетинговых политик, стратегий. |
| Методы проведения переговоров. |
| Методы изучения потребностей клиентов. |
| Методы выявления и анализа рисков проекта. |
| Юридические и налоговые требования к оформлению гражданско-правовых и трудовых договоров |
| Другие характеристики | Следует этическим нормам консультанта по управлению. |
| Понимает границы, масштабы, области потребностей клиента |
| Управляет ожиданиями клиента и других заинтересованных сторон. |
| **3.2.2. Трудовая функция** |
| Диагностика состояния объекта управления | Код | В/02.7 | Заимствовано из оригинала |  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Определение и формулировка целей и задач диагностики состояния объекта управления  |
| Подбор методов, разработка и согласование программы диагностики состояния объекта управления |
| Сбор информации о состоянии, деятельности и системе управления, перепроверка ее несколькими методами |
| Оценка соответствия состояния системы оперативного управления долгосрочным целям и задачам объекта управления |
| Анализ деятельности, основных процессов и подсистем, особенностей управления, возможностей и ограничений системы оперативного управления |
| Анализ выявленных проблем, противоречий и рисков в системе оперативного управления (формирование проблемного поля), оценка реализуемости ожиданий заказчика  |
| Подготовка и предоставление заказчику аналитического описания (отчета) о состояния системы управления с обоснованием выводов и рекомендаций. |
| Необходимые умения | Определять цели диагностики и подбирать под них соответствующие формы, методы и инструменты.  |
| Формировать план мероприятий для достижения целей диагностического исследования. |
| Проводить диагностические интервью, анализировать полученные данные. |
| Изучать и анализировать управленческую документацию организации. |
| Навыки диагностических наблюдений за процессами, коммуникациями, деловыми мероприятиями. |
| Навыки выявления, анализа и структурирования межличностных отношений, влияющих на производственные процессы. |
| Структурировать, анализировать, проверять полученную информацию. |
| Формулировать и проверять диагностические гипотезы. |
| Представлять (визуализировать) проблемные ситуации через диагностические модели. |
| Навыки подготовки письменных отчетов и презентаций. |
| Навыки устных презентаций и обсуждений отчетов. |
| Интерпретировать результаты исследований для получения диагностических выводов. |
| Определять направления развития (изменения) организации по результатам диагностики. |
| Необходимые знания | Общая теория управления: принципы, методы [управления](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) [системами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0), [процессами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81_%28%D0%B8%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%29) и [объектами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82). |
| Основы и методы проектного управления |
| Модели жизненного цикла организации. |
| Типологии организационных моделей и организационного поведения. |
| Методы сбора и обработки информации. |
| Методы анализа бизнес-процессов. |
| Методы анализа целей организации. |
| Методы анализа организационной культуры. |
| Методы анализа систем управления. |
| Методы анализа информационных систем |
| Методы проведения диагностических интервью. |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению. |
|  |
|

|  |
| --- |
| **3.2.3. Трудовая функция** |
| Разработка программы консультирования и уточнение содержания договора (контракта) |  | В/03.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Обсуждение с заказчиком вариантов предложений и рекомендаций по изменению системы управления для достижения целевого состояния |
| Помощь заказчику в выборе оптимального решения (решений) для достижения целевого состояния объекта управления |
| Совместная оценка возможностей, угроз, рисков и имеющихся ресурсов, согласование с заказчиком оптимальных действий по изменениям в системе оперативного управления и их последовательности |
| Подготовка и утверждение уточненной программы консультирования, содержания ТЗ и договора |
| Необходимые умения | Исследовать и оценивать макроэкономическую, отраслевую, рыночную и бизнес-ситуацию (в т.ч. состояние организации) |
| Определять заинтересованных лиц, групп (стейк-холдеров). Идентифицировать, согласовывать и структурировать требования заинтересованных лиц к решению. |
| Применять методы поиска решений. |
| Применять критериальный подход для оценки и выбора вариантов решений |
| Применять методы индивидуальной и групповой работы. |
| Организовывать процесс разработки и принятия решений. |
| Оценивать реализуемость и риски принимаемых решений. |
| Документировать решения. |
| Иметь навык презентации решений |
| Организовывать обсуждения с выявлением и согласованием позиций заказчиков |
| Планировать реализацию решения |
| Необходимые знания | Знания в сфере бизнеса клиента и способность применить их к решению конкретных задач клиента |
| Общая теория управления: принципы, методы [управления](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) [системами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0), [процессами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81_%28%D0%B8%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%29) и [объектами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82) |
| Основы предпринимательства |
| Стратегическое управление: принципы, методы и этапы. |
| Оперативное управление: принципы и методология планирования, учета, контроля. |
| Управление изменениями: подходы к анализу и проведению изменений, этапы, определение рисков, оценка реалистичности изменений. |
| Методы стратегического анализа. |
| Методы оценки эффективности разработанных решений |
| Экспертные и процессные методы консультирования. |
| Методы планирования организационной деятельности и изменений |
| Методы индивидуальной групповой работы: модерация и фасилитация, коучинг. |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению. |
| Соблюдение границ профессии. |
| Умение принимать на себя ответственность за предложения и рекомендации, сформированные в ходе консультирования. |
| **3.2.4. Трудовая функция** |
