

## 7.13. ИМПЕРАТИВЫ ПРОЕКТНОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ ПО ВОПРОСАМ ПРОЦЕССНОГО УПРАВЛЕНИЯ

Свинцов И.В., соискатель

*Санкт-Петербургский государственный экономический университет, г. Санкт-Петербург*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ

В статье обосновывается необходимость ускорения перехода на предприятиях к процессному управлению. Анализируются причины отсрочки такого шага российскими организациями. Приводятся результаты анализа современной структуры консультационных услуг в стране. Характеризуется направленность эволюции управленческого консультирования в Российской Федерации. Рассматривается типология консультационных услуг по вопросам управления. Раскрывается специфика оказания подобных услуг в целях совершенствования логистического менеджмента в цепях поставок. Формулируются императивы проектного консультирования по вопросам процессного управления предприятиями.

Рецессия в национальной экономике главным образом обусловлена отрицательным воздействием на нее геополитических факторов. Однако существуют и другие, не менее важные, причины, которые предопределяют отсутствие перспектив быстрого выхода из такой рецессии. Среди них прежде всего следует выделить недостаточное стремление достаточно многих российских предприятий к рационализации систем корпоративного управления на основе процессного подхода, без которой обеспечить устойчивость развития в современных условиях не представляется возможным. Серьезность этого положения подтверждают открытые данные Федеральной службы государственной статистики РФ (Росстат), согласно которым, например, в обрабатывающей промышленности процессные нововведения осуществляют менее 7% от общего числа ее предприятий. Прогресс в этом направлении, причем длительное время отсутствует. Росстат не ведет статистического наблюдения за инновационной активностью в сфере торговли.

Однако существуют все основания полагать, что в этом секторе экономики инновационная активность в сфере совершенствования корпоративных систем бизнес-процессов также низка. В пользу этого утверждения свидетельствует ряд фактов. Во-первых, существуют отрицательные тенденции в демографии предприятий оптовой и розничной торговли. Одна из них заключается в сокращении их числа почти на 10% в 2016 г. Во-вторых, логистические проблемы, решение которых основано на процессном управлении, для многих предприятий торговли (в первую очередь для торговых сетей) до сих пор выступают главным препятствием на пути развития. В-третьих, становление процессного менеджмента в этой отрасли пока находится на стадии, имеющей следующие признаки:

- его вклад в обеспечение эффективности коммерческой деятельности в целом признан;
- процессная оптимизация бизнес-процессов носит сугубо локальный функциональный характер (т.е. не является интегрированной);
- ее использование в отрасли не стало повсеместной практикой.

Недооценка значимости российскими предприятиями процессных инноваций противоречит императивам международных стандартов качества *ISO*, в которых процессный подход декларируется как главный инструмент построения целенаправленной организационной системы. Чтобы преодолеть устоявшееся мнение о незначительной значимости таких нововведений, безусловно, необходимо повышать культуру корпоративного менеджмента. Однако более важно широко привлекать к решению управленческих задач внешних консультантов. Достижение этой цели предполагает наличие, по крайней мере, двух условий. Одно из них заключается в росте заинтересованности предприятий в консультационных услугах. Второе соотносится с повышением качества проектного консультирования по вопросам процессного управления. Очевидно, что второе условие играет ведущую роль в стимулировании спроса на рассматриваемые услуги. Это обстоятельство и актуализирует обоснование императивов организации такого консультирования.

Эти требования, по нашему мнению, в первую очередь следует рассматривать с учетом причин сложившегося отношения к процессному управлению на многих российских предприятиях. В качестве простого их объяснения, лежащего на поверхности, безусловно, можно принять отраслевые особенности расстановки приоритетов в их инновационной деятельности, связанной с реализацией процессного подхода, поэтому рассмотрим их более подробно.

