

## **Опыт исследования рынка менеджмент-консалтинга Туркменистана**

С середины 1990-х годов в Туркменистане началось развитие рынка услуг менеджмент-консалтинга и тренинга. Причём, процесс этот оказался «стандартным» для стран, находящихся в условиях перехода от одной социально-экономической системы к другой: рынок возник как результат спроса структур, пришедших в Туркменистан извне. Сразу же необходимо оговорить, что мы объединяем два вида услуг – менеджмент-консалтинг и тренинг не случайно – эти услуги не просто близки по сути, но и развивались в Туркменистане параллельно, одними и теми же структурами, зачастую – одними и теми же людьми. Сейчас, когда рынок этих услуг находится во втором десятилетии своего существования, настало время имеющимся в Туркменистане профессионалам самостоятельно браться за его осознанное развитие.

### **Обзор рынка.**

С середины 1990-х годов активную деятельность в Туркменистане начали выполнять международные программы развития, такие, как ООН и её подразделения, американское USAID, немецкая GTZ, британский Департамент международного развития, и т.д. Некоторые из этих структур начали осуществлять грантовые программы для финансирования проектной деятельности. И если многие профессионалы в какой-либо области оказывались вовлечёнными в грантополучающую проектную работу лишь эпизодически, оставаясь сосредоточенными на своих профессиональных интересах, то для некоторых людей проведение оценки нужд и потребностей, выявление проблем, разработка проектных предложений, а затем организация или контроль их реализации (то есть осуществление менеджмент-консалтингового цикла), стали основным видом деятельности. Появилась значительная по численности группа людей, чьей профессией стал менеджмент-консалтинг. В то же время, следует отметить ещё несколько факторов: во-первых, большинство из описанных выше менеджмент-консультантов таковыми себя даже не осознают – они пришли в профессию из практической деятельности и специально менеджмент-консалтингу не учились. Во-вторых, большинство из них ограничены в деятельности узким сегментом социально-ориентированных проектов, часто даже более того – ограничиваются взаимодействием лишь с одним донорским агентством (пример – десятки «фасилитаторов-консультантов сообществ» или «консультантов по развитию» Каунтерпарт Туркменистан). В третьих, всё же необходимо упомянуть небольшую группу менеджмент-консультантов, работавших на более широком рынке и вполне осознанно (пример – в настоящее время уже не дающее о себе знать Консалтинговое бюро «Эксперт»).

Параллельно грантовым программам некоторые агентства осуществляли также тренинговые программы – в основном связанные с обучением основным навыкам, необходимым для успешной реализации той же проектной работы, но не только. Необходимо отметить программу тренингов бизнес-менеджмента «Прагмы», программу тренингов жизненных навыков ЮНИСЕФ, программы для учителей и родителей Проекта ПИКС. Особо стоит выделить деятельность Академии развития через образование (AED), которая 13 лет осуществляла провайдинг тренинговых инициатив, возникавших, в том числе, в самом Туркменистане, и часто с активным вовлечением госструктур.

Но самой активной и по числу проведённых тренингов, и по количеству людей, прошедших эти тренинги, и по численности подготовленных и опытных тренеров является тренинговая программа Каунтерпарт Туркменистан. Причём, необходимо отметить, что во многих агентствах в качестве тренеров привлекали опытных менеджмент-консультантов. Таким образом, две услуги – тренинг и менеджмент-консалтинг находились в постоянной связи между собой, а наиболее опытные тренеры, как правило, являлись опытными менеджмент-консультантами, и наоборот.

Оценка работы тренеров и консультантов осуществляется в том или ином виде большинством из действующих в Туркменистане тренинговых и донорских агентств. Однако делается это согласно внутренним нормативам, как правило, далёким от идеала. Попытки вовлечь в оценочную деятельность самих тренеров и консультантов без разработки чётко прописанных стандартов часто ведёт к взаимным претензиям и обидам, появлению группировок, другим разобщающим сообщество тренеров и консультантов изменениям. Выработка стандартов качества позволит уменьшить влияние фактора субъективной оценки и самооценки и может способствовать объединению сообщества тренеров и менеджмент-консультантов.

Помимо социально-ориентированной проектной деятельности, рынок менеджмент-консалтинга весьма ограничен. Деятельность «Эксперта» являлась скорее исключением из правил, да и опыт оказался не столь долговечным. Рынок тренингов за рамками финансируемых из-за рубежа программ также неразвит. Сегментом рынка, где и менеджмент-консалтинг и бизнес-тренинги имеют некоторую востребованность, является лишь сетевой маркетинг. Компании средние и крупные с участием иностранного капитала пока предпочитают приглашать консультантов и тренеров из-за рубежа (или отправлять своих сотрудников на тренинги за рубеж). Госструктуры к тренингам относятся настороженно, а возможность привлечения менеджмент-консультантов не позволяют их бюджеты.