| Проектирование и планирование изменений в системе оперативного управления |  | В/04.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Сбор требований и предложений к объекту управления от заинтересованных лиц: его состоянию, процессам, подсистемам управления и системе управления в целом.  |
| Проектирование и согласование целевого состояния объекта управления в целом, и по основным подсистемам с учетом принятого решения. |
| Планирование и согласование необходимых изменений по основным процессам, подсистемам и функциям управления. |
| Определение и формализация критериев успешности изменений в оперативной системе управления, угроз и рисков |
| Выработка и формализация параметров допустимых отклонений для [управления](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) процессом изменений, определение препятствий и барьеров, планирование превентивных действий  |
| Организация процедуры обсуждения и согласований предлагаемых изменений с руководителями и специалистами объекта управления.  |
| Вовлечение ключевого персонала в процесс перемен, подготовка агентов и сторонников изменений, создание условий для преодоления сопротивления изменениям |
| Разработка и утверждение проектов организационно-распорядительных документов и действий по реализации изменений в системе оперативного управления |
| Необходимые умения | Собирать и согласовывать требования от заинтересованных лиц/групп. |
| Организовать процесс выработки целевых ориентиров. |
| Подбирать и использовать методы консультирования и форматы для проведения изменений. |
| Выделять объекты управления и готовить предложения по формулированию требований к ним. |
| Проектировать новые состояния объектов управления. |
| Формировать дорожную карту изменений. |
| Готовить предложения по оптимизации объектов управления. |
| Рассчитывать эффекты от оптимизации существующих объектов управления. |
| Уметь взаимодействовать с людьми. |
| Вовлекать и стимулировать людей. |
| Проектировать новые и готовить предложения по оптимизации существующих систем управления организацией. |
| Готовить проекты технических заданий для автоматизации функций и процессов. |
| Документировать организационный порядок.  |
| Готовить проекты стандартов, регламентов, методик, положений, инструкций. |
| Согласовывать с заказчиком проекты организационных изменений. |
| Формировать команды для проведения изменения |
| Необходимые знания | Общая теория управления: принципы, методы [управления](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) [системами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0), [процессами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81_%28%D0%B8%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%29) и [объектами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82) |
| Методы и инструменты бизнес-анализа (BI). |
| Управление изменениями: подходы к анализу и проведению изменений, этапы, определение рисков, оценка реалистичности изменений. |
| Методы организационного проектирования. |
| Методы оценки эффективности/оптимальности спроектированной деятельности |
| Функциональный анализ деятельности организации.  |
| Методология и инструментарий процессного управления.  |
| Методы планирования организационной деятельности и изменений |
| Методы стандартизации деятельности. |
| Методы индивидуальной групповой работы: модерация и фасилитация, коучинг. |
| Методы стимулирования и вовлечения людей, теория мотивации. |
| Методы, подходы и инструменты планирования, учета и контроля. |
| Циклы управления организацией.  |
| Экспертные и процессные методы консультирования. |
| Способы изменений деятельности. |
| Знать специализированное программное обеспечение. |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению. |
| Соблюдение границ профессии. |
| **3.2.5. Трудовая функция** |
| Сопровождение изменений в системе оперативного управления | Код | В/05.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
| Трудовые действия | Разработка планов и программ сопровождения изменений, согласование планов с заказчиком. |
| Оказание методической помощи руководителям и персоналу в реализации программы изменений. |
| Методическая поддержка при разработке или корректировке необходимых организационно-распорядительных документов для сопровождения изменений в системе управления, новых правил и процедур. |
| Помощь в организации, проведение необходимого обучения персонала для создания условий и поддержки изменений. |
| Мониторинг и оценка промежуточных итогов, выявление факторов способных вызвать отклонения, разработка мер по их упреждению, корректировка планов. |
| Индивидуальная и групповая работа с заказчиком, руководством и персоналом по информированию о ходе реализации проекта, разъяснению особенностей процесса изменений, достижению результатов |
| Необходимые умения | Подбирать методы консультирования форматы и инструменты в соответствии с целями программы изменений. |
| Прогнозировать потенциальные затруднения и риски в процессе реализации организационных изменений. |
| Проводить план-фактный анализ по основным параметрам, характеризующих процесс изменений. |
| Преодолевать сопротивление персонала в ходе проведения изменений. |
| Обучать действием. |
| Управлять конфликтами. |
| Управлять группой. |
| Применять методы индивидуального консультирования и коучинга |
| Применять методы модерации и фасилитации |
| Необходимые знания | Организационной культуры и организационного поведения. |
| Закономерности и принципы организационных изменений. |
| Методы и инструменты управления изменениями. |
| Методы медиации конфликтов. |
| Типологии личности. |
| Особенностей групповой динамики. |
| Методы экспертизы планов реализации организационных изменений. |
| Методы прогнозирования потенциальных затруднений и рисков в процессе реализации организационных изменений  |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению. |
| Соблюдение границ профессии. |
| Способность корректировать решения, планы, выступать медиатором. |
| Умение принимать на себя ответственность за результативность консультирования, за собственные действия. |
| Устойчивость и стремление к получению результатов. |
| **3.2.6. Трудовая функция** |
| Управление консалтинговым проектом | Код | В/06.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
| Трудовые действия | Определение необходимости привлечения консультантов и экспертов для отдельных задач, распределение ролей, полномочий, зон ответственности и ведение договорных отношений с участниками проекта |