Необходимость обновления производства предопределяет первостепенную потребность промышленности в технологических инновациях и второстепенную в продуктовых (товарных), отодвигая процессные нововведения на предпоследний план (этот перечень замыкают организационные инновации). Желательность обеспечения потребителей товарами, отвечающих их предпочтениям в свою очередь обуславливает потребность торговли, прежде всего, в инновационном управлении ассортиментом. Технологические и товарные нововведения в торговле практически отсутствуют, исключая приобретение нового торгового оборудования и расфасовку отдельных видов приобретенной продукции под собственным товарным знаком, причем эти шаги следует оценивать, как псевдоинновации, т.е. как кажущиеся, поскольку к кардинальным изменениям в торговой деятельности не ведут. Отраслевую консолидацию (путем слияния торговых сетей, изменения их пространственной конфигурации и присоединения к ним на франчайзинговой основе других предприятий) и развитие дистанционной торговли (электронных гипермаркетов) сложно отнести к организационным инновациям, поскольку в большей степени их следует признать результатом классической реорганизации, импульс которой придала экономическая рецессия. Логистические инновации, в которых усматриваются признаки процессных и организационных нововведений, в условиях резкого сжатия покупательского спроса и сокращения числа доступных источников поставок, обусловленного экономическими санкциями, становятся более вос-

требуемыми. Такие инновации в торговле в большей мере связаны с использованием специальных программных средств, например, таких как **CRM**, **ERP**, **SCM** и т.п., а также с построением логистической инфраструктуры. Однако эти программные инструменты, согласно открытым данным официальной статистики, задействует немногим более чем 15% российских предприятий. Если темпы внедрения таких средств сохранятся, то, чтобы обеспечить ими все отечественные организации, потребуется более 40 лет. В связи с этим уместно отметить, по крайней мере, еще одно обстоятельство. Идея широкого использования логистических информационных систем, по сути, предполагает «подстраивание» под них систем бизнес-процессов предприятий, т.е. передачу ими ответственности (хотя и не полную и не по всем функциональным направлениям) за оптимизацию процессов программными средствами. Очевидно, что такая адаптация является фактором риска для интегрированного процессного управления, оценить влияние которого не всегда представляется возможным, хотя использование отмеченных нами программных средств, безусловно, упрощает и ускоряет оптимизацию системы бизнес-процессов. Кроме того, следует заметить, что росту инновационной активности в области формирования инфраструктуры торговых предприятий (сетей) препятствует общий спад инвестиционной деятельности в стране и недостаточный институциональный интерес к логистическим проектам частно-государственных партнерств.

Таким образом, может сложиться мнение о том, что переход на процессное управление как в производстве, так и в торговле не является критическим для их развития, и поэтому этот шаг можно отложить или полностью довериться предлагаемым специальным программным средствам. Однако принять его нельзя, поскольку рационализация системы бизнес-процессов, включая те, которые связаны со взаимодействиями со стейкхолдерами, снижает неопределенность не только на внутрифирменном, но и на внешнем уровне, т.е. во внутреннем и внешнем контексте организации (в терминах **ISO**). Кроме того, она открывает новые перспективы для снижения затрат и обеспечения гибкости операционной деятельности, в которой нуждаются все российские предприятия, независимо от отраслевой принадлежности. Следовательно, целесообразно искать другие причины существующего подхода к процессным инновациям в управлении отечественными предприятиями. По нашему мнению, центральной из них является общее недоверие менеджеров к возможности адекватного отображения реальных бизнес-процессов в формальных управленческих схемах и процедурах собственными силами и получения в результате их институализации значительного экономического эффекта. Этот вывод косвенно подтверждает тот факт, что, несмотря на масштабное внедрение специализированных программных средств, управленческие решения главным образом принимаются на основе суждений менеджеров. Другим аргументом в рассматриваемом контексте служит тенденция замещения полной формализации и последующей постоянной оп-

тимизации системы бизнес-процессов предприятия перманентными положительными изменениями (на основе философии кайдзен) в деятельности функциональных подразделений. Не умаляя преимуществ такой философии, следует констатировать, что в данном случае оптимизация бизнес-процессов (в классической интерпретации – формализованный поиск наилучшего решения) подменяется на локальную самоорганизацию. Безусловно, такая практика приносит определенный результат. Однако она не способствует пониманию интегральной картины функционирования системы бизнес-процессов и поэтому не способна создать синергетический эффект. Другой, не менее важной, причиной существующего подхода отечественных предприятий к процессным инновациям в управлении следует считать высокую затратность визуализации и последующей формализации систем бизнес-процессов, а зачастую и невозможность решения этой задачи без привлечения внешних консультантов. В качестве отдельной такой причины следует выделить высокую стоимость консультационных услуг, предлагаемых специализированными организациями, и отсутствие сервисных гарантий в отношении получения желаемого результата. Последнее обстоятельство в условиях экономической рецессии играет первичную роль в сдерживании размещения отечественными предприятиями заказов на оказание услуг по управленческому консультированию. Рынок таких услуг поэтому сегодня находится в состоянии стагнации. Кроме того, заказы на их оказание от средних и крупных предприятий все чаще можно получить только через участие в конкурсных торгах. Это означает, что отраслевые риски бизнес-консалтинга возрастают. В этих условиях его представители, по нашему мнению, должны изменять методы ведения бизнеса, чтобы повысить эффективность управленческого консультирования и тем самым не только повысить свою конкурентоспособность, но и способствовать выходу российской экономики из затянувшейся рецессии.

