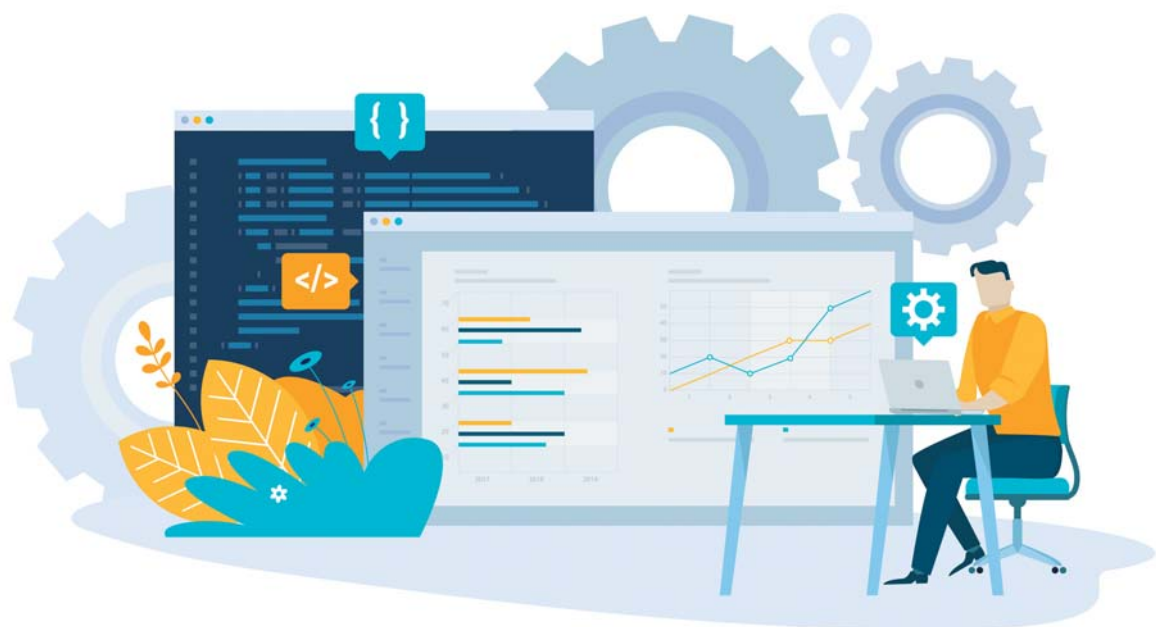




## ЛИКБЕЗ для УПРАВЛЕНЦА

Авторский проект Александра Лузина, эксперта Международной организации труда по реформированию и развитию промышленных предприятий, сертифицированного специалиста по развертыванию систем быстро реагирующего производства (Quick Response Manufacturing, QRM), знакомит читателей в занимательной и доступной форме с наиболее актуальными понятиями менеджмента. В современном динамичном мире бизнеса важно не только знать, что подразумевает та или иная концепция, но и быстро принять решение, когда стоит применять ее и как это сделать максимально эффективно. Автор делает особый акцент на человеческом потенциале, созидательном и честном партнерстве, важности удовлетворения ожиданий потребителей и постоянном развитии.

# КЛЮЧЕВЫЕ КОНЦЕПЦИИ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА. СЛОВАРЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО РЕВОЛЮЦИОНЕРА



# КОНСАЛТИНГ УПРАВЛЕНЧЕСКИЙ: ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОМОЩЬ ИЛИ ЕЕ ИМИТАЦИЯ?

Консультант — это тот, кто берет у вас часы, чтобы сказать вам, который час, и уходит, забрав их с собой.

