

# ЛОГИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ ОБЪЕДИНЕНИЙ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ



## СЕРГЕЙ ШЕВЧЕНКО

Консультационная компания «СПЛАН», директор, международный сертифицированный консультант по управлению по версии ISMCI, к.э.н.

### СИТУАЦИЯ НА РЫНКЕ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ (КПУ). АКТУАЛЬНЫЕ ВОПРОСЫ

До недавних пор считалось, что логистика как научная и прикладная дисциплина применима по трем направлениям:

- транспортном (продвижение материальных ресурсов);
- финансовом (регулирование финансовых потоков);
- информационном (координация соответствующих информационных направлений).

Пришло время сказать и об *особом виде логистики* — продвижении **организационно-управленческих ресурсов**.

Последние несколько лет автор данной статьи собственными силами проводил уникальное для нашей страны маркетинговое исследование по логистическим способам организации деятельности различных объединений консультантов по управлению (ОКпУ) — ассоциаций, гильдий, институтов, союзов и др. Будучи участником большинства из них, автор исследовал эффективность их деятельности как извне, так и изнутри и обозначил с системных позиций основные проблемы в развитии ОКпУ и организационно-методические подходы по их преодолению в условиях нарастающей конкуренции между ними [5].

#### Что мы имеем на рынке ОКпУ

За последнее десятилетие в России, помимо основных важных государственных, экономических, социальных и других тенденций, появилось еще одно интересное формирование — сообщество консультантов по управлению (КпУ).

Нелишне при этом напомнить, по меньшей мере, пять объединений консультантов по управлению (ОКпУ) в настоящее время называют (или считают) себя национальными и общероссийскими.

В рамках настоящей статьи излагаются результаты исследований основных ОКпУ. Для краткости изложения обозначим их псевдонимами (*расшифровка сокращений дана во врезе 1, «Список сокращений»*):

- ОКпУ-1 — АКЭУ ( $\alpha$ );
- ОКпУ-2 — НГПК ( $\beta$ );
- ОКпУ-3 — НИСКУ ( $\gamma$ );
- ОКпУ-4 — АСКОНКО ( $\delta$ );
- ОКпУ-5 — РСБ ( $\epsilon$ ).

Российский рынок управленческого консультирования органично входит в более обширный рынок B2B и является составной частью международного рынка управленческого консалтинга. ОКпУ регистрируются, как правило, в организационно-правовой форме некоммерческого партнерства, иногда — в форме общественной организации.

#### Миссии, цели и задачи ОКпУ

Рассмотрим для примера несколько объединений консультантов по управлению, наиболее активно представленных на рынке услуг управленческого консалтинга России и ближайших дружественных государств.

##### АКЭУ ( $\alpha$ )

АКЭУ является всероссийской профессиональной некоммерческой организацией (возглавляется Советом).

##### Основные задачи

Приоритетной задачей является развитие консалтинга в России. Для реализации этой задачи АКЭУ содействует консультантам в продвижении их услуг на российский рынок, а также руководителям организаций в получении ими качественных консультационных услуг.

##### НГПК ( $\beta$ )

Некоммерческое партнерство (с образованием юридического лица). Возглавляется Советом, в перерывах между заседаниями Совета — президиумом.

Стратегия НГПК — это сумма инициатив/стратегий ее членов. Из независимых стратегий формируются самостоятельные направления деятельности НГПК. Ответственность за развитие инициативного направления берет на себя руководитель направления. Каждое направление конфиденциально и обладает финансовой независимостью. Направления и объединение в целом обмениваются ресурсами: направление потребляет ресурсы объединения и отчисляет часть доходов от своей деятельности в НГПК.

##### Концепция

НГПК создавалась в виде специализированной профессиональной организации в форме некоммерческого партнерства, действующего на основе следующих базовых идей:

- от обособленности консалтинга — к триединству бизнес-консалтинг-государство;
- от конкуренции консультационных организаций — к стратегическому альянсу сильных партнеров;
- от частного, специализированного консалтинга — к интегрированному консалтингу.

*Миссия объединения* — интеграция интересов и базовых ресурсов стратегического альянса бизнес-консалтинг-государство во имя интеграции и развития общества.

#### АННОТАЦИЯ

Новое слово в логистике — продвижение организационно-управленческих ресурсов. Организационно-управленческие инновации (ОУИ) как стратегические подходы в управлении сложными системами и логистике их деятельности. Объединения консультантов по управлению (ОКпУ) — интересные объекты современных логистических исследований.

#### КЛЮЧЕВЫЕ СЛОВА

Логистика организационных ресурсов, организационно-управленческая инновация, объединение консультантов по управлению.

#### ANNOTATION

Promotion of organizing and managerial resources is a new word in logistics. Organizing and managerial innovations as strategic approaches in management of complex systems and logistics of their activities. Associations of management consultants — interesting objects of modern logistic research.

#### KEYWORDS

Logistics of organizing resources, organizing and managerial innovation, associations of management consultants.