Анализ структуры консультационных услуг, оказываемых отечественными компаниями, показывает, что среди них длительное время доминируют услуги, связанные с разработкой и внедрением информационных технологий (2/3 рынка). 2-е и 3-е места с большим отрывом от них традиционно разделяют соответственно финансовые услуги и услуги по оценке имущества и недвижимости, и услуги юридического и налогового характера (1/4 рынка). Все это дает основание полагать следующее. Спрос на консультационные услуги преимущественно определяется интенсивными темпами информатизации экономики, обязательностью оценки недвижимости в ряде случаев (например, при совершении связанных с ней ряда сделок и получении ипотечных кредитов и др. действий) и сложностью отечественного законодательства, отличительной чертой которого является постоянная изменчивость. Консультационные услуги, на которые приходится основная доля рынка, несмотря на низкую степень вещественности, отличаются тем, что их можно специфицировать, т.е. сформулировать достаточно точные требования к ним. Кроме того, результаты таких услуг в целом подвергаются валидации и верификации, т.е. проверке (тестированию) и предоставлению объективных аргументов в

пользу полного удовлетворения запросов заказчиков. Эта возможность существует благодаря строгому законодательному регламентированию бухгалтерской, налоговой деятельности, договорных и др. обязательств, а также корпоративных и др. отношений. Услуги по IT-обслуживанию в меньшей степени подвержены такому регулированию. Однако эта ситуация в последние годы меняется в связи с введением в оборот национального стандарта, который упорядочивает управление услугами, предусматривающими использование информационных технологий, и который разработан на основе международных стандартов качества **ISO**. Следует заметить, что консультационные услуги по вопросам стратегического, логистического и т.п. видов управления, а также маркетинга практически не поддаются детальному специфицированию. Их сложно, а часто просто невозможно не только протестировать, но верифицировать. Точно оценить экономический эффект от их оказания, соответственно, также, как правило, не совсем просто. Традиционным выходом из этой ситуации является фиксированное выделение предприятиями средств (в процентах от общего бюджета) на приобретение таких консультационных услуг. Это позволяет избежать чрезмерных затрат на их потребление. Целесообразно отметить, по крайней мере, еще одно обстоятельство. Росстат ведет отдельное статистическое наблюдение только за маркетинговыми инновациями, не выделяя в самостоятельные классы нововведения в области стратегического, логистического управления, аутсорсинга и др., хотя доля маркетинговых инноваций крайне мала.

Одна из причин этого феномена обуславливается общим недоверием в первую очередь производственных предприятий к маркетинговым услугам. Последние на практике очень часто представляют собой услуги по организации рекламной деятельности, тогда как предприятия нуждаются в исследованиях рынков товаров и услуг, чтобы принимать правильные решения по организации сбыта готовой продукции. Кроме того, маркетинг, судя по научным публикациям, посвященным этой сфере знаний, в Российской Федерации рассматривается как ведущая управленческая компонента сбыта, которой подчинены все другие функциональные виды коммерческой деятельности, что противоречит ее основной концепции. Такой его интерпретации придерживаются многие консалтинговые агентства, вследствие чего их видение решения маркетинговых вопросов нередко не находит понимания у российских предприятий, которых интересуют конкретные рекомендации, имеющие практические применения с учетом современных экономических реалий.