| Формирование, утверждение и исполнение плана, графика и бюджета проекта |
| Организация выполнения работы участниками проекта, руководство исполнителями.  |
| Привлечение к проекту сотрудников/ специалистов по выполнению и решению задач проекта, совместное решение с ними проблемных вопросов по проекту |
| Выявление и решение трудностей, разрешение конфликтов при выполнении проекта |
| Организация ведения необходимой документации по проекту (отчетов, презентаций, закрывающих документов и пр.) |
| Необходимые умения | Использовать инструменты проектного менеджмента. |
| Распределять обязанности в команде проекта. |
| Организовывать офис проекта. |
| Управлять ресурсами проекта. |
| Управлять временем проекта. |
| Управлять конфликтами. |
| Проводить переговоры  |
| Оценивать эффективность применяемых методов и инструментов консультирования. |
| Объединять усилия участников. |
| Соблюдать границы зон ответственности своей и участниками. |
| Готовить презентации. |
| Организовывать отчетность о ходе проекта для заинтересованных сторон.  |
| Определять и выдерживать приоритеты. |
| Необходимые знания | Методы целеполагания и управления временем. |
| Управление проектами, включая специализированное программное обеспечение. |
| Методы и инструменты проектного менеджмента. |
| Методы учета затрат ресурсов и оценки эффективности выполнения проектов. |
| Переговорных техник. |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению. |
| Включенность в профессиональную сеть контактов и эффективное использование своих профессиональных связей |
| Привлечение опыта коллег при необходимости. |
| **3.2.7. Трудовая функция** |
| Совершенствование технологий консультирования по оперативному управлению | Код | В/07.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Анализ и оценка выполненных проектов, эффективности применяемых технологий и методов консультирования, работы консультантов и собственного уровня компетентности |
| Изучение спроса и маркетинг консалтинговых услуг |
| Изучение опыта коллег-консультантов, бенч-маркинг |
| Оптимизация существующих методов и инструментария консультационной работы |
| Разработка новых подходов, методов, инструментария консультационной работы и оценка их применимости  |
| Участие в профессиональных объединениях и посещение методологических и образовательных семинаров по управлению и консультированию |
| Совершенствование и разработка собственных консультационных продуктов и услуг по оперативному управлению |
| Необходимые умения | Выделять ключевые фигуры, оказывающие влияние на ход проекта и определяющие мнение о результатах проекта. |
| Разрабатывать форматы сбора мнений и оценок о ходе проекта |
| Выделять среди участников проекта людей, наделенных знаниями и умениями, полезными для развития консалтинговой практики |
| Умение интегрировать знания из смежных областей для целей управленческого консультирования, умение оценивать границы применимости этих интегрированных знаний. |
| Навыки рефлексии |
| Навыки ведения дискуссии в аудитории коллег - консультантов |
| Навыки письменных и устных презентаций новых идей и продуктов |
| Анализировать и оценивать применимость существующих инструментов и методов консультирования |
| Развивать сеть профессиональных контактов |
|  |
| Необходимые знания | Научные основы консалтинга. Дисциплины, оказавшие влияние на развитие консалтинга.  |
| Знание рынка управленческого консультирования |
| Основы инноватики |
| Методы разработки новых идей |
| Методы оценки профессиональных навыков консультантов |
| Методики составления программ профессионального развития |
| Содержание актуальных профессиональных стандартов, признаваемых на консалтинговом рынке |
|  |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению |
|  |
| **3.3. Обобщенная трудовая функция** |
| Наименование | Консультирование по подсистемам управления | Код | С | Уровень квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение обобщенной трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |
| Возможные наименования должностей | Консультант по управлению в специализированной сфере |
|  |
| Требования к образованию и обучению | Высшее образование – специалитет, бакалавриат, магистратура. Области: экономика, управление организацией, общий менеджмент, специализация (примечание 3 на стр.2). |
| Требования к опыту практической работы | Опыт работы по данному виду профессиональной специализации - не менее двух лет.Опыт самостоятельного выполнения указанных трудовых функций в специализированной сфере.Опыт руководства не менее тремя специализированными консультационными проектами (по подсистемам управления). |
| Особые условия допуска к работе | Следование этическим нормам консультанта по управлению. |
| Другие характеристики | - |
| Дополнительные характеристики |
| Наименование документа | Код | Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности |
| ОКЗ |  |  |
|  |  |
| ЕТКС или ЕКС |  |  |
| ОКСО, ОКНПО или ОКСВНК |  |  |
| **3.3.1. Трудовая функция** |
| Профессиональный маркетинг и заключение договора (контракта) | Код | C/01.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Определение потребностей рынка в консультационных продуктах по подсистемам управления, поиск заказчиков  |
| Проведение переговоров, выявление потребностей, уточнение ожиданий и требований заказчика по отношению к подсистеме управления и к объекту управления в целом. |
| Разработка и согласование с заказчиком коммерческого предложения /технического задания (ТЗ) по выполнению работ. |
| Уточнение границ работы в рамках подсистемы управления, условий выполнения консультационных работ, обоснование их стоимости. |
| Заключение договора и ведение договорных отношений с заказчиком |
| Необходимые умения | Исследовать потребности рынка и особенности спроса на консультационные услуги. |
| Определять сферы своих профессиональных компетенций / ограничений, выстраивать стратегии позиционирования себя на рынке консультационных услуг по специальном вопросам управления. |
| Полно и точно информировать потенциальных клиентов о содержании и характеристике своих услуг |
| Реалистично соотносить запросы клиентов с границами своей профессиональной специализации и уровнем компетенции. |
| Планировать сроки и ресурсы специализированных проектов |