Роберт Таунсенд

В каждой шутке есть доля правды, и нередко весьма существенная. Спросите директоров компаний, в которых поработали консультанты, согласны ли они с приведенным мнением **Роберта Таунсенда**, автора бестселлера «Сломай систему! Лекарство от управленческой изжоги» (*Up the Organization*), и убедитесь, что многие ответят утвердительно. Скажут, что консультанты отняли у персонала уйму времени, проводя бесконечные интервью и блуждая по предприятию. В результате был представлен двухсотстраничный отчет с изложением того, что все и так хорошо знали, и пространными рекомендациями, которые базируются в основном на идеях, позаимствованных у сотрудников. Консультантам переведен солидный гонорар, а отчет отправился на покой на верхнюю полку директорского шкафа. Руководителям не то обидно, что у них «забрали часы», а то, что так и не сказали, насколько

они «отставали» от часов конкурентов, а также что следовало сделать, чтобы ликвидировать это отставание.

Однако весьма вероятно: среди опрошенных директоров окажется немало тех, у кого «часы» не только не отобрали, но и сверили их с часами конкурентов-лидеров и помогли по-новому увидеть свой бизнес, осознать его реальный потенциал и, кроме того, вооружили инструментами для самостоятельного анализа управленческих проблем и выработки решений.

При желании можно найти много аргументов и фактов, подтверждающих правоту обоих диаметрально противоположных мнений относительно полезности или бесполезности консультантов. Так, например, исследование, недавно проведенное по заказу правительства Великобритании, показало, что 500 млн британских фунтов стерлингов, потраченных за год государственными учреждения-

ми на услуги консультантов, не принесли какого-либо ощутимого результата. Одновременно данные исследования Британской ассоциации консультантов по управлению (Management Consultants Association, MCA) свидетельствуют, что каждый фунт стерлингов, израсходованный на оплату консультационных услуг, в конечном итоге принес клиентам шесть фунтов. Полезность консалтинга также подтверждается ростом его востребованности: лишь за последние десять лет число консультационных фирм Великобритании выросло на 25% и достигло 140 тыс.

Почему же одни проекты завершаются успехом, а другие провалом? И что следует учесть при привлечении экспертов, чтобы извлечь максимум пользы от их услуг?

Давайте вначале познакомимся с основными тенденциями развития управленческого консультирования в мире и в России.

## КРАТКИЙ ИСТОРИЧЕСКИЙ ЭКСКУРС

Можно найти много определений управленческого консультирования, но все они мало отличаются друг от друга и сходятся на том, что это специфическая область профессиональной деятельности, целью которой является совершенствование управления и развитие организаций. Под это «зонтичное» определение попадает большое количество компаний, институтов, фрилансеров, которые участвуют в совершенствовании управления деловыми и общественными организациями. Здесь много и любителей, объявивших себя консультантами без наличия профессиональных знаний, пользуясь тем, что эта деятельность не лицензируется.

### ГЛОССАРИЙ

#### **Управленческое консультирование**

*Особый вид профессиональной деятельности по оказанию помощи организациям в решении управленческих проблем, а также их совершенствовании и развитии.*

Бытует мнение, что отцом управленческого консультирования является американский инженер-механик **Фредерик Тейлор**, еще в начале прошлого столетия доказавший, что умелое использование секундомера может обеспечить сокращение в разы простоев оборудования и значительное повышение производительности труда. Тейлор и его последователи Генри Гантт, Моррис

Кук, Френк и Лилиан Гилберт, Гаррингтон Эмерсон заложили основы индустриальной психологии, разработали методологию и инструментарий изучения рабочих операций, проектирования рабочих мест, систему стимулирования труда и многое другое. Всё это послужило основой для становления новой дисциплины — промышленной инженерии (*industrial engineering*) и появления новой профессии — инженеров (в дальнейшем экспертов) по эффективности. Однако инженеры по эффективности, занятые в основном решением проблем цехового уровня, едва ли могут считаться прародителями управленческих консультантов. Во всяком случае, их нет среди основателей наиболее известных консультационных компаний.