Эволюция управленческого консультирования в РФ в целом соответствует зарубежным закономерностям развития этого бизнеса за рубежом. Однако существует и ряд особенностей, которые предопределяются незначительным периодом времени, которой прошел с начала либерализации отечественной экономики, доминированием в стране государственного сектора (вклад которого в валовой внутренний продукт (ВВП) составляет около 70%) и сырьевого сектора. В начале становления рынка консультационных услуг по вопросам управления (в 1990-х гг.), спрос на них, помимо нужды в решении финансовых, налоговых и т.п. задач, поиску

которых свойственен институциональный характер, в первую очередь определялся следующими факторами. Во-первых, требовалась помощь в составлении бизнес-планов, которые были нужны для получения банковских кредитов. Во-вторых, существовал спрос на управленческий аудит силами известных иностранных консалтинговых компаний. Системообразующим механизмом образования такого спроса была формальная констатация такими организациями эффективности системы управления на предприятиях-заказчиках их услуг. Она искусственно способствовала укреплению репутации предприятий и опять же создавала объективные предпосылки для одобрения их запросов о предоставлении кредитов банковскими структурами. Выводы и рекомендации по совершенствованию управления, содержащиеся в аудиторских отчетах, изначально не представляли для заказчиков интерес. В-третьих, обращение к услугам консалтинговых компаний нередко рассматривалось как один из способов вывода активов. Этому способствовала непрозрачность содержания консультационной услуги (она не позволяет оценить истинную ее стоимость) и возможность снижения налогооблагаемой базы за счет затрат на ее приобретение. Подобное представление о ценности консультационных услуг в целом сохраняется и сегодня, хотя налоговые органы этому противодействуют, уделяя проверке легитимности проведения операций, связанных с их закупкой, особое внимание.

Говорить о существенном прогрессе в отечественном консалтинговом бизнесе, специализирующемся на вопросах управления, по нашему мнению, пока не приходится. Это утверждение строится, по крайней мере, на шести положениях. Во-первых, утверждать, что концепция менеджмента отработана отечественными специалистами и учеными вплоть до работоспособных предписаний, не представляется возможным. Одним из аргументов в пользу этого утверждения служат:

- предметная расплывчатость тезисов учебников по данной тематике;
- наличие у них монографического характера;
- беспартийное принятие постулатов, содержащихся в зарубежных учебниках (т.е. их включение в российские публикации без должного критического анализа и оценки, и нередко исходя из того, что отечественные разработки в области управления предприятиями следует игнорировать);
- устойчивая тенденция широкого применения английских слов, имеющих в русском языке прямые аналоги (она существует не только благодаря некомпетентности переводчиков, но и российского феномена, который характеризуется необоснованно широкой предметной диверсификацией учебно-методической деятельности отдельных авторов учебников, которая не позволяет им концентрировать внимание на терминах и категориях);
- частое преподнесение в отечественных учебниках в качестве наглядных достижений лучшей отечественной практики менеджмента примеров, заимствованных из периодической печати, хотя в своем большинстве они носят крайне общий характер, не позволяющий рассматривать их в качестве образца для подражания, или априори носят рекламный (нередко заказной) характер;
- издательская практика, которая строится на том, что учебники, используемые для обучения в вузах, должны быть не старше 5 лет (она приводит к тому, что серьезные издания, которые выпущены на много лет раньше, вымываются из перечня учебников, рекомендованных в

качестве методического обеспечения учебных дисциплин, тогда как их место занимают «клоны», т.е. учебники, которые некоторые издательства выпускают каждый год, не меняя их содержания, просто разбивая их на отдельные части или меняя их название).

Во-вторых, отечественный бизнес преимущественно представлен государственными предприятиями (корпорациями), естественными монополиями и добывающими предприятиями, которые активно реализуют стратегию развития собственных институтов консультирования, смещая акценты, таким образом, в пользу формирования внутрифирменного потенциала управленческих знаний. Требования, предъявляемые ими к организационному и научному консультированию, при этом существенно отличаются от аналогичных запросов отечественных предпринимателей. Следует заметить, что последние в основном представлены микро- и малыми предприятиями, активность потребления которыми рассматриваемых услуг крайне мала, в том числе из-за недоверия к ним и жестких бюджетных ограничений. В-третьих, процесс повышения управленческой квалификации руководства, особенно предпринимательских структур, в РФ идет не так быстро, что нередко препятствует восприятию ими ценности консультационных услуг. В-четвертых, организация запросов на оказание услуг, особенно по вопросам обучающего консультирования, на многих производственных предприятиях находится в компетенции отделов управления персоналом, штатные места в которых занимают специалисты, имеющие высшее образование по психологии, т.е. лица, имеющие общее личностное суждение о проблемах производства и путях их решения. В-пятых, развитию управленческого консультирования препятствует недостаточная активность разработки профессиональных стандартов в области менеджмента, причем многие из тех, которые уже внесены реестр Министерства труда и социальной защиты РФ (Минтруд РФ), нуждаются в изменениях. В-шестых, консультационные услуги в РФ институциональным образом не регламентируются, что значительно усложняет их оценку. Однако в этом вопросе следует ожидать прогресса, поскольку в 2017 г. в правовой оборот введен стандарт *ISO 20700:2017(E)*, содержащий рекомендации по управленческому консультированию.