| Определять и минимизировать риски проекта. |
| Иметь навыки ведения переговоров |
| Уметь формировать и перепроверять консультативные гипотезы. |
| Удерживать роли и ответственность между консультантом и клиентом  |
| Формулировать коммерческие предложения, технические задания (в выделенной специализированной сфере), указывая все необходимые составляющие[[15]](#footnote-3) |
| Рассчитывать бюджет проекта в части, относящейся к специализированной сфере консультирования  |
| Иметь навыки работы в команде консультантов |
| Необходимые знания | Методы и инструменты исследования рынка. |
| Уверенные знания основ гражданско-правовых отношений, касающихся выделенной специализированной сферы. |
| Основы и методы управления проектами. |
| Методы разработки личных маркетинговых политик, стратегий. |
| Методы проведения переговоров. |
| Методы изучения потребностей клиентов. |
| Методы выявления и анализа рисков проекта.  |
| Юридические и налоговые требования к оформлению гражданско-правовых и трудовых договоров |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению |
| Понимание границ, масштабов, области потребностей клиента |
| Управление ожиданиями клиента и других заинтересованных сторон. |
|  |
| **3.3.2. Трудовая функция** |
| Диагностика состояния выделенной подсистемы объекта управления  | Код | C/02.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Определение и формулировка целей и задач диагностики подсистемы управления |
| Подбор методов, разработка и согласование программы диагностики подсистемы управления. |
| Сбор информации о текущем состоянии подсистемы управления и перепроверка ее несколькими методами |
| Оценка влияния выделенной подсистемы управления на систему оперативного управления в целом  |
| Оценка деятельности и методов, применяемых в функциональной подсистеме управления |
| Анализ выявленных проблем и противоречий и рисков в функциональной подсистеме управления, оценка реализуемости ожиданий заказчика. |
| Подготовка и предоставление заказчику отчета о результатах диагностики. |
| Необходимые умения | Определять цели диагностики и подбирать под них соответствующие формы, методы и инструменты.  |
| Формировать план мероприятий для достижения целей диагностического исследования. |
| Владеть методами диагностики в специализированной сфере. Проводить диагностические интервью, анализировать полученные данные.  |
| Изучать и анализировать управленческую документацию организации и особенно – относящуюся к выделенной специализированной сфере. |
| Иметь навыки диагностических наблюдений за процессами, коммуникациями, деловыми мероприятиями в рамках выделенной специализации. |
| Иметь навыки выявления, анализа и структурирования межличностных отношений, влияющих на деловые производственные процессы. |
| Структурировать, анализировать, проверять полученную информацию. |
| Формулировать и проверять диагностические гипотезы. |
| Представлять (визуализировать) проблемные ситуации через диагностические модели. |
| Иметь навыки подготовки письменных отчетов и презентаций. |
| Иметь навыки устных презентаций и обсуждений отчетов. |
| Интерпретировать результаты исследований для получения диагностических выводов.  |
| Определять направления развития (изменения) объекта управления по результатам диагностики в рамках выделенной специализации. |
| Необходимые знания | Общая теория управления: принципы, методы [управления](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) [системами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0), [процессами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81_%28%D0%B8%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%29) и [объектами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82). |
| Основы и методы проектного управления |
| Модели жизненного цикла организации. |
| Типологии организационных моделей и организационного поведения. |
| Методы сбора и обработки информации. |
| Основы методологии анализа бизнес-процессов.  |
| Методы анализа целей организации и систем управления. |
| Глубокое знание методов диагностики, относящихся к специализированной сфере |
| Методы проведения диагностических интервью. |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению |
| **3.3.3. Трудовая функция** |
| Разработка программы консультирования и уточнение содержания договора (контракта) по подсистеме управления | Код | C/03.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Обсуждение с заказчиком рекомендаций и предложений с возможными вариантами решений в подсистеме управления. |
| Помощь заказчику в выборе решения (решений), оценка возможностей, угроз, рисков имеющихся ресурсов |
| Совместная оценка возможностей, угроз, рисков и имеющихся ресурсов, согласование с заказчиком оптимальных действий по предложенным организационным изменениям и их последовательности |
| Подготовка и утверждение уточненной программы консультирования, содержания ТЗ и договора |
| Необходимые умения | Исследовать и оценивать макроэкономическую, территориальную, отраслевую, рыночную, бизнес-ситуацию (в т.ч. состояние объекта управления в выделенной специализированной сфере) |
| Определять заинтересованных лиц, групп (стейк-холдеров). Идентифицировать, согласовывать и структурировать требования заинтересованных лиц к разработке предложений |
| Применять методы поиска решений. |
| Применять критериальный подход для оценки и выбора вариантов предложений/решений |
| Применять методы индивидуальной и групповой работы. |
| Организовывать процесс разработки и принятия решений. |
| Оценивать реализуемость и риски принимаемых решений, учитывая специфику решения специализированной управленческой задачи |
| Документировать решения. |
| Иметь навык презентации предложений и рекомендаций |
| Организовывать обсуждения (или участвовать в обсуждениях в качестве эксперта в специализированной сфере) с выявлением и согласованием позиций заказчиков |
| Планировать реализацию предложений и рекомендаций, относящихся к выделенной специализированной сфере |
| Необходимые знания | Знания в сфере бизнеса клиента  |
| Общие знания о смежных специализированных сферах консультировании. |
| Общая теория управления: принципы, методы [управления](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) [системами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0), [процессами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81_%28%D0%B8%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%29) и [объектами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82) |