Как представляется, в «генетическом коде» управленческих консультантов больше «генов» от экспертов аудиторских и юридических компаний и коммерческих банков. Еще до конца XIX столетия, за пару десятилетий до появления инженеров по эффективности, они осознали важность предоставления управленческих услуг в дополнение к финансовому аудиту, юридическим советам и инвестиционной деятельности. Особую необходимость в управленческих компетенциях ощутили банки, вынужденно вовлеченные в процесс реструктурирования компаний-банкротов и решения проблем, возникающих при поглощении и слиянии предприятий. Полвека спустя, в начале 1930-х гг., когда, согласно изменению в законодательстве США, коммерческим

банкам запретили заниматься управленческой консультационной деятельностью, количество консультационных компаний в стране резко выросло в результате отпироживания от банков соответствующих подразделений.

В первой половине XX в. управленческое консультирование (в то время именуемое управленческим инжинирингом) получает всё большую популярность и признание. Первая консультационная компания McKinsey & Company, которая в дальнейшем стала образцом для подражания и до сих пор им является, была основана в США профессором по аккаунтингу **Джеймсом Маккинзи** в 1926 г. В первые годы в ней работала дюжина консультантов, а сейчас персонал, разместившийся в более чем 100 офисах в 60 странах мира, насчитывает 27 тыс. чел. За одно десятилетие с 1930 по 1940 г. число консультационных фирм в США выросло со 100 до 400.

Однако быстрый рост консультационной индустрии начался лишь по окончании Второй мировой войны. К 1960-м гг. набравшие силу ведущие американские компании пересекли океан, закрепились на европейском континенте, добрались до далекой Австралии. Управленческое консультирование приобретает всё большую популярность, и консультационный рынок растет опережающими темпами по сравнению с промышленным сектором, в среднем на 7–10% в год. Однако в последнее десятилетие он замедлился до 4–6%. При этом 80% общего мирового консультаци-

онного «пирога» стоимостью 250 млрд долл. делят между собой 200 ведущих консультационных и профессиональных сервисных компаний, оставляя всем остальным (средним, малым организациям и фрилансерам), соответственно, лишь его пятую часть — 20%.

Если не считать крупных игроков на консультационном поле, услуги которых по карману лишь большому бизнесу, то средние и малые компании обслуживаются в основном консультантами-фрилансерами и микрофирмами. Из них 40% — фирмы консультантов-одиночек, примерно столько же компаний обходятся без штатных сотрудников и привлекают независимых специалистов для выполнения разовых работ, и лишь 13% имеют штат из 5–15 чел. Средние по размеру организации с постоянным консультационным составом от 50 до 100 чел. занимают меньше 5%. Характерно, что средний возраст специалистов мелких компаний по крайней мере на 10 лет выше, чем у сотрудников крупных компаний, и составляет 40–50 лет; три четверти экспертов — мужчины. Для крупных консультационных фирм характерны высокая текучесть кадров и широкое привлечение выпускников университетов и школ бизнеса — туда нанимается каждый третий выпускник.

Из 250 млрд долл. мирового консультационного рынка 65 млрд приходится на США, вторым по размеру является рынок Великобритании — 10 млрд на третьем месте Германия — 9,2 млрд долл. Последние годы набирает темпы роста консуль-

тационная индустрия Китая, но китайский рынок вдвое меньше германского — пять млрд. Россия находится почти в самом конце списка, ее консультационный рынок составляет лишь 500 млн долл., что почти в три раза меньше рынка маленькой Швейцарии.

В чем проблема? Почему консультационный рынок с большим потенциалом остается практически неосвоенным, хотя на нем уже представлены и великолепная консультационная тройка (McKinsey & Company, Boston Consulting Group и Bain & Company), и большая четверка аккаунтинговых фирм (PwC, EY, Deloitte и KPMG)?

Пытаясь найти ответ на этот вопрос, приходишь к выводу, что на самом деле рынок не так уж мало освоен, как представляется официальной статистикой. Дело в том, что многие работы, сделанные российскими экспертами, остаются неучтенными, и тому есть две основные причины. Первая: большое количество проектов выполняется в рамках договоров, которые в статистических отчетах не попадают в разряд консультационных. Вторая: много консультаций, особенно краткосрочных, проводятся вообще без составления каких-либо формальных договоров, с оплатой наличными, или покрываются из статей расходов, напрямую не предназначенных для оплаты данного типа услуг. Есть основание полагать, что по крайней мере четвертая, а может быть, и значительно большая часть российского консультационного рынка находится в неучтенной серой зоне.

