

РАЗВИТИЕ ИНСТИТУТА ВНЕШНИХ КОНСУЛЬТАНТОВ В США И ЕГО РОЛЬ В УСОВЕРШЕНСТВОВАНИИ НАВЫКОВ УПРАВЛЕНИЯ

© 2016 Сырадов Дмитрий Владимирович

кандидат экономических наук, доцент кафедры управления человеческими ресурсами

Казанский (Поволжский) федеральный университет

420008, г. Казань, ул. Кремлевская, д. 18

E-mail: sdv377@mail.ru

Рассматриваются развитие института внешних консультантов в США и его значение в решении различных проблем внутрифирменного управления, позволяющих повысить эффективность производства, способствующих росту производительных сил общества. Большое внимание уделяется анализу различных сторон внутрифирменного консультирования, как связующего звена между теорией и практикой менеджмента.

Ключевые слова: институт внешних консультантов, управление, внутрифирменное консультирование, управленческий персонал, эффективность, производительность труда.

Одним из новых явлений практики управления в последние годы можно рассматривать возникновение и утверждение института внешних консультантов. Как и многие другие институты, внешнее консультирование в управлении имеет двойственный характер. С одной стороны, этот институт порожден в конечном счете развитием современной инновационной деятельности и призван способствовать дальнейшему росту производительных сил общества, но, с другой стороны, внешнее консультирование, его назначение и практика в современных условиях неузнаваемо меняются и рациональность института консультантов при этом нередко перерастает в свою противоположность.

Консультативная деятельность в управлении, ее масштабы, всеобъемлющий характер, проникновение во все области и элементы внутрифирменного управления не только в США, но и в других промышленно развитых странах растут и ширятся довольно быстрыми темпами.

Рассматривая институт внешних консультантов США в историческом аспекте, следует обратить внимание, что, по свидетельству журнала "Business Week", из горстки фирм в первые послевоенные годы эта обслуживающая отрасль бизнеса в США выросла примерно до 2700 компаний, причем в данное число не включается несколько тысяч бухгалтерско-ревизорских консультативных фирм (фирм аудиторов), среди которых по меньшей мере 60 компаний, специализирующихся в целом в области финансово-учетных операций, имеют отделы консультантов по вопросам

общего управления, т. е. являются по существу смешанными консультативными организациями.

В начале 70-х гг. прошлого века в США общие доходы "индустрии консультирования" в управлении оценивались в 1 млрд долл. (по всему капиталистическому миру - в 2 млрд долл.). Общее число консультантов достигло 50 тыс. чел. Это специалисты по любой проблеме внутрифирменной организации и управления - начиная с проблемы долгосрочного прогнозирования и планирования и кончая проблемами увольнения.

Наряду с собственно консультативными фирмами в США функционировал и существует ряд фирм-посредников, цель которых - организовать консультативную деятельность профессорско-преподавательского состава учебных институтов, университетов, школ бизнеса. В Далласе, например, в то время компания "Alfa Systems Week" организует консультативную деятельность на базе профессорско-преподавательских кадров Южного методического университета. Ее конкурентом на юго-западе страны является компания "Management Appliances Center", организующая консультативную деятельность 45 профессоров из 20 школ бизнеса, включая Гарвардский, Мичиганский и Стэнфордский университеты. К такого рода компаниям относится и компания "Applied Decision Systems". Эта организационная форма взаимодействия науки с практикой зародилась лишь в начале 1970-х гг.¹

Эффективность руководства предприятием, и прежде всего крупным, предполагает, как известно, своевременную и бесперебойную обратную

связь, обмен информацией со всеми подразделениями данного предприятия независимо от того, где осуществляется их деятельность: в сфере производства, снабжения, сбыта и т. п. И здесь наряду с постоянными кадрами, необходимыми для решения этих вопросов, значительную помощь могут оказать и оказывают внешние консультанты в управлении. Необходимость в их использовании возрастает в случае, если компания не имеет опытных специалистов или экспертов в штате для решения проблем управления, в частности, проблемы сбора, обработки и выдачи деловой информации; если осуществляются одиночные проекты совершенствования управления, и особенно, если требуются специальные знания; если внутренний эксперт не объективен в работе по рационализации, может быть лично заинтересован в ее замедлении или даже срыве (что весьма характерно для капиталистической “рационализации”); если необходимо подтверждение или одобрение предпринимаемых в фирме мер или решений, прояснение или пояснение, например, цели и средства в осуществлении планово-производственной политики; если у высшей администрации фирмы-клиента возникают разногласия при решении особо важных вопросов данного предприятия и внешний консультант требуется как арбитр или эксперт².