**НИСКУ (γ)**

Объединяет на добровольной основе консультантов по управлению, разделяющих цели и задачи объединения НИСКУ. Имеет наиболее однородный и монолитный состав. Некоммерческое партнерство (с образованием юридического лица). Во главе — Совет.

**Цели**

1. Создание необходимых условий для активной профессиональной деятельности консультантов по управлению и организационному развитию в Российской Федерации.

2. Способствование становлению профессиональных критериев и рамок деятельности российских консультантов по управлению, содействие формированию в РФ цивилизованных норм и правил консультационной деятельности.

3. Содействие в повышении квалификации, обмену информацией и опытом, укреплении профессиональных и иных контактов между консультантами по управлению и организационному развитию РФ и иных стран.

**Миссия**

НИСКУ создавался прежде всего как организация, призванная влиять на рынок консультационной деятельности, а через него — и на качество организационного управления в стране, поэтому миссия НИСКУ включает развитие профессии управленческого консультирования через выдвижение и распространение Международного стандарта.

**АСКОНКО (δ)**

Добровольный союз консалтинговых компаний, объединивших свои ресурсы для формирования цивилизованного консалтингового рынка. АСКОНКО — некоммерческая организация, являющаяся юридическим лицом. Возглавляется президентом.

Участники объединения «...понимают, что вести эффективный консалтинговый бизнес на высоко фрагментированном рынке с низким порогом входа — сложная задача».

**Основные цели создания**

1. Формирование самоуправляемого сообщества российских консалтинговых компаний на основе высоких профессиональных и этических стандартов, принципов добросовестности, сотрудничества и честной конкуренции, гарантирующих высокое качество консультационных услуг и репутацию членов сообщества.

2. Содействие развитию в РФ открытого и конкурентного рынка консультационных услуг, удовлетворяющего квалифицированный спрос со стороны бизнеса, общества, местного самоуправления и государства.

3. Интеграция российского рынка консультационных услуг в региональные и глобальные рынки.

**РСБ (ε)**

Объединение является некоммерческой независимой общественной организацией без образования юридического лица и имеет индивидуальное и коллективное членство. Во главе — президиум.

Первое в России и СНГ профессиональное сообщество, объединившее специалистов основных направлений бизнес-образования и бизнес-консультирования.

РСБ сегодня — это «три в одном»: учебно-методический и исследовательский центр, провайдерская компания, профессиональный союз.

*Миссия РСБ* — помогать лучшим российским бизнес-тренерам, консультантам, коучам и их потенциальным заказчикам находить друг друга.

Для заказчиков основная привлекательность работы с РСБ — это:

- работа без посредников;
- гарантия личной ответственности;
- уникальный набор тренинговых и консультационных программ.

«Объединение создано по инициативе тех... консультантов, кто сделал выбор действовать сообща, сохраняя при этом свою независимость».

**КРИТИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ ИЗВЕСТНЫХ СПОСОБОВ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМ**

Проведенный анализ позволяет заключить, что большинство рассмотренных ОКпУ провозглашает основные цели своей деятельности сходным образом. Это, как правило:

1. Вклад в экономику страны.
2. Развитие профессии (в том числе с учетом перспектив создания саморегулируемых организаций).
3. Повышение привлекательности своих участников в глазах потенциальных клиентов.

При этом главной задачей ОКпУ чаще всего считается создание пространства (площадки) для профессиональной кооперации — сотрудничества для всех объединяемых КпУ, а также представителей смежных профессий, иногда — с представителями бизнеса и ОГВиУ.

Основной целью каждого отдельного члена ОКпУ при обращении к объединению является, в общем смысле, повышение эффективности собственной деятельности (в первую очередь путем продвижения на рынке). Это типично для всех профессиональных объединений в сфере оказания интеллектуальных услуг.

При этом конкретный КпУ стремится получить для себя с помощью ОКпУ решение следующих задач:

1. **статусных** (в том числе посредством сертификации и аккредитации);
2. **организационных** (в том числе в части использования административных возможностей ОКпУ как юридического лица);
3. **коммерческих** (рост числа клиентов и снижение уровня конкуренции);
4. **партнерских**, по установлению:
  - а) **дополнительных** деловых контактов;
  - б) **зарубежных** связей.
5. **научно-методических**, по развитию современных подходов к работе;
6. **коммуникационных**:
  - а) по обмену профессиональным опытом с коллегами;
  - б) по использованию общих информационных ресурсов;
7. **образовательных**;
8. **клубных**;
9. **третейских** (решение спорных вопросов) с учетом принятых этических норм.

Эти задачи (по набору) тоже во многом совпадают у членов различных ОКпУ — с точностью до приоритетов, принятых для решения соответствующих задач. Из них же вытекают и обобщенные задачи ОКпУ в целом.

Если же говорить о конкретных задачах ОКпУ, то на первый план, как правило, выходят вопросы коммерческого характера.

**Возможные коммерческие задачи ОКпУ**

Чаще всего КпУ обращаются в свое объединение, чтобы выйти на конкретных клиентов.