В типологии видов управленческого консультирования с позиции методологии его реализации выделяются следующие категории.

1. Индивидуальное (коучинг).
2. Обучающее.
3. Проектное.
4. Процессное.
5. Экспертное.

Однако наибольшим спросом пользуются только 2-я и 5-я из них, хотя следует отметить устойчивый рост спроса на 4-ю категорию. Это объясняется тем, что многие отечественные предприятия все больше проявляют интерес к совершенствованию своих бизнес-процессов и автоматизации системы управления ими. Наши исследования позволяют сделать вывод, что проектное консультирование на рынке рассматриваемых услуг пока еще не очень востребовано. Однако его нужно развивать, так как оно является

очень перспективным. Причины его невостребованности лежат на поверхности. Во-первых, такие проекты являются достаточно дорогостоящими. Во-вторых, не все отечественные консалтинговые компании готовы участвовать в проектах совершенствования системы управления предприятиями. Это обусловлено не только отсутствием должного практического опыта и соответствующего персонала, но и рядом рисков, к числу которых относятся организационное сопротивление заказчика и др. Следует отметить, что проектное консультирование нами рассматривается как полноценный комплексный подход к разрешению управленческих проблем заказчика, целеориентированный на достижение нужного эффекта силами внешнего исполнителя. При этом наша точка зрения в отношении консультативного обслуживания предприятий по частным вопросам менеджмента заключается в том, что предоставление каждой такой услуги клиентам целесообразно осуществлять в рамках индивидуальных проектов, имеющих локальный характер. Среди функциональных видов следует выделить услуги консультативные по вопросам управления цепями поставок (код 70.2216.00 Общероссийского классификатора продукции (ОКП) по видам экономической деятельности). Анализ рынка таких услуг позволяет сделать вывод, что спрос на них будет и дальше расти, причем высокими темпами [1]. Кроме того, его результаты указывают на то, что их заказчиков особенно интересует институциональная регламентация логистических процессов на основе методологии *SADT*. Эта тенденция, по нашему мнению, свидетельствует в пользу актуализации процессного управления в рамках консалтинговых проектов.

Принимая во внимание актуальность и востребованность консультационных услуг по вопросам управления цепями поставок, которые непосредственно связаны с логистическими процессами, следует отметить, что проектное консультирование в этой области знаний должно предполагать учет следующих факторов. Во-первых, цепи поставок являются множественными организационными структурами, поэтому установление владельцев процессов целесообразно осуществлять с учетом специфики многосторонности внешних логистических взаимодействий [3, 10]. Во-вторых, следует отдавать отчет тому, что процессное управление такими цепями основано на координации функциональных циклов логистики [4]. В-третьих, необходимо учитывать, что большинство участников таких цепей не готово полностью обмениваться информацией об их логистических планах с другими членами подобных структур [4-6]. В-четвертых, ключевой составляющей управления процессами в логистических цепях выступает ориентация на конечного потребителя, поэтому требуется тщательным образом учитывать при предоставлении консалтинговых услуг [7, 9]. В-пятых, логистические взаимодействия в цепях поставок представляют собой, по сути, процессы купли-продажи торговых и логистических услуг, которые имеют неимущественную компоненту. Последняя играет существенную роль в сбалансировании таких взаимодействий и поэтому требует акцента консультантов на исследовании ее

особенностей [13-15]. В-шестых, обеспечение устойчивости цепей поставок, потребность в котором диктуется ростом нестабильности внешней среды, с точки зрения консультантов является очень сложной проблемой, решение которой требует опоры на системный подход [4]. В-седьмых, процессное управление в цепях поставок основано на контрактных соглашениях как с поставщиками и потребителями, так и с логистическими провайдерами. Это обстоятельство предопределяет особое внимание на изучении консультантами подобных логистических соглашений с позиции единого многостороннего контракта [3, 10]. В-восьмых, проектирование его условий и урегулирование логистических конфликтов в цепях поставок предполагает проведение их участниками переговоров, поэтому консультанты должны уделять оценке процедур их проведения особое внимание [8, 11, 12].