Многие консультативные организации в США предоставляют высококвалифицированные специальные услуги, причем их диапазон и спрос на них постоянно растут. Так, весьма широкий диапазон деятельности имели консультативные организации Чикаго, в частности чикагская контора одной из крупнейших консультативных фирм - “Lester, B. Night and associates” (годовой доход конторы в 1971 г. составил 3 млн долл.). Крупнейшие американские консультативные организации, такие как “McKinsey and Co” (в 1970 г. получила доход в 45 млн долл.), “Arthur D. Little” (59 млн долл.) и др., широко специализируются в предоставлении консультативных услуг. Они оказывают помощь в разработке и определении главных стратегических направлений развития фирмы-клиента, т. е. в выработке генеральной линии в производственно-сбытовой деятельности этой фирмы, разработке альтернативных решений управленческих проблем, обосновании оптимального варианта целесообразности развития фирмы в том или ином направлении, наконец, целесообразности осуществления слияний и поглощений при расширении фирмы за счет внешних факторов.

В области применения ЭВМ их услуги состояли прежде всего в пропаганде новых достижений в их использовании, раскрытии их возможностей в обработке необходимой для принятия управленческих решений информации, в совершенствовании систем контроля и т. д. “Arthur D. Little”, например, в области информационных систем и компьютерной техники предоставлял следующие главные услуги: помощь в корпоративном планировании, разработке управленческих информационных систем и систем оперативного контроля, помощь в организации исследований рынка и определении нужд и возможностей производственной специализации, хранении и пользовании информацией, разработке систем связи, обработке данных, установке ЭВМ, использовании их в исследованиях, разработках и инженерно-конструкторских работах, моделировании. Предоставлялись также услуги в решении ряда проблем государственного регулирования экономики и научно-технического прогресса, организации и управления библиотечным хозяйством и др.³

Американские консультативные компании еще в 70-е гг. прошлого столетия широко сотрудничали с компаниями-клиентами в разработке кадровых вопросов. Особое внимание и наиболее часто встречающиеся проблемы в этой сфере управления связаны с выработкой и составлением программ подбора, подготовки и переподготовки кадров рабочих и служащих фирмы-клиента, с разработкой систем материального вознаграждения и стимулирования, с вопросами рационализации использования трудовых ресурсов.

Одной из узловых проблем, рассматриваемых в качестве наиболее важных направлений в практической деятельности консультантов, является их сотрудничество с клиентом в повышении прибыльности операций последнего. Консультант с участием и содействием представителей фирмы-клиента изучает размеры издержек производства и пути их снижения. Такого рода изыскания могут быть связаны с поисками путей повышения производительности труда, сокращения численности рабочей силы, совершенствования системы сбыта и т. п. Другими словами, эта цель является доминирующей и постоянной в работе консультанта, с какими бы конкретными проблемами ни сталкивался он в своей работе.

Значительная и растущая доля консультативной практики крупных консультативных организаций в США связана с деятельностью государ-

ственного сектора, прежде всего с функционированием федеральных и местных властей, администрации штатов, различных международных организаций, учебных заведений, научно-исследовательских государственных предприятий, ведомств и учреждений. Консультативная деятельность здесь распространяется на все сферы управления, например организацию, прогнозирование, планирование, контроль, включает в себя вопросы финансирования, совершенствования информационных систем, снижения управленческих расходов и др.

Другим важным достоинством внешнего консультирования выступает его относительная объективность в решении внутриуправленческих проблем фирмы-клиента. Тяжким недугом, по свидетельству представителей высшей администрации американских промышленных и торговых компаний, а также ряда авторитетов в области управления (Е. Уорреп, Л. Люис, Ч. Саммер и др.), является субъективизм в принятии управленческих решений, продиктованный то личными, узкокорыстными интересами ответственных управленческих работников, то приятельскими отношениями, чинопочитанием, наконец, обусловленный просто устоявшимися традициями, рутиной⁴.

Внешний же консультант в своей работе руководствуется лишь своими знаниями и опытом. Над ним не довлеют управленческие традиции и каноны, принятые у фирмы-клиента, он освобожден от рутины повседневных занятий, с чем постоянно сталкиваются внутренние отделы по совершенствованию организации и управления.

Общепризнанная в США этика внешнего консультирования обязывает консультанта выступать “беспристрастным судьей”, носителем непредвзятости и объективности в своих суждениях и выводах. “Наиболее важное и ценное, что может предложить консультант-профессионал своему клиенту, – это объективность в суждениях. Трудно подыскать субститут независимому, беспристрастному, свежему взгляду на вещи, свободному от личной заинтересованности, внутренних симпатий, устоявшихся традиций или различных предубеждений”⁵.