| Основы предпринимательства.  |
| Основы стратегического управления: принципы, методы и этапы.  |
| Оперативное управление: принципы и методология планирования, учета, контроля.  |
| Управление изменениями: подходы к анализу и проведению изменений, этапы, определение рисков, оценка реалистичности изменений. |
| Подходы к стратегическому анализу |
| Методы оценки эффективности разработанных решений. |
| Экспертные и процессные методы консультирования. |
| Методы планирования организационной деятельности и изменений |
| Методы индивидуальной групповой работы: модерация и фасилитация, коучинг.  |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению |
| Соблюдение границ профессии. |
| Умение принимать на себя ответственность за предложения и рекомендации, сформированные в ходе консультирования. |
| **3.3.4. Трудовая функция** |
| Проектирование и планирование изменений в рамках подсистемы управления | Код | C/04.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Сбор требований к состоянию функциональной подсистеме управления от руководителей другими функциональными подсистемами управления. |
| Проектирование и согласование целевого состояния подсистемы управления с учетом принятого решения. |
| Планирование и согласование действий по достижению целевого состояния подсистемы управления |
| Определение и формализация критериев успешности изменений в подсистеме управления, угроз и рисков |
| Выработка и формализация параметров допустимых отклонений для [управления](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) процессом изменений, определение препятствий и барьеров, мешающих проведению изменений. |
| Обсуждение и согласование изменений с ключевым персоналом и руководителями других функциональных подсистем управления |
| Вовлечение ключевого персонала в процесс перемен, подготовка агентов и сторонников изменений, создание условий для преодоления сопротивления изменениям |
| Разработка и утверждение проектов организационно-распорядительных документов и действий для сопровождения изменений в функциональной подсистеме управления. |
| Необходимые умения | Собирать и согласовывать требования от заинтересованных лиц/групп. |
| Организовать процесс выработки целевых ориентиров. |
| Подбирать и использовать методы консультирования и форматы для проведения изменений в специализированной сфере |
| Выделять объекты управления и готовить предложения по формулированию требований к ним. |
| Проектировать новые состояния объектов управления. |
| Формировать дорожную карту изменений. |
| Готовить предложения по оптимизации объектов управления. |
| Рассчитывать эффекты от оптимизации существующих объектов управления. |
| Эффективно взаимодействовать с людьми. |
| Вовлекать и стимулировать людей |
| Готовить проекты технических заданий для автоматизации функций и процессов, относящихся к выделенной специализированной сфере, в составе общего технического задания проекта автоматизации. |
| Документировать организационный порядок в части, относящейся к выделенной специализированной сфере |
| Готовить проекты стандартов, регламентов, методик, положений, инструкций в части, относящейся к выделенной специализированной сфере. |
| Согласовывать с заказчиком (руководителем консалтингового проекта) планируемые организационные изменения в специализированной сфере. |
| Уметь работать в команде  |
| Необходимые знания | Общая теория управления: принципы, методы [управления](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A3%D0%BF%D1%80%D0%B0%D0%B2%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%B8%D0%B5) [системами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%A1%D0%B8%D1%81%D1%82%D0%B5%D0%BC%D0%B0), [процессами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9F%D1%80%D0%BE%D1%86%D0%B5%D1%81%D1%81_%28%D0%B8%D0%BD%D1%84%D0%BE%D1%80%D0%BC%D0%B0%D1%82%D0%B8%D0%BA%D0%B0%29) и [объектами](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9E%D0%B1%D1%8A%D0%B5%D0%BA%D1%82) |
| Управление изменениями: подходы к анализу и проведению изменений, этапы, определение рисков, оценка реалистичности изменений. |
| Методы организационного проектирования. Общее представление. |
| Методы оценки эффективности/оптимальности спроектированной деятельности |
| Функциональный анализ деятельности организации/территории.  |
| Основы методологии и инструментарий процессного управления.  |
| Методы планирования организационной деятельности и изменений |
| Основы методологии стандартизации деятельности.  |
| Методы индивидуальной групповой работы: модерация и фасилитация, коучинг.  |
| Методы стимулирования и вовлечения людей, теория мотивации. |
| Методы, подходы и инструменты планирования, учета и контроля. Общее представление, если не является выделенной сферой специализации. |
| Циклы управления организацией.  |
| Экспертные и процессные методы консультирования. |
| Способы изменений деятельности. |
| Специализированное программное обеспечение, используемое в выделенной специализированной сфере. |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению |
| Соблюдение границ профессии. |
|  |
| **3.3.5. Трудовая функция** |
| Сопровождение изменений в подсистеме управления | Код | С/05.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Разработка планов и программ сопровождения изменений, согласование планов с заказчиком. |
| Оказание методической помощи руководителям и персоналу в реализации программы изменений. |
| Методическая поддержка при разработке или корректировке необходимых регламентирующих документов в части, относящейся к функциональной подсистеме управления и внедряемым изменениям. |
| Помощь в организации, проведение необходимого обучения персонала для создания условий и поддержки изменений. |
| Мониторинг и оценка промежуточных итогов, выявление факторов способных вызвать отклонения, разработка мер по их упреждению, корректировка планов. |
| Разработка новых правил взаимодействия и управленческих процедур, программ для позитивного принятия изменений и поддержки вовлеченности персонала |
| Необходимые умения | Подбирать методы консультирования форматы и инструменты в соответствии с целями программы изменений. |