### **Характеристика рынка.**

Таким образом, к настоящему времени сложился рынок менеджмент-консалтинга и тренинга, имеющий следующие характеристики:

1. Деятельно функционирует лишь один сегмент рынка, структуры которого финансируются из-за рубежа в рамках программ технической помощи и развития.
2. За пределами этого сегмента осуществление консалтинговых проектов и тренингов носит эпизодический характер, причём почти исключительно – в Ашхабаде. Получаемый опыт, как правило, в дальнейшем никак не используется.
3. В рамках этого сегмента десятки и сотни жителей Туркменистана стали менеджмент-консультантами и тренерами.
4. Данный сегмент развит не только в Ашхабаде, но и во всех велаятских центрах, городах Туркменбаши и Байрам-Али.
5. Большинство менеджмент-консультантов связаны лишь с одной структурой данного сегмента рынка.
6. Большинство менеджмент-консультантов не делали попыток освоить другие сегменты рынка.
7. Большинство менеджмент-консультантов не имеют специального профильного образования и не осознают себя менеджмент-консультантами.
8. Многие менеджмент-консультанты являются тренерами, также как и многие тренеры – менеджмент-консультантами в данном сегменте рынка.
9. Содержательно большинство тренингов в рамках программ данного сегмента рынка привлечены из-за рубежа, и, таким образом, большинство тренеров, имея навыки

- проведения тренингов, не обладают навыками их разработки. Тренинговые программы сдерживают творческое развитие тренеров.
10. Программы, в рамках которых происходит развитие менеджмент-консультантов и тренеров, слабо связаны между собой: отсутствует сколько-нибудь налаженная система взаимной передачи опыта.
  11. Восприятие менеджмент-консалтинга в обществе (в том числе госструктурами) носит, как правило, «идеологическую» окраску тех «заграничных» структур, с которыми менеджмент-консультанты связаны, что вызывает настороженность и недоверие.
  12. В области бизнес-тренинга и менеджмент-консалтинга в Туркменистане в настоящее время не функционирует ни одна независимая компания (если не считать [Агентство «МСТ»](#)), ни одно представительство иностранной компании.
  13. Отсутствуют какие-либо координирующие развитие менеджмент-консалтинговой и бизнес-тренинговой отрасли экономики структуры.
  14. Отсутствуют независимые механизмы определения и контроля качества менеджмент-консалтинговой и тренинговой деятельности.

### **Перспективы развития рынка.**

В настоящее время многие программы технической помощи и развития претерпевают период реструктуризации: некоторые закрываются (например, АЕД, «Прагма»), некоторые изменяют свою деятельность или её направленность. В результате многие менеджмент-консультанты и тренеры вынуждены либо переориентировать свою деятельность, либо искать другой заработок, либо просто остаются не у дел.

В то же время, за годы работы многие менеджмент-консультанты и тренеры накопили богатый опыт, отдельные тренеры стали разрабатывать собственные тренинги, некоторые консультанты – пытаются искать применение опыта в других сегментах рынка – работу по заказу различных государственных и общественных организаций, международных и бизнес структур. Но в связи с неразвитостью рынка и отсутствием опыта деятельности в других сегментах, эти попытки часто остаются единичными и не имеют продолжения.

Многие менеджмент-консультанты и тренеры продолжают работу в программах технической помощи. Но рамки тренинговых программ являются сковывающим тренеров фактором: подготовка тренеров данных программ ведётся на основе воспроизводства разработанных иностранными экспертами шаблонов. Таким образом, тренеры оказываются связанными стереотипными представлениями, вырваться из которых можно только путём активного взаимодействия представителей различных программ друг с другом, а также организацией для таких тренеров переподготовки и повышения квалификации. Консультанты, «набив руку» на разработке и реализации однотипных проектов также останавливаются в своём профессиональном развитии.

В настоящее время в Туркменистане назрела необходимость определить потенциал менеджмент-консультантов и тренеров, произвести учёт всех специалистов, работающих как по различным программам, так и вне таковых, наладить систематический обмен опытом, знаниями и профессиональными навыками, успешными историями деятельности. Необходимо выработать общий подход к определению понятий менеджмент-консалтинга и тренинга, стандарты качества такой работы. Осуществление вышесказанного обеспечит условия для расширения границ реализации консалтинговой и тренинговой деятельности, расширения рынка данных услуг, привлечения клиентов среди частного бизнеса и госструктур.

## **Предлагаемые пути развития.**

Таким образом, перед сообществом консультантов и тренеров стоят следующие основные задачи:

1. Осознание своей профессиональной общности
2. Оценка собственного потенциала
3. Выработка общепринятых стандартов качества деятельности
4. Организация контроля качества выполняемых работ
5. Организация переподготовки к условиям свободного рынка
6. Организация свободного обмена знаниями, навыками, опытом работы
7. Организация обмена знаниями, навыками, опытом с коллегами других стран
8. В перспективе – создание независимой регулирующей развитие рынка структуры

**Майковский Даниил Вячеславович,**  
управляющий партнёр, менеджмент-консультант  
Агентство «Менеджмент консалтинг и тренинг»  
июль 2006 года