1. ИСТОРИЯ ВОЗНИКНОВЕНИЯ И СУЩНОСТЬ КОНСАЛТИНГА

*«Пять лет работы консультантом – то же самое, что пятидесятилетний опыт обычного бизнесмена»*

*С. Н. Паркинсон*

1. Понятие и экономическая сущность консалтинга

Одним из важнейших факторов эффективного функционирования рыночной экономики является формирование адекватной ей экономической среды, важнейшим элементом которой является рыночная инфраструктура. Такая инфраструктура представляет собой взаимосвязанную систему предприятий и организаций, которые обслуживают движение потоков товаров, услуг, денег, ценных бумаг, рабочей силы как внутри страны, так и за ее пределы, обеспечивая тем самым ускорение их оборота. Особое внимание должно быть обращено на управленческую инфраструктуру как на одну из составляющих инфраструктурного комплекса. Именно она создает необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства и способствует формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса. Объекты управленческой инфраструктуры должны развиваться быстрее по сравнению с другими элементами такого комплекса для того, чтобы активно влиять на его формирование как целостной системы.

В условиях интеграции национальной экономики в мировую вопросы, связанные с обслуживанием бизнеса должны приобретать огромное значение для руководителей как вновь создаваемых, так и уже функционирующих предприятий республики. Бесспорно, что все субъекты хозяйствования сталкиваются с преобразованием форм собственности на основе разгосударствления, приватизации и акционирования предприятий, разрешением проблем инфляционного характера, иностранным инвестированием, требующими разработки, принятия и реализации управленческих решений. Лишь после получения контроля над этими явлениями можно говорить о движении страны к мировому уровню эффективности экономики, что и должно являться главной целью внутренних преобразований. Организации и фирмы управленческого консультирования, или консалтинговые фирмы, составляют основу управленческой инфраструктуры [1].

В современности имеется множество определений управленческого консультирования или консалтинга. Однако большинство исследователей данной области выделяют два основных подхода к этому понятию.

Согласно первому подходу, используется широкий функциональный взгляд на консультирование. Известный деятель в области менеджмента Фриц Стил определяет его так: «Под процессом консультирования я понимаю любую форму оказания помощи в отношении содержания, процесса или структуры задачи или серии задач, при которой консультант сам не отвечает за выполнение задачи, но помогает тем, кто ответствен за это».

Второй подход рассматривает консультирование как особую профессиональную службу и выделяет ряд характеристик, которыми она должна обладать. Согласно авторам Лэрри Грейнеру и Роберту Метцгеру, «управленческое консультирование – это консультативная служба, работающая по контракту и оказывающая услуги организациям с помощью специально обученных и квалифицированных лиц, которые помогают организации-заказчику выявить управленческие проблемы, проанализировать их, дают рекомендации по решению этих проблем и содействуют, при необходимости, выполнению управленческих решений».

Оба эти подхода вполне дополняют друг друга. Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (FEACO) дает следующее определение: менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации. Такого же определения придерживается Американская ассоциация консультантов по экономике и управлению (ACME) и Институт менеджмент-консультантов (IMC).

Если обобщить все вышесказанное, то можно сделать вывод о том, что консалтинг – это вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которого квалифицированный консультант предоставляет объективные и независимые советы, способствующие успешному принятию и эффективной реализации управленческих решений в организации и, как следствие, более эффективному использованию имеющихся ресурсов в хозяйственной деятельности предприятий. В наши дни этот вид деятельности настолько расширил свои границы, что приходиться говорить не просто о консультировании, как об отдельном процессе, а о системе процессов, связанных с понятием менеджмент-консалтинг. Его можно представить графически:



Рис. 1. Переплетение консалтинговой деятельности с другими видами услуг

1. История возникновения и развития консалтинга

В самом широком смысле слова консалтинг как форма дачи независимых советов в обыденной практике существует столько же, сколько существует человечество. Однако как вид профессиональной деятельности оно зародилось сравнительно недавно. Другие виды профессиональных услуг в бизнесе возникли раньше, чем консультирование. Исторически первым видом профессиональных внешних услуг были юридические: без услуг адвокатских и нотариальных контор предприниматели не обходятся уже несколько сот лет.