Выполненные нами исследования позволяют сформулировать императивы проектного консультирования по вопросам процессного управления. Во-первых, следует особое внимание уделять технико-экономическому обоснованию замысла проекта оказания таких услуг. Уместно напомнить, что заказы на их предоставление, как правило, размещаются на основе конкурсов, причем цена выступает основным критерием установления победителя. Во-вторых, требуется очень тщательно подходить к составлению договора об оказании консультационной услуги (в случае размещения на нее заказа на конкурсной основе первостепенный акцент нужно делать на критериях ее оценки). Акцент целесообразно делать на специфицировании такой услуги, учитывая, что заказчик не всегда в состоянии самостоятельно сформулировать к ней требования и после заключения договора может предпринимать попытки внесения изменений в действующее соглашение. В-третьих, необходимо производить оценку ценности предоставляемой услуги для клиента, т.е. ожидаемого им результата. Выполнение этого требования способно значительно снизить риски и затраты консалтинговой компании. В-четвертых, в рамках разработки рассматриваемых проектов тщательное внимание следует обращать на учет полного (исчерпывающего) перечня отраслевых стандартов, регламентирующих основную деятельность заказчика (включая стандарты **ISO**) и предоставление консультативных услуг. В-пятых, на стадии разработки таких проектов необходимо проявлять «мышление, основанное на рисках» (это требование **ISO 9001:2015**). В-шестых, целесообразно не только отбирать исполнителей (консультантов) таких проектов, учитывая их функциональную и отраслевую специфику, но прорабатывать вопросы координации их деятельности, опираясь на результаты ее контроллинга. В-седьмых, необходимо предусматривать формирование системы обратной связи с клиентами. В-восьмых, следует определять точки невозврата в управлении консалтинговыми проектами, исходя из того, что им предшествуют длительные и непростые переговоры. В-девятых, консалтинговые компании должны планировать стратегии координации своих проектов, выполняемых одновременно, чтобы рационализировать ограниченные ресурсы и избежать проектных рисков.

Выполненные нами исследования позволяют полагать, что проектное консультирование по вопросам процессного управления на практике нуждается в строгой регламентации. Оно должно быть априори ориентировано на наиболее полное удовлетворение запросов клиентов, понимание ценности консультационных услуг для потребителей и предусматривать сервисные гарантии. Центральными проблемами в организации подобного консультирования следует считать точное специфицирование требований заказчиков к процессному управлению, системный учет проектных рисков и рисков взаимодействия с потребителями. Объектом отдельного исследования в области организации такого консультирования, по нашему мнению, следует считать обоснование стратегии развития консалтингового бизнеса на основе принципов международных стандартов качества **ISO** [2].