ОКпУ может решать эту задачу двумя способами:

- получая заказ на консультационные работы и услуги (КРУ) и включая конкретного КпУ в выполнение отдельных консультационных проектов (этапов);
- продавая конкретного КпУ для клиента.

Таким образом, определенные задачи для ОКпУ приходят с разных сторон.

**Базовые** — исходя из миссии и основных целей ОКпУ.

**Извне** — с учетом условий рынка (потенциальной клиентуры и возрастающей конкуренции между ОКпУ).

**Изнутри** — от потребностей членов объединений.

В связи с этим для решения коммерческих задач существующие ОКпУ можно считать коммерческими образованиями с двусторонней ориентацией.

Такое двустороннее посредничество затрудняет применение в интересах ОКпУ существующих традиционных технологий маркетинга и организационной логистики, поскольку каждый член объединения выступает по отношению к ОКпУ одновременно и заказчиком (за свои членские взносы), и исполнителем (в расчете на гонорар от своей работы в консультационном проекте ОКпУ).

На рис. 1 Схематично показано взаимодействие основных участников процесса при решении коммерческих задач.

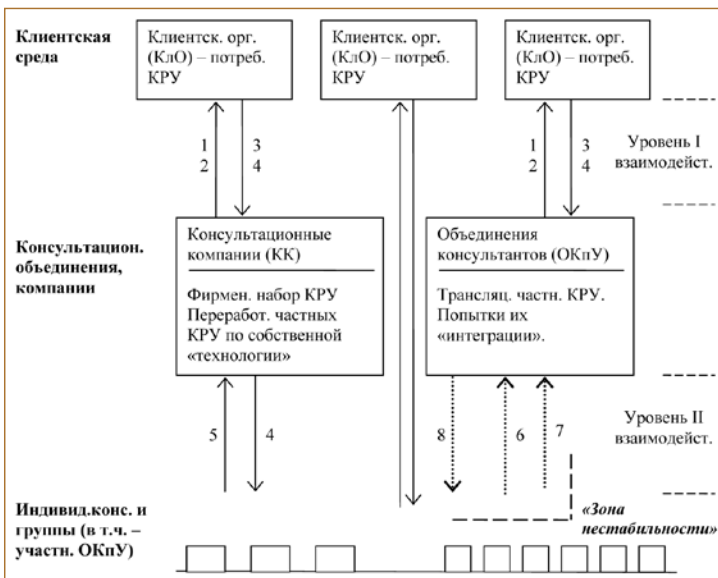
**Что мешает закреплению в ОКпУ реальных механизмов объединения?**

- |  |   |
|--|---|
| 1. Усилия по получению заказов на КРУ. | разработок и информационных материалов. |
| 2. Выполненные КРУ.                    | 6. Запрос на трудоустройство.           |
| 3. Заявки на получение УК.             | 7. Взносы.                              |
| 4. Оплата.                             | 8. Предложение ожидаемых заказов.       |
| 5. Использование субподрядных          |   |

В некоторых из рассматриваемых ОКпУ в качестве основного лозунга первоначального объединения предлагался интеграционный подход. Предполагалось, что «переплавка в единой печи» совокупности идей, методов, человеческих потенциалов и других ресурсов обеспечит воспроизведение неких новых системных свойств.

До настоящего времени некоторые оптимистично настроенные деятели консалтинга и логистики по-прежнему говорят о неких интегративности и синергичности.

Рисунок 1. Взаимодействия при решении коммерческих задач ОКпУ



При этом с позицией иерархического системного анализа можно было бы ожидать появления таких свойств на следующих уровнях:

- маркетинговом (при взаимодействии с внешней средой);
- организационно-технологическом (при выработке совместных организационно-методических платформ — ОМП);
- исполнительском (при создании предпосылок совместной работы команд консультантов).

**В современных ОКпУ пока не найдены новые, собственные эффективные способы маркетинга и логистики КРУ.**

Одно время казалось, что некоторые объединения нащупали оригинальные организационно-логистические ходы — разнородное членство. Они стали приглашать к участию одновременно и индивидуальных консультантов (ИнКов), и консультационные компании (КК), и не консультантов вовсе (например, бизнесменов, представителей ОГВУ).

Реальная практика показала неэффективность таких подходов, так как КК и ИнК имеют по участию в ОКпУ различные *мотивы и приоритеты*.

Не лучше обстоит дело и в однородных ОКпУ. Их участники зачастую входят в полную (по типу клиента, региону, времени, задачам) или частичную конкуренцию друг с другом. И вообще, представляют собой, по меткому выражению одного авторитетного консультанта, «хор солистов».

Под большим вопросом находятся и перспективы расширения ОКпУ, построенных на участии только консультационных юридических лиц, — КК.

Проблематичны также попытки выработки в таких объединениях КК единых совместных организационно-методических платформ, а также обсуждение каких-либо методических новаций, содержащих или обещающих потенциальные конкурентные преимущества.