Позднее, в конце XIX века, по мере усложнения экономики и соответствующего развития экономических наук начала формироваться новая область профессиональных услуг – консультирование по экономике и управлению. История консалтинговых услуг – это история нового бизнеса. Бизнеса, в котором действуют законы информации, компетентности, таланта, неординарности.

Новое направление в бизнесе появилось в самом начале XX века. Великие Фредерик Тейлор, Гаррингтон Эмерсон, Артур Д.Литтл стали первопроходцами консалтинга: их публикации по вопросам инновационной организации труда и эффективности производства ознаменовали эту эпоху. А когда в 1914 году Эдвин Буз основал службу деловых исследований, ставшую по сути первой консалтинговой компанией, – «Booz Allen Hamilton» – история развития консалтинговых услуг начала свой отсчет. Стоит отметить, что на данном этапе стремительного развития данная сфера услуг не получила ввиду ограниченности в возможностях субъектов их предоставлявших. Так, консалтинговые услуги появились лишь в области маркетинга, сбыта и управления кадрами [3].

Однако уже в начале 30-х годов XX века картина меняется. Возникает спрос на услуги стратегического, маркетингового и кадрового планирования со стороны промышленных предприятий, военного и государственного секторов, что было обусловлено мировым экономическим кризисом. Такого рода заказы, как известно, самая выгодная среда для малого и среднего бизнеса в мире. С этого момента начался второй этап в становлении консалтинга. Именно в это время появляются современные уже гиганты этой сферы: «McKinsey& Company» Джеймса МакКинси и «A.T. Kearney» Эндрю Карни. Сфера применения консалтинга значительно расширилась во время Второй мировой войны.

С наступлением 60-х годов история развития консалтинговых услуг получила свежие силы. Наступил «золотой век» консультирования. «Золотым» его сделало простейшее на первый взгляд решение – аудиторские компании расширили пакет своих услуг за счет комплексного управленческого консалтинга. Немаловажную роль в это время сыграло послевоенное строительство, рост деловой активности, ускорение научно-технического прогресса, интернационализация промышленности, торговли и финансов.

Сегодня рынок консалтинговых услуг является одним из наиболее энергичных и крупных. Услуги консультирования – это уже не просто инновация, это прагматичная необходимость. Выживает сильнейший – и консалтинговые агентства знают, как сориентировать к этому бизнес. Охватывающие разрешение любых бизнес-вопросов и оптимизацию по всем направлениям, год от года они становятся более эффективными и разнообразными.

Большинство консультационных фирм, созданных в первой половине XX века, существуют и в настоящее время, занимая лидирующие позиции. Консалтинг получил столь широкое распространение, что, к примеру, в США в 70-х годах на каждые 100 управляющих в промышленности приходился один консультант.

1. Роль консалтинга в процессе принятия управленческих решений

В совокупности, абсолютно любой процесс управления раскрывается через свои функции. Каждая функция реализуется посредством управленческого воздействия менеджеров на объекты данных процессов. В свою очередь управленческое воздействие является результатом разработанного и принятого управленческого решения. Таким образом, управленческое решение является подсистемой, стержнем для функционирования всей системы управления.

Графически, абсолютно любой процесс управления можно представить в следующем виде:

Рис. 2. Процесс управления

Как известно, процесс подготовки, принятия и реализации управленческого решения включает:

1. Выявление и анализ проблемной ситуации
2. Формирование целей
3. Выявление полного перечня альтернатив
4. Выбор допустимых альтернатив
5. Предварительный выбор лучшей альтернативы
6. Оценка альтернатив со стороны лица, принимающего решение
7. Экспериментальная проверка альтернатив
8. Выбор решения
9. Определение этапов, сроков и исполнителей принятого решения
10. Обеспечение работ по реализации решения
11. Выполнение решения

Ни для кого не секрет, что эффективные управленческие решения – это своеобразный ключ к конкурентоспособности продукции, а так же самого предприятия на рынке, формированию рациональной организационной структуры, проведению эффективной кадровой политики и многое другое.