## Литература

1. Григорьев М.Н. и др. Коммерческая логистика: теория и практика [Текст] : учеб. для академического бакалавриата / М.Н. Григорьев, В.В. Ткач, С.А. Уваров. – 3-е изд., испр. и доп. – М. : Юрайт, 2017. – 507 с.
2. Менеджмент для достижения устойчивого успеха организации [Электронный ресурс] : ГОСТ ИСО 9004-2010. Режим доступа: <http://www.OpenGost.ru>.
3. Ткач В.В. Логистическая контракция как системообразующий фактор построения цепей поставок [Текст] / В.В. Ткач // Аудит и финансовый анализ. – 2013. – №3. – С. 156-160.
4. Ткач В.В. Общие условия устойчивости цепей поставок [Текст] / В.В. Ткач // Вестн. Южно-Уральского гос. ун-та ; Сер. : Экономика и менеджмент. – 2011. – Вып. 17. – №8. – С. 173-177.
5. Ткач В.В. Проблемы моделирования цепей поставок [Текст] / В.В. Ткач // Вестн. Южно-Уральского гос. ун-та ; Сер. : Экономика и менеджмент. – 2010. – Вып. 16. – №39. – С. 106-110.
6. Ткач В.В. Проблемы обеспечения надежности плана поставок [Текст] / В.В. Ткач // Экономика и управление. – 2012. – №1. – С. 73-77.
7. Ткач В.В. Сервисные приоритеты управления логистическими цепями [Текст] / В.В. Ткач // Ж-л правовых и экономических исследований. – 2013. – №3. – С. 110-113.
8. Ткач В.В. Управление цепями поставок: обеспечение динамического равновесия путем переговоров [Текст] / В.В. Ткач // Вестн. Росс. академии естественных наук. – 2013. – №4. – С. 96-98.
9. Ткач В.В. Учет фактора лояльности потребителя и поставщика в планировании поставок в логистических цепях [Текст] / В.В. Ткач // РИСК. – 2012. – №2. – С. 77-80.
10. Ткач В.В. Элементы контрактной стратегии управления цепями поставок [Текст] / В.В. Ткач // Науч.-техн. ведомости СПб. гос. политехн. ун-та. – 2012. – №5. – С. 147-151.
11. Ткач В.В. Коммерческие переговоры как средство обеспечения надежности интегрированного плана поставок [Текст] / В.В. Ткач, О.А. Воробьева // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2017. – №4. – С. 5-11.
12. Ткач В.В. Трансакционные ограничения интегрированного планирования поставок [Текст] / В.В. Ткач, О.А. Воробьева // ФЭС: Финансы. Экономика. Стратегия. – 2017. – №3. – С. 40-46.
13. Ткач В.В. и др. Логистизация туристских услуг [Текст] / В.В. Ткач, Е.В. Гапонова, М.М. Хайкин // Изв. СПб. ун-та экон. и финансов. – 2012. – №2. – С. 113-116.
14. Ткач В.В. Логистические приоритеты управления снабженческо-сбытовой деятельностью [Текст] / В.В. Ткач, А.Н. Клуноко // Аудит и финансовый анализ. – 2016. – №6. – С. 295-298.

15. Ткач В.В. Разграничение SC и SR логистических активностей в процессе предоставления услуги [Текст] / В.В. Ткач, Е.А. Демин // Логистика – евразийский мост: мат-лы 10-й Междунар. науч.-практ. конф. (14-16 мая 2015 г., Красноярск). – Красноярск : КГАУ, 2015. – С. 315-320.

### Ключевые слова

Консультационная услуга; проект; проектное консультирование; процесс; риски; сервисные гарантии; управление; цепи поставок.

*Свинцов Игорь Валерьевич*

### РЕЦЕНЗИЯ

Статья Свинцова И.В. «Императивы проектного консультирования по вопросам процессного управления» подготовлена в Федеральном государственном бюджетном образовательном учреждении высшего профессионального образования (ФГБОУ ВПО) «Санкт-Петербургский государственный экономический университет» как результат научного исследования современных подходов к организации проектного консультирования по вопросам процессного управления предприятиями.

Статья И.В. Свинцова написана на очень актуальную тему. В качестве аргументов в пользу этого утверждения целесообразно привести следующие положения. Во-первых, отечественные консалтинговые компании нуждаются в новой методологии ведения бизнеса, которая должна быть не только прогрессивной, но и отвечать требованиям отечественной практики. Во-вторых, ввод в законодательный оборот нового международного стандарта *ISO*, регламентирующего требования к управленческому консультированию означает новую эру в его развитии, поскольку ответственность компаний за предоставление таких услуг резко возрастает, а их потребители получают большие возможности для оценки их качества. В-третьих, отечественные предприятия в условиях экономической рецессии очень остро нуждаются в совершенствовании систем бизнес-процессов. В-четвертых, организация процессного управления на предприятиях, независимо от их отраслевой принадлежности, является необходимым условием обеспечения их конкурентоспособности.

Статья обладает научной новизной, которая заключается в системном подходе к исследованию особенностей требований к проектному консультированию по вопросам процессного управления. Доказательность научных результатов, содержащихся в статье, определяется комплексной логикой изложения ее основных положений и научной преемственностью.

Таким образом, статья полностью соответствует всем требованиям и может быть рекомендована к публикации в журнале «Аудит и финансовый анализ».

*Уваров С.А., д.э.н., профессор, заведующий кафедрой торгового дела и товароведения, Санкт-Петербургского государственного экономического университета, г. Санкт-Петербург.*

Перейти на ГЛАВНОЕ МЕНЮ