| Прогнозировать потенциальные затруднения и риски в процессе реализации организационных изменений при решении специализированных задач. |
| Проводить план-фактный анализ по основным параметрам, характеризующих процесс изменений. |
| Преодолевать сопротивление персонала в ходе проведения изменений. |
| Обучать действием. |
| Управлять конфликтами. |
| Управлять группой. |
| Применять методы индивидуального консультирования и коучинга |
| Применять методы модерации и фасилитации. |
| Необходимые знания | Организационной культуры и организационного поведения. |
| Закономерности и принципы организационных изменений. |
| Методы и инструменты управления изменениями. |
| Методы медиации конфликтов. |
| Типологии личности. |
| Особенностей групповой динамики. |
| Методы прогнозирования потенциальных затруднений и рисков в процессе реализации изменений по специальным вопросам управления |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению |
| Соблюдение границ профессии. |
| Способность корректировать решения, планы, выступать медиатором. |
| Умение принимать на себя ответственность за результативность консультирования, за собственные действия. |
| Устойчивость и стремление к получению результатов. |
| **3.3.6. Трудовая функция** |
| Управление консалтинговым проектом | Код | В/06.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Определение необходимости привлечения консультантов и экспертов для отдельных задач, распределение ролей, полномочий, зон ответственности и ведение договорных отношений с участниками проекта. |
| Формирование, утверждение и исполнение плана, графика и бюджета проекта |
| Организация выполнения работы участниками проекта, руководство исполнителями |
| Привлечение к проекту сотрудников /специалистов объекта управления, совместное решение с ними проблемных вопросов по проекту |
| Выявление и решение трудностей, разрешение конфликтов при выполнении проекта |
| Ведение необходимой документации по проекту (отчетов, презентаций, закрывающих документов и пр.) |
| Необходимые умения | Использовать инструменты проектного менеджмента. |
| Распределять обязанности в команде проекта. |
| Организовывать офис проекта. |
| Управлять ресурсами проекта. |
| Управлять временем проекта. |
| Управлять конфликтами. |
| Проводить переговоры  |
| Оценивать эффективность применяемых методов и инструментов консультирования. |
| Объединять усилия участников. |
| Соблюдать границы зон ответственности своей и участниками. |
| Готовить презентации. |
| Организовывать отчетность о ходе проекта для заинтересованных сторон.  |
| Определять и выдерживать приоритеты. |
| Необходимые знания | Методы целеполагания и управления временем. |
| Управление проектами, включая специализированное программное обеспечение. |
| Методы и инструменты проектного менеджмента. |
| Методы учета затрат ресурсов и оценки эффективности выполнения проектов. |
| Переговорных техник. |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению |
| Включенность в профессиональную сеть контактов и эффективное использование своих профессиональных связей |
| Привлечение при необходимости опыта коллег |
|  |
| **3.3.7. Трудовая функция** |
| Совершенствование технологий консультирования по подсистемам управления | Код | С/07.7 | Уровень (подуровень) квалификации | 7 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Анализ и оценка выполненных проектов, эффективности применяемых технологий и методов консультирования, работы консультантов и собственного уровня компетентности |
| Изучение спроса и маркетинг консалтинговых услуг |
| Изучение опыта коллег-консультантов, бенч-маркинг |
| Оптимизация существующих методов и инструментария консультационной работы |
| Разработка новых подходов, методов, инструментария консультационной работы и оценка их применимости  |
| Участие в профессиональных объединениях и посещение методологических и образовательных семинаров по управлению и консультированию |
| Совершенствование и разработка собственных консультационных продуктов и услуг по подсистемам управления |
| Необходимые умения | Выделять ключевые фигуры, оказывающие влияние на ход проекта и определяющие мнение о результатах проекта. |
| Разрабатывать форматы сбора мнений и оценок о ходе проекта |
| Выделять среди участников проекта людей, наделенных знаниями и умениями, полезными для развития консалтинговой практики в специализированной сфере. |
| Интегрировать знания из смежных областей для целей управленческого консультирования, оценивать границы применимости этих интегрированных знаний. |
| Иметь навыки рефлексии |
| Иметь навыки ведения дискуссии в аудитории коллег - консультантов |
| Иметь навыки письменных и устных презентаций новых идей и продуктов |
| Анализировать и оценивать применимость существующих инструментов и методов консультирования в специализированной сфере. |
| Развивать сеть профессиональных контактов. |
| Необходимые знания | Научные основы консалтинга. Дисциплины, оказавшие влияние на развитие консалтинга.  |
| Знание рынка управленческого консультирования |
| Основы инноватики |
| Методы разработки новых идей |
| Методы оценки профессиональных навыков  |
| Методики составления программ профессионального развития |
| Содержание актуальных профессиональных стандартов, признаваемых на консалтинговом рынке |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлению |
| **3.4. Обобщенная трудовая функция** |
| Наименование | Консультирование (супервизия, обучение) консультантов по управлению  | Код | D | Уровень квалификации | 8 |
|  |
| Происхождение обобщенной трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |
| Возможные наименования должностей | Ведущий (главный) консультант по управлениюСупервизорРуководитель консалтингового направленияРуководитель консалтинговой компании |
|  |
| Требования к образованию и обучению | Высшее образование – магистратура. Дополнительные профессиональные программы, MBA, DBA, ученая степень (?).Области: экономика, управление организацией, общий менеджмент. |
| Требования к опыту практической работы |  Опыт работы в управленческом консультировании от 10 летОпыт консультирования консультантов по управлению от 5 лет Опыт преподавания управленческого консультирование от 3 лет |
| Особые условия допуска к работе | Следование этическим нормам консультанта по управлению. |
| Дополнительные характеристики |
| Наименование документа | Код | Наименование базовой группы, должности (профессии) или специальности |