Следует также иметь в виду тот факт, что российское управленческое консультирование очень молодо — ему чуть больше 20 лет. До распада СССР оно было уделом небольшой группы любителей, к которой принадлежал и автор статьи, а большинство руководителей о существовании управленческих консультантов даже не подозревало. Да и сейчас многие из них не знают и знать не хотят консультантов, которых заведомо относят в разряд шарлатанов. И их можно понять: российское консультационное сообщество еще далеко от того, чтобы с полным основанием именоваться профессиональным; на рынке много любителей, не имеющих должной подготовки и опыта. Кроме того, освоение консультационного рынка также в значительной степени затрудняет авторитарный стиль управления, который в российских компаниях является доминирующим. Известно, что авторитарные руководители не склонны доверять внешним экспертам и больше полагаются на собственный опыт.

С учетом этого, а также низких темпов развития экономики, к сожалению, трудно ожидать резкого роста российского консультационного рынка в ближайшей перспективе.

## УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ КОНСУЛЬТАНТЫ И ИХ «БЛИЖАЙШИЕ РОДСТВЕННИКИ»

Управленческие консультанты не единственные, кто оказывает организациям профессиональную помощь в совершенствовании управления.

Рисунок 1. «Семейство» профессиональных сервисных организаций



На рис. 1 представлены основные члены постоянно расширяющегося «семейства» профессиональных сервисных организаций. Между ними и управленческими консультантами складываются непростые отношения. В ряде случаев они выступают в качестве партнеров в реализации комплексных проектов, в других — являются прямыми конкурентами.

Партнерство в основном практикуется на уровне мелких компаний и фрилансеров. Средние по размеру консультационные фирмы, чтобы компенсировать нехватку экспертов в той или иной области, прибегают к услугам узкопрофильных компаний и фрилансеров. Крупные организации предпочитают не привлекать, а поглощать

такие компании или переманивать наиболее ценных специалистов. Хотя в последнее время они осознали профессиональную значимость консультантов-фрилансеров и начинают всё чаще включать их во временные многодисциплинарные команды для выполнения тех или иных проектов.

Тот факт, что темпы роста аккаунтинговых, маркетинговых и инженеринговых компаний превышают рост традиционных консультационных фирм в два раза и больше, а ИТ-компаний — в четыре раза, говорит о том, что клиенты всё чаще отдают предпочтение профессиональным фирмам с узкой специализацией, нежели консультационным компаниям-дженералистам. И это не удивительно. Узко-

профильные компании в состоянии предложить профессиональную помощь более высокого уровня и, как правило, за меньшую плату.

Традиционные консультационные фирмы начинают проигрывать в конкурентной борьбе не только на чужой территории специализированных профессиональных сервисных компаний, но и на своей исконной. Последнюю всё более и более отвоевывают у них крупные аккаунтинговые компании, которые по своей сути являются огромными сетевыми образованиями из мелких и средних специализированных сервисных фирм различного профиля. Их объединяют одно название, единый бренд, единый стандарт качества. Они противопоставляют традиционным управленческим консультантам высокую гибкость, быструю реакцию, высокий профессионализм и, что не менее значимо, выполнение работ по расценкам в разы ниже, чем у крупных организаций. Неудивительно, что KPMG, наименьшая из большой четверки аудиторских компаний, имеет оборот на 40% больше, чем крупнейшая из великопейной тройки McKinsey.

Есть достаточно оснований полагать, что после столетия безоблачного существования и устойчивого роста управленческая консультационная индустрия столкнулась с серьезными преградами, для преодоления которых ей придется переродиться, пройдя через глубинные изменения. Некоторые из них мы рассмотрим далее.

В

Окончание следует.