Имеются и другие положительные стороны в работе внешнего консультанта во внутрифирменном управлении. Среди них прежде всего следует отметить богатый опыт консультанта в решении различных проблем внутрифирменного управления. Несомненно, что в отдельно взятой организации ее проблемы и трудности в управлении носят уникальный характер. Однако опытный

консультант, который работает со многими клиентами, довольно часто сталкивается с аналогичными, схожими ситуациями, возникающими у отдельных клиентов. Следовательно, опыт консультанта позволяет ему как-то предвидеть ход событий в конкретных случаях управленческой деятельности клиента, знать, как поступить при возникновении всевозможных трудностей при решении данной проблемы, предвидеть при этом реакцию управленческого персонала клиента и т. п.

Искусство анализа не менее важное достоинство консультанта. Он, как никто другой, обязан уметь избрать наиболее рациональный и эффективный подход в решении данной проблемы, искать первопричины ее возникновения, видеть, что связано с ее решением, и, наконец, каковы ожидаемые последствия. Немаловажно и то обстоятельство, что внешний консультант в управлении отдает все свое время и внимание решению данной проблемы, полностью отвлекаясь от повседневных оперативных обязанностей.

Вышеупомянутая компания “McKinsey and Co” на 90 % обслуживает фирмы с объемом годовых продаж выше 250 млн долл.; 100 крупнейших компаний из 500 перечисленных в журнале “Fortune” являются клиентами этой организации. Современная техника и технология внутрифирменного управления настолько усложнились и специализировались, что наличие постоянного штата специалистов в области управления ныне оказывается недостаточным для построения эффективного управленческого аппарата. Если, например, рассматривать методы системного подхода в управлении, многообразные и многочисленные системы и подсистемы сбора и обработки деловой информации, то станет очевидным целесообразность и значимость консультативной управленческой деятельности в экономике страны.

Имеется еще одно серьезное обстоятельство, оправдывающее существование института внешних консультантов. По признанию журнала “Гарвард бизнес ревью”, “теория и практика управления в США довольно слабо кооперируются”. Практики, т. е. управленческий персонал различных фирм, зачастую критически отзываются об управленческой теории, теоретических исследованиях, называя их “непрактичными” и далекими от действительности.

Практическое преломление данной концепции, как правило, начинается с мер по повышению квалификации управленческого персонала,

затем совершенствуются функционирование отдельных подразделений фирмы и рабочие отношения и связи между этими подразделениями, и, наконец, предпринимаются усилия по упрочению и совершенствованию системы деловых отношений и связей между руководителями и подчиненными. Главная преследуемая при этом задача - научить работников управленческого аппарата критически мыслить и оценить свою работу, работу своего подразделения и фирмы в целом. Таким образом, в практике использования концепции "плановой рационализации управления" участвует, с одной стороны, высококвалифицированный консультант (внешний или внутренний), с другой - управленческий аппарат фирмы. Под руководством или при содействии консультанта управленческие работники фирмы-клиента осуществляют широкую программу коренной реорганизации системы управления фирмы с целью повышения эффективности в ее работе.

Американский профессор Реддин выделяет ряд ключевых проблем, с которыми имеет дело консультант⁶. Среди них, в частности, проблема смещения (обычно вниз, а иногда и вверх) уровня принятия управленческих решений, проблемы интеграции целей и задач производственных отделений, централизации оперативного планирования, упразднения в случае возможности одного из эшелонов управленческой иерархии. Одной из особо сложных проблем в этой связи он считает разработку действенной системы морального и материального стимулирования персонала фирмы, проблему сочетания личных интересов и интересов фирмы во имя успешного выполнения общих задач и целей, стоящих перед фирмой.

Следует отметить, что сложность данной проблемы понятна, так как в условиях современных производственных отношений сочетание интересов труда и капитала немыслимо.

Доктор экономических наук, профессор Казанского (Поволжского) федерального университета Е.В. Фахрутдинова это подтверждает таким образом: "Ключевым фактором развития инновационной экономики выступает именно человеческий капитал. В условиях перехода от индустриального общества к экономике знаний на первый план выходят именно затраты на персонал"⁷.

Также нельзя сбрасывать со счетов высококвалифицированных специалистов, прибывающих в США с миграционными потоками⁸. Развитие в США и внутренняя трудовая миграция⁹.

Институт внешних консультантов