Возможно, в этих вопросах проявляются *сущностные противоречия* — **системный изъян в логистике организаций**. Не исключено, что изучение обозначенной проблемы потребует формирования новой управленческой и маркетинговой доктрины в сфере УК.

**В ОКпУ при их известной конфигурации, как правило, нет собственных технологий по приданию КРУ дополнительных потребительских качеств (и обеспечению добавленной стоимости).**

Для этого есть целый ряд причин:

- 1) идейные и концептуальные («сумма инициатив...», «миссионерство...» и пр.);
- 2) управленческие (коллективные механизмы принятия решений);
- 3) структурные: отсутствие ответственности постоянных сотрудников, корпоративной идеологии, базы для интенсивного взаимодействия;
- 4) персональные (инструментальная самодостаточность КпУ — членов ОКпУ для выполнения большинства КРУ); на практике тяжело объединить дженералистов, а также консультантов широкого диапазона (КШД), в отличие от специалистов и консультантов одного метода (КОМ) [4];
- 5) из этого вытекает явное противоречие — похоже, что интегрировать (объединять, увязывать) можно специалистов и КОМов, в то время как большинство ОКпУ, как они считают, включают консультационную элиту — КШД, дженералистов и вообще — креатив-партнеров [4].

Таким образом, членство в ОКпУ имеет определенный смысл для ИнКов («крыша», продвижение и др.); с КК, напротив, такое объединение входит в конкуренцию (что допустимо на первых порах для малых КК, но как только такая КК подрастает, она либо доминирует, либо уходит).

Как показывает практика, в **коммерческих задачах ОКпУ не может сделать ничего сверх того, что может выполнить**



**КК.** При этом следует учитывать, что КК может дополнительно задействовать в работе свои фирменные консультационные технологии, отсутствующие в ОКпУ.

**Менеджеры и КпУ уже давно поняли, что максимальную отдачу от члена коллектива можно получить, лишь обратившись к его личности, предоставив ему возможность соединить свой ресурс с целями организации [3, 4].**

При всей своей эффективности этот тезис не является панацеей. Что же в таком случае можно применить из этого эффективного тезиса на практике для некоммерческой или общественной организации, в частности для ОКпУ?

**Вполне возможно, в таких объединениях и не могут быть сформированы интегральные технологии по причинам:**

- а) признания базовыми ценностями в ОКпУ «суммы инициатив...», «миссионерства членов» и пр.;
- б) конкуренции ОКпУ со своими участниками;
- в) проблемами в создании единых ОМП.

Тем более что практически все ОКпУ провозглашают элитность, высокий профессионализм (читай — высокую конкурентоспособность) своих членов, их самодостаточность.

Таким образом, ОКпУ может быть только посредником (провайдером), в лучшем случае — продавцом своих участников, с учетом их квалификации и других возможностей.

ОКпУ может «упаковывать» и продавать каждого ИнК (группу, малую КК) по отдельности, но с большим трудом сможет их интегрировать в команды и продавать на консультационные проекты для КЛО.

Возможно, в настоящее время для ОКпУ наиболее целесообразно быть не носителем интегрированного консалтинга, не интегратором, а скорее концентратором (сосредотачивать) и сепаратором (разделять по уровням) для скромных форм УК.

## ПРЕДЛАГАЕМЫЙ СПОСОБ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ

### Общий бенчмаркинг для ОКпУ

В интересах ОКпУ автор данной статьи в течение 2009—2012 годов осуществлял общий бенчмаркинг (анализ и восприятие передового опыта, накопленного в других отраслях) с использованием доступной информации о деятельности профессиональных объединений участников других рынков интеллектуальных услуг.

В частности, автор анализировал информацию по следующим сферам деятельности: аудит, оценка, выделенный маркетинг, юридический консалтинг, реклама, инжиниринг и проектный дизайн.

Нет возможности детально описывать этот огромный многомерный материал; все плюсы и минусы, субъективно выявленные при исследовании чужих профессиональных объединений.

Значительно более полезна прямая проекция этого опыта на существующие и потенциальные компоненты отечественного рынка управленческого консалтинга.

К основным профессиональным институтам (ПИ) управленческого консалтинга по принципу минимальной необходимости и достаточности, а также, разумеется, *открытости* списка, можно отнести следующие:

1) Собственно **совокупность ОКпУ** (поначалу, возможно, со встроенным механизмом изучения внутреннего состояния).

2) Постоянно действующая группа по реализации **проекта мониторинга** рынка УК:

- а) по исполнителям КРУ — ИнК, ГрК, КоК, КК (с ведением необходимых баз данных);
- б) регулярное обновление данных по деловой конъюнктуре различных сегментов клиентской среды.

3) Скоординированная между всеми возможными ОКпУ **комплексная программа** международного взаимодействия отечественных ОКпУ с зарубежными институтами.

4) **Комплекс планов взаимодействия** с другими (смежными) профессиональными специализированными и деловыми объединениями.