| ОКЗ2 |  |  |
|  |  |
| ЕТКС[[16]](#endnote-13) или ЕКС[[17]](#endnote-14) |  |  |
| ОКСО[[18]](#endnote-15), ОКНПО[[19]](#endnote-16) или ОКСВНК[[20]](#endnote-17) |  |  |
| **3.4.1. Трудовая функция** |
| Анализ практических случаев консалтинга и выявление возникших затруднений | Код | D/01.8 | Уровень (подуровень) квалификации | 8 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Проведение переговоров, выявление потребностей в супервизии |
| Расчет объемов работ, ресурсов, стоимости услуг супервизии |
| Заключение контракта на консультирование консультанта по управлению. Разработка программы супервизии / задания. |
| Анализпрактического случая и выявление возникших затруднений |
| Выявление причин, возникших в процессе консультирования затруднений.  |
| Совместная разработка программы дальнейшего консультирования клиента, позволяющей преодолеть возникшие затруднения |
| Документарное оформления процессов, связанных с заключением /изменением/ закрытием контракта |
| Определение совместно с консультантом возможных зон и направлений развития консалтинговой ситуации. |
| Необходимые умения | Определять сферы своих профессиональных компетенций / ограничений, выстраивать стратегии позиционирования себя на рынке консультационных услуг |
| Планировать сроки и бюджет проекта |
| Системно анализировать и оценивать состояние объекта управления (организации/территории) |
| Анализировать управленческие структуры и ситуации |
| Анализировать динамику консультант - клиентских взаимоотношений в процессе управленческого консультирования. |
| Выстраивать профессиональные партнерские отношения с клиентом и коллегой консультантом. |
| Подбирать соответствующие формы, методы и инструменты консультирования |
| Формулировать и проверять диагностические гипотезы |
| Определять направления развития (изменения) консалтинговой ситуации по результатам диагностики |
| Необходимые знания | В области теории, методологии и технологии управленческого консультирования. |
| Юридические и налоговые требования к оформлению гражданско-правовых и трудовых договоров |
|  |
| В области социальной психологии делового общения. |
| В области маркетинга. |
| В области управления. |
| Знание рынка управленческого консультирования |
| Другие характеристики | Понимание границ, масштаба, области потребностей клиента |
| Следование этическим нормам консультанта по управлению |
| Позитивное мышление |
| Способность к безоценочным суждениям |
| Готовность принимать иную (от своей) логику |
| **3.4.2. Трудовая функция** |
| Анализ и оценка уровня профессиональных знаний и умений консультанта по управлению | Код | D/02.8 | Уровень (подуровень) квалификации | 8 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Анализ и оценка уровня профессиональных знаний и умений консультанта по управлению в области управления |
| Анализ и оценка профессиональных знаний и умений консультанта в области маркетинга. |
| Анализ и оценка профессиональных знаний и умений консультанта в области методологии и технологии управленческого консультирования. |
| Анализ и оценка профессиональных знаний и умений консультанта по управлению в выстраивании партнерских отношений с клиентом. |
| Анализ и оценка профессиональных этических компетенций консультанта по управлению. |
| Разработка рекомендаций по профессиональному развитию консультанта. |
| Необходимые умения | Системно анализировать и оценивать состояние организации. |
| Анализировать управленческие структуры и ситуации. |
| Анализировать динамику консультант - клиентских взаимоотношений в процессе управленческого консультирования. |
| Выстраивать профессиональные партнерские отношения с клиентом. |
| Осознавать и формулировать этические дилеммы, возникающие в процессе управленческого консультирования |
| Необходимые знания | Знания в области теории, методологии и технологии управленческого консультирования. |
| Знания в области социальной психологии делового общения. |
| Знания в области маркетинга. |
| Знания в области управления. |
| Знания рынка управленческого консультирования |
| Знание этических требований в области управленческого консультирования. |
| Другие характеристики | Информированность в области международного консалтинга |
| Знание зарубежных стандартов оценки уровня профессиональных знаний консультантов по управлению |
| **3.4.3. Трудовая функция** |
| Совместная разработка программы профессионального развития консультанта | Код | D/03.8 | Уровень (подуровень) квалификации | 8 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Выявление ресурсов и ограничений в работе консультанта по управлению. |
| Обсуждение с консультантом по управлению текущего уровня его профессиональных знаний и умений. |
| Разработка совместно с консультантом по управлению программы действий по развитию его профессиональных компетенций и индивидуального стиля консультирования. |
| Необходимые умения | Умение системно анализировать и оценивать состояние организации. |
| Умение анализировать управленческие структуры и ситуации. |
| Умение анализировать динамику консультант - клиентских взаимоотношений в процессе управленческого консультирования. |
| Умение выстраивать профессиональные партнерские отношения с коллегой |
| Умение осознавать и формулировать этические дилеммы, возникающие в процессе управленческого консультирования.  |
| Необходимые знания | Знания в области технологии и методологии управленческого консультирования. |
| Знания в области социальной психологии делового общения |
| Знания в области маркетинга. |
| Знания в области управления. |
| Знания рынка управленческого консультирования |
| Знание этических требований в области управленческого консультирования. |
| Знания в области педагогики. |
| Другие характеристики | Информированность о зарубежном опыте программ супервизии |
| Позитивный опыт собственной супервизии |
| **3.4.4. Трудовая функция** |
| Сопровождение программы развития консультанта | Код | D/04.8 | Уровень (подуровень) квалификации | 8 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номер профессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Обсуждение с консультантом по управлению прохождения им этапов программы развития  |
| Оценка процесса изменений, промежуточных и итоговых результатов |
| Определение негативных факторов, способных вызывать отклонения и несоответствия |