Процесс развития любой организации представляет собой непрерывный цикл решения проблем и осуществления изменений. Под проблемой в данном контексте следует понимать отклонение фактического состояния управляемого объекта от заданного, любая тенденция, которая может привести к ухудшению в будущем, а потому требует принятия соответствующих мер, реакции соответствующих лиц. Информация о внутренней и внешней среде может свидетельствовать о текущих проблемах предприятия или тенденциях, которые могут неблагоприятно сказаться на деятельности в перспективе. Как известно, определение проблемы является первым и одним из основных этапов разработки управленческого решения.

Естественно существует механизм, при котором субъекты управления самостоятельно способны проанализировать фактические отклонения и выработать в дальнейшем управленческие решения по их предупреждению и устранению. Однако, как показывает практика, зачастую при самостоятельном определении проблемы организации в лице менеджеров и персонала сталкиваются с определенными трудностями. Происходит это из-за некоторой естественной ограниченности. Так, руководству и уполномоченным лицам сложно «посмотреть» на предприятие непредвзято. Часто они не способны увидеть причины нестабильности, а это приводит к неправильному определению проблемы, ложному целепологанию и, как следствие, к потере времени, дополнительным затратам ресурсов, а иногда и вовсе к банкротству.

Ниже приведены семь наиболее распространенных ошибок при определении проблемы:

1. Принятие симптомов за проблему
2. Предвзятое мнение о причинах проблем
3. Определение проблемы с позиций власти (то есть причину проблемы может определить только руководитель)
4. Сложно установить, что является причиной, а что следствием
5. Незавершенный диагноз проблем
6. Не учитываются все аспекты управленческой проблемы
7. Не учитывается восприятие проблемы в разных частях организации [6].

Таким образом, консультанты раскрывают суть проблемы, ее изначальные причины, а их независимость от организации позволяет им быть объективными. К тому же, в силу ограниченности возможностей человека, недостатка информации, консультант может помочь руководителю разработать наиболее приемлемое управленческое решение для данной ситуации, выступить своеобразными источником информации, а его авторитет может использоваться в качестве обоснования решения, принятого руководителями, при сильном сопротивлении со стороны оппонентов. Консалтинг применим в каждой функции системы управления, а значит и абсолютно на каждой стадии разработки и принятия управленческого решения.

Это не значит, что обращение в консалтинговые фирмы или к отдельным консультантам – обязательный атрибут любого процесса разработки и принятия решения. Организация в первую очередь должна оценить свои силы. Ведь большинство проблем могут решаться внутри организации и без привлечения сторонних структур. В случае наличия заинтересованных, имеющих необходимые знания и опыт работников, которых можно задействовать в данной области без особого вреда для деятельности предприятия или компании, из них можно сформировать команду специалистов, проранжировать возникшие проблемы по степени важности, разработать программу действий и процедуру реализации. Если же возможность самостоятельных действий у компании отсутствует, принимается решение о приглашении консультанта.

Таким образом, следует отметить, что консалтинг может являться помощником развития любого предприятия или организации. Этот вид деятельности появился в ответ на ускорение изменений, происходящих во внутренней и внешней среде предприятия и всей мировой экономической системе, когда процесс разработки и принятия управленческих решений начинает подразумевать большую ответственность и цена такой ответственности начинает возрастать в геометрической прогрессии. В самом общем виде консалтинг – это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйством руководителям и управленческому персоналу различных предприятий и организаций в анализе и решении проблем их функционирования и развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений. Этот вид деятельности имеет непосредственную связь с процессом разработки, принятия и реализации управленческих решений на различных уровнях управления.

Для четкого понимания роли и места данного вида деятельности стоит рассмотреть зарубежный опыт использование его в процессах управления.