5) **СМИ по УК** — журнал КпУ, альманах, информационный бюллетень, Интернет-издание по рейтингам в УК.

6) **Библиотека УК:**

- а) набор лучших отечественных книг по УК;
- б) планы изданий с современным информационно-технологическим обеспечением распространения знаний.

7) Регулярные (и скоординированные) публичные специализированные **конгресс-мероприятия** по УК — форумы, конференции, конкурсы.

8) **Базы данных** «Профессиональные научные школы УК»:

- а) персоны УК (сборник «Кто есть кто на рынке УК»);
- б) фундаментальные научно-методические решения в современном УК.

9) Образовательные формы по УК (см. ниже, пп. 9—12).

10) Школа консультантов по управлению — **ШКУ** при АНХ.

11) Тематические **методические семинары**, мастер-классы, интеллектуальные мастерские — для КпУ, осуществляемые ОКпУ.

12) **Управленческие курсы** для клиентов.

13) **Реестр** обучающих центров (кафедр) и программ для консультантов при вузах.

14) Инструментальное развитие УК:

- а) формализованное описание новых консультационных технологий и продуктов;
- б) **библиотека кейсов**.

15) **Группа** по законодательному и нормативно-правовому обеспечению (ЗНПО) и контробеспечению рынка УК, включая необходимое лоббирование.

16) **Национальный институт сертификации** КпУ.

17) **Клуб КпУ** и других заинтересованных персон.

18) **Третейский суд** (в перспективе, когда полномочий этических комитетов каждого отдельного ОКпУ будет недостаточно).

19) Национальный (наднациональный) орган аккредитации КК — **НОА КК**.

20) **НОКК** (научно-образовательный консультационный консорциум) по формированию молодежной политики в сфере УК: «Молодые КпУ → молодым управленцам в бизнесе».

21) **Биржа труда** (Торговый дом) для ИнК, ГрК и малых КК.



22) **Национальный фонд инновационного развития управленческого консалтинга** — НФ ИРУК.

Очевидно, что каждая из указанных компонент лишь обозначает некоторый функционал на рынке УК и может быть привязана к одной и той же площадке УК (смежной, параллельной и в других оговоренных соотношениях).

Таким образом, можно сделать осторожное предположение, что в настоящее время *начинается* создание и становление основных профессиональных институтов управленческого консультирования.

При этом, вероятно, в первую очередь целесообразно уделить внимание развитию наиболее актуальных для КпУ профессиональных институтов.

**Функционалы ПИ на рынке УК**

Отдельной, чрезвычайно важной и актуальной исследовательской (и организационной) проблемой является установление: взаимозависимостей (взаимоопределенностей) между задачами ОКпУ и основными профессиональными институтами (ПИ) УК, выделенными в самостоятельные организационные формы. При этом могут быть предложены (или предположены) самые различные организационные формы ПИ — с образованием юридического лица и без него, командные и коллективные, концентрированные и сетевые, постоянные и временные.

С позиции практических подходов системного анализа решение такой проблемы может интерпретироваться как поиск наиболее рациональных форм и способов соотнесения функциональных (задач ОКпУ) и технологических структур (ПИ) рынка УК.

Предварительные результаты этой работы приведены в табл. 1. Разумеется, они требуют тщательного обсуждения и уточнения.

Понятно, что главным вопросом при формировании предложенных функционалов ПИ является практическая дееспособность анализируемых ОКпУ по формированию и развитию этих ПИ.

Обнадёживает то обстоятельство, что все ОКпУ — высокоинтеллектуальные и ответственные организации. Такой вы-

вод следует хотя бы из следующих тезисов по каждому ОКпУ (см. табл. 1):

- АКЭУ ( $\alpha$ ): «Приоритетной задачей является развитие консалтинга в России...» (ни много ни мало).
- НГПК ( $\beta$ ): «Стратегия — это сумма инициатив/стратегий ее членов...». Одна из целей — «снижение рисков экономической деятельности...». «В своей работе объединение принимает на себя ответственность не только за консультационную фазу проекта, но и за конечный результат его реализации».
- НИСКУ ( $\gamma$ ): «Объединение создавалось прежде всего как организация, выполняющая миссию влияния... на качество организационного управления в стране».
- АСКОНКО ( $\delta$ ): «Участники объединения понимают, что вести эффективный консалтинговый бизнес на высокофрагментированном рынке с низким порогом входа — сложная задача».
- РСБ ( $\epsilon$ ): «Объединение... работает без посредников», «Обеспечивает... гарантии личной ответственности...».

Использование этих тезисно выделенных приоритетов деятельности рассмотренных объединений для реализации сформированных функционалов ПИ — очень не простая задача.

**ЗАКЛЮЧЕНИЕ**

По всей видимости, сегодня не надо ставить перед ОКпУ чисто коммерческие задачи. Объединения все равно не будут конкурентоспособными по сравнению с КК в этом вопросе. И даже если объединение выработает приемлемую и конструктивную организационно-методическую платформу (ОМП), то не сможет ее удержать.

Таким образом, по результатам проведенного анализа возникают следующие предположения:

1. Для объединений консультантов экономически неэффективно заниматься чисто коммерческими консалтинговыми проектами:
  - a) интеграции КпУ (членов объединений) практически не происходит;
  - b) организационные и временные затраты выше, чем для КК в аналогичных случаях;
  - c) риски при реализации таких проектов объединениями выше, так как необходимая степень ответственности КпУ ничем не обеспечена.

2. Поэтому, возможно, ОКпУ необходимо приоритетно заниматься практикой создания на своей основе Торгового дома по продаже своих участников, и активно проводить соответствующую маркетинговую политику.

3. И, бесспорно, продолжать образовательную методическую и другие подобные работы в сообществе УК.

На эту тему автор подготовил доклад «Опыт системного анализа для объединений консультантов по управлению», получивший высокую оценку специалистов. Было отмечено, что проведена беспрецедентная работа в отечественной управленческой, логистической и маркетинговой науке и практике. Выяснилось, кроме того, что основные положения этого доклада вполне эффективно могут применяться в интересах объединений предприятий и организаций в других сферах интеллектуальной деятельности.

Таблица 1  
**Формирование функционалов ПИ УК, соответствующими ОКпУ, исходя из требуемых задач**

ПИ УК	Задачи ОКпУ								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
1. Совокупность ОКпУ	$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \epsilon$	$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \epsilon$	$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \epsilon$	$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \epsilon$	$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \epsilon$	$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \epsilon$	$(\beta), (\gamma)$	$\alpha, \beta, \gamma, \delta, \epsilon$	
2. Проект мониторинга	$(\beta)$		$\beta$		$\beta$				
3. Комплексная программа	$\gamma, \delta$			$\gamma, \delta$	$\gamma, \delta$				
4. Комплекс планов взаимодействия	$\beta$			$\beta$	$\beta$				
5. СМИ по УК	$\gamma$				$\beta, \gamma, \delta$				
6. Библиотека УК						$(\beta), (\gamma), (\epsilon)$			
7. Конгресс-мероприятия	$\beta, \gamma, \epsilon$		$\beta, \epsilon$	$\beta, \gamma, \epsilon$	$\beta, \gamma, \epsilon$				
8. Базы данных			$(\beta), (\gamma)$						
9. ШКУ	$\gamma$			$\gamma$	$\gamma$	$\gamma$			
10. Методические семинары	$\beta, \gamma, \delta, \epsilon$		$(\gamma)$	$\beta, \gamma, \delta, \epsilon$	$\beta, \gamma, \delta, \epsilon$	$\beta, \gamma, \delta, \epsilon$			
11. Управленческие курсы			$(\beta), (\gamma), \epsilon$	$(\beta), (\gamma)$	$(\gamma)$				
12. Реестр									!
13. Библиотека кейсов						$(\gamma)$			(!)
14. Группа по ЗНПО									!
15. Национал. институт сертификации	$(\alpha), \gamma$	$\gamma$	$(\gamma)$	$\gamma$	$\gamma$			$\gamma$	
16. Клуб КпУ	$(\beta), (\gamma)$		$(\beta)$	$(\beta)$	$(\beta), (\gamma)$		$(\beta), (\gamma)$		
17. Третейский суд								$(\alpha), (\beta), (\gamma), (\delta), (\epsilon)$	
18. НОА КК	$(\gamma)$		$(\gamma)$	$(\gamma)$	$(\gamma)$				(!)
19. НОКК	$(\beta)$			$(\beta)$	$(\beta)$	$(\beta)$			(!)
20. Биржа труда	$(\beta)$	$(\beta)$	$(\beta)$	$(\beta)$	$(\beta)$	$(\beta)$			
НФ ИРУК									

**Библиографический список:**

1. Бизнес-дворянству. Альманах / Под общей ред. Е.Н. Емельянова. — Самара: Самарский дом печати, 2008. — 320 с.
2. Глазачева Т.Ю. Результаты опроса экспертов консультационного рынка: Аналитическая справка. — М.: ЗСПЛАН-Холдинг» 2010.
3. Дудченко В.С. Саморазвитие. — М.: Кватро-принт, 2007. — 400 с. ил.
4. Пригожин А.И. Методы развития организаций. — М.: МЦФЭР, 2003. — 864 с.
5. Пронин М.А. Профессиональные объединения, которые мы можем себе позволить // ИнтерТренинг» — 2004. — № 7.
6. Стеганцев А.В Интернет-ресурс РСБ: <http://b-trainers.ru>.
7. Степанов С.С., Птуха А.Р. На развилке менталитетов. Действенные рецепты для инноваций, бизнеса и закона в России. — СПб.: Алетейя, 2010. — 320 с.
8. Ханферян В. Советники высшего класса // Эксперт. — 11 апреля 2011 г. — № 14 (748).
9. Чукина Л.В. О специализации различных консультационных сообществ // Консультант по управлению. — 2011. — № 2.
10. Шевченко С.Г. В зоне турбулентности. Российские консультационные компании в условиях глобального кризиса. — М.: Ваш полиграфический партнер, 2010. — 192 с.

**Список сокращений**

- АКЭУ — Ассоциация консультантов по экономике и управлению (α).  
 АСКОНКО — Ассоциация консультационных компаний (β).  
 БД — база данных.  
 БТ — биржа труда.  
 ГрК — групповой консультант.  
 ЗНПО — законодательное и нормативно-правовое обеспечение.  
 ИнК — индивидуальный консультант.

- КК — консультационная компания.  
 КЛО — клиентская организация.  
 КоК — корпоративный консультант.  
 КОМ — консультант одного метода.  
 КпУ — консультант по управлению.  
 КШД — консультант широкого диапазона.  
 НГПК — Национальная гильдия профессиональных консультантов по управлению (β).  
 НИСКУ — Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (γ).  
 НОА КК — Национальный (наднациональный) орган аккредитации КК.  
 НОКК — Научно-образовательный консультационный консорциум.  
 ОГВиУ — орган государственной власти и управления.  
 ОКпУ — объединение консультантов по управлению.  
 ОМП — организационно-методическая платформа.  
 ПИ УК — профессиональный институт УК.  
 РА — рекрутинговое агентство.  
 РСБ — Российский союз бизнес-тренеров, консультантов и коучей (ε).  
 СРО — саморегулируемая организация.  
 СТМ — собственная торговая марка.  
 ТД — торговый дом.  
 УК — управленческое консультирование.  
 FEACO — Европейская федерация ассоциаций консультантов по управлению.

*Используемые в тексте буквы греческого алфавита для обозначения разных ОКпУ применяются для компактности изложения материала.*

## КОММЕНТАРИЙ

К СТАТЬЕ «ЛОГИСТИКА ОРГАНИЗАЦИОННЫХ РЕСУРСОВ ОБЪЕДИНЕНИЙ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ»

### «ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ АССОЦИАЦИЯ МОГЛА БЫ ВЫСТУПИТЬ ГАРАНТОМ КАЧЕСТВА РАБОТ»



**КИРИЛЛ ТОЛМАЧЕВ,**  
 ООО «КОНЦЕПТ ЛОДЖИК»,  
 генеральный директор,  
 к.т.н.

По мере развития практики консалтинга, усложнения проектов, расширения услуг и географии их оказания компания-консультант рано или поздно начинает рассматривать вопрос о необходимости создания профессионального сообщества или присоединения к уже действующему союзу (ассоциации) консультантов. В основе заинтересованности консультанта в профессиональном союзе с другими участниками рынка лежит возможность совместного решения следующих задач:

- формирование стандарта оказания консультационных услуг и оценки их качества;
- разработка предложений по совершенствованию действующего законодательства и участие в законотворческой деятельности вместе с государственными структурами; закрепление на законодательном уровне принципов и/или стандартов оказания;

- организация целевых маркетинговых исследований и отраслевых прогнозов развития;
- обеспечение юридического обслуживания и арбитражного представительства с учетом специфики консалтинга.

Интеграционные процессы объединения консалтинговых компаний в профессиональные ассоциации впервые начались в США в конце 1920-х гг., а в середине 1960-х с созданием европейской ассоциации FEAKO (European Federation of Management Consultancy Associations, [www.feco.orf](http://www.feco.orf)) они получили развитие и в Западной Европе. Логистический консалтинг в терминах FEAKO пока не выделяется в отдельный вид консалтинга и относится, по их классификации, к четвертому направлению деятельности «Управление услугами и продукцией». Российский рынок логистического консалтинга сегодня все еще находится в стадии становления и умеренного роста со следующим составом наиболее востребованных услуг (данные из практики компании «Концепт Лоджик»; представлены в порядке убывания спроса):

- аудит логистической системы компании;
- логистическое проектирование складов различного назначения;
- разработка бизнес-процессов, обеспечивающих логистическую активность компании;
- разработка алгоритмов прогнозирования товаропотоков и управления товарными запасами;
- динамическое моделирование логистических процессов;
- разработка и формализация цепочек снабжения.



Однако, как показывает опыт проектной деятельности, сегодня логистический консалтинг очень тесно связан с общим управленческим и IT-консалтингом, особенно когда речь идет о сложных проектах выбора стратегии развития компании и разработки эффективных алгоритмов управления. К сожалению, на мой взгляд, сегодня в России пока еще нет консалтинговой компании, успешно сочетающей практики логистического, управленческого, маркетингового и IT-консалтинга. Подобная ситуация крайне неудобна для клиента, который оказывается перед лицом сложной задачи управления и администрирования проекта с несколькими независимыми консультантами. Консультанты, в свою очередь, теряют время на притирку по взаимодействию, построению общих информационных потоков и баз данных, «демаркации» границ ответственности. В такой ситуации российский заказчик часто отдает предпочтение более дорогому, но и более профессиональному консалтингу от иностранных компаний.

Сложный и разносторонний характер логистической активности, а также тесная связь процессов выбора решений с экономическим моделированием и разработкой адаптивных информационных систем требуют рассматривать вопрос профессионального объединения узкоспециальных компаний с целью формирования пула участников проекта. Последний должен обеспечивать работу с клиентом по аналогии «единого окна» по отработанным технологиям проектного взаимодействия с возможным формированием временной проектной команды сотрудников разных компаний. Гарантом качества работ могла бы выступать профессиональная ассоциация.

Объединение консультантов в узкоспециализированные ассоциации, на мой взгляд, не представляет интереса, поскольку синергетический эффект от интеграции, особенно в части продажи услуг и генерации новых проектов, совсем не очевиден. ■

## НУЖНЫ ЛИ ОБЪЕДИНЕНИЯ КОНСУЛЬТАНТОВ ПО УПРАВЛЕНИЮ?



**АЛЕКСАНДР ПОРТНОВ**  
Консалтинговая компания  
«А ДАН ДЗО»,  
генеральный директор

Прежде всего хотел поблагодарить автора за исследование и согласиться с выводами, которые он делает. Я сам всегда задавался вопросом, а нужно ли мне и моей компании вступать в ОКпУ. В далеком 2000-м году, в самом начале моей консалтинговой практики такая необходимость чувствовалась. Я даже ходил на заседание одной из ОКпУ, смотрел, как принимают в члены кандидатов-консультантов. После заседания я решил не вступать в это ОКпУ, все показалось каким-то официальным и искусственным. И что характерно, по мере реализации проектов и «получения имени» среди клиентов потребность стать членом какого-нибудь ОКпУ постепенно отпала.

Однако в последнее время я опять стал задумываться о такой необходимости. Вопросы, которые волнуют меня в этой связи:

1. Как оградить рынок от горе-консультантов, умеющих продавать себя, но не умеющих добиваться полезных результатов для клиентов? Такие люди наносят существенный ущерб делу консалтинга.

2. Как построить единую систему компетенций консультантов, чтобы клиент смог сориентироваться, какие консультанты и по какой цене ему нужны для успешного решения своей проблемы?

3. Как застраховаться от демпинга начинающих консультантов (сам клиент не способен увязать цены, результаты и риски на рынке консультантов)?

4. Как быстро формировать дееспособные команды консультантов требуемых компетенций для решения нетривиальных задач наших клиентов? Проблема в том, что для результативной работы команды недостаточно знаний предметной области. Нужно, чтобы участники команды поддерживали одну методологию работы и управления проектом, единые правила коммуникаций с клиентом и др.

Очевидно, ответ на многие из этих вопросов лежит в правильной организации работы ОКпУ. Но, как показал автор статьи, — и я с ним согласен — проблема заключается в системных противоречиях работы ОКпУ в их современном виде. Но раз ОКпУ существуют, как и консалтинговые компании и частные консультанты, значит, такие формы нужны рынку. Вопрос в том, каким будет следующий шаг в развитии рынка консалтинга в России? Что поможет вывести рынок консалтинга на новый уровень и снизить риски клиентов от встречи с недобросовестными консультантами?

На мой взгляд, решение не такое уж и сложное. Перспективу имеет подход, который снизит количество барьеров между исполнителем консалтинговых работ и заказчиком. В консалтинге при всем богатстве форм оказания услуг ценность имеет работа конкретного эксперта со своей фамилией, именем и отчеством. Торговая марка консалтинговой компании или кодекс чести ОКпУ не делают работу. Это уже поняли многие клиенты. Когда к нам приходят продвинутые заказчики, они прежде всего спрашивают: кто будет на проекте, дайте нам их резюме, как о них отзываются их предыдущие клиенты и пр. И это правильный подход. Марка компании или ОКпУ — лишь вывеска, под которой эксперты имеют шанс получить стабильную работу, а клиенты с большей вероятностью найдут тех, кто решит их задачи. Все стремятся к стабильности. А в консалтинге стабильность обеспечивается репутацией. Как клиенту быстро найти на рынке нужную компетенцию с высокой репутацией и по сходной цене? Где в России центр репутации? Решение кроется где-то на просторах интернета.

Становится очевидно, что нужна интернет-система, в которой можно было бы решать следующие задачи:

1. Консультант может ввести все свои выполненные проекты.

2. Клиент может оставить отзыв по участию консультанта в этом проекте.

3. Репутация консультантов и заказчиков формируется по количеству положительных отзывов.

4. Данные консультантов и заказчиков подтверждаются администрацией сайта для снижения рисков недобросовестности.

5. Различные сервисы для работы консультантов и заказчиков.

6. Ключевой момент — справочник консалтинговых услуг.

На мой взгляд, это не должно быть открытой социальной сетью. Это закрытая профессиональная сеть для решения бизнес-задач. В интернете уже есть подобные наработки, но это не совсем то, что нужно. Требуется сила, которая объединит поиски решений. Я готов поучаствовать в подобной работе — назрела необходимость. ■