| Анализ причин затруднений при реализации программы развития |
| Корректировка программы развития |
| Методическая поддержка консультанта по управлению |
| Анализ и оценка результатов консультирования консультантов по управлению |
| Необходимые умения | Подбирать методы консультирования, форматы и инструменты в соответствии с целями программы развития |
| Прогнозировать потенциальные затруднения и риски в процессе реализации программы развития. |
| Работать с сопротивлением консультанта. |
| Применять методы индивидуального консультирования и коучинга |
| Давать позитивную и негативную обратную связь |
| Отслеживать динамику изменений |
| Поддерживать и стимулировать изменения |
| Выстраивать партнерские отношения с коллегами, принимать обратную связь |
| Необходимые знания | Знания в области технологии и методологии управленческого консультирования. |
| Знания в области социальной психологии делового общения. |
| Знания в области маркетинга. |
| Знания в области управления. |
| Знания рынка управленческого консультирования |
| Знание этических требований в области управленческого консультирования. |
| Знания в области педагогики. |
| Другие характеристики | Знание профессиональных стандартов международного консалтинга |
| Опыт супервизии/коучинга не менее 3 лет. |
| **3.4.5. Трудовая функция** |
| Совершенствование методов работы и развитие консалтингового рынка. | Код | D/05.8 | Уровень (подуровень) квалификации | 8 |
|  |
| Происхождение трудовой функции | Оригинал | Х | Заимствовано из оригинала |  |  |
|  |  | Код оригинала | Регистрационный номерпрофессионального стандарта |
|  |  |
| Трудовые действия | Определение критериев успешности консультирования (супервизии, обучения) консультанта |
| Анализ и оценка результатов консультирования (супервизии, обучения) консультанта |
| Оценка собственного уровня компетенций и планирование мероприятий по их наращиванию |
| Участие в профессиональных объединениях, посещение и организация методологических и образовательных семинаров по управлению и консультированию |
| Изучение практики управления и консультирования в России и за рубежом |
| Разработка собственных консультационных продуктов и услуг |
| Необходимые умения | Интегрировать знания из смежных областей для целей управленческого консультирования, оценивать границы применимости этих знаний. |
| Навыки рефлексии |
| Навыки ведения дискуссии в аудитории коллег - консультантов |
| Навыки письменных и устных презентаций новых идей и продуктов |
| Анализировать и оценивать применимость существующих инструментов и методов консультирования |
| Развивать сеть профессиональных контактов |
| Необходимые знания | Научные основы консалтинга.  |
| Знание рынка управленческого консультирования |
| Основы инноватики |
| Методы разработки новых идей |
| Содержание актуальных профессиональных стандартов, признаваемых на консалтинговом рынке |
| Другие характеристики | Следование этическим нормам консультанта по управлении. |
|  |

**IV. Сведения об организациях-разработчиках** **профессионального стандарта** |
| **4.1.Ответственная организация – разработчик:** |
| Некоммерческое научно-практическое сертифицирующее партнерство «Национальный Институт сертифицированных консультантов по управлению» (НИСКУ). |
| (наименование организации) |
| Вице-Президент НИСКУ Лобанова Татьяна Николаевна |  |  |
| (должность и ФИО руководителя) (подпись) |
| **4.2.Наименования организаций – разработчиков** |
| 1 | Некоммерческое партнерство «Национальная Гильдия профессиональных консультантов» (НГПК) |
| 2 | Школа консультантов по управлению Российской академии народного хозяйства и государственной службы (РАНХиГС) |
| 3 | Комитет по консалтингу Московской торгово-промышленной палаты. |
| 4 | Российский союз бизнес-тренеров, консультантов, коучей (РСБ). |
| 5 | Национальный Фонд инновационного развития управленческого консалтинга (ИРУК). |
| 6 | ЗАО «Агентство Прямых Инвестиций». |
| 7 | Консалтинговое бюро "Школа виртуального консалтинга". |
| 8 | Клуб организационного управления. Международное бюро управления изменениями.  |
|  9 | Управляющая компания «Management 911+». |
| 10 | Группа компаний «ЭЛКОД». |
| 11 | Гильдия маркетологов. |
| 12 | Государственный Университет Управления. |
| 13 | АНО «Институт поведения». |
| 14 | ООО «Консалтинговая Группа Триумф». |
| 15 | ООО «Агентство КУПРИМ» |

1. Объект управления – коммерческая или государственная организация, территория, некоммерческое объединение, сеть. [↑](#footnote-ref-1)
2. Лица, обладающие соответствующими полномочиями – руководители объектов управления, принимающие решения. [↑](#footnote-ref-2)
3. Общероссийский классификатор занятий. [↑](#endnote-ref-1)
4. Общероссийский классификатор видов экономической деятельности. [↑](#endnote-ref-2)
5. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. [↑](#endnote-ref-3)
6. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. [↑](#endnote-ref-4)
7. Общероссийский классификатор специальностей по образованию. [↑](#endnote-ref-5)
8. Общероссийский классификатор начального профессионального образования. [↑](#endnote-ref-6)
9. Общероссийский классификатор специальностей высшей научной квалификации. [↑](#endnote-ref-7)
10. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. [↑](#endnote-ref-8)
11. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. [↑](#endnote-ref-9)
12. Общероссийский классификатор специальностей по образованию. [↑](#endnote-ref-10)
13. Общероссийский классификатор начального профессионального образования. [↑](#endnote-ref-11)
14. Общероссийский классификатор специальностей высшей научной квалификации. [↑](#endnote-ref-12)
15. Необходимыми составляющими коммерческого предложения или технического задания консалтингового проекта являются: преимущества, результаты, ресурсы, затраты, сроки, ограничения, критерии качества. [↑](#footnote-ref-3)
16. Единый тарифно-квалификационный справочник работ и профессий рабочих. [↑](#endnote-ref-13)
17. Единый квалификационный справочник должностей руководителей, специалистов и служащих. [↑](#endnote-ref-14)
18. Общероссийский классификатор специальностей по образованию. [↑](#endnote-ref-15)
19. Общероссийский классификатор начального профессионального образования. [↑](#endnote-ref-16)
20. Общероссийский классификатор специальностей высшей научной квалификации. [↑](#endnote-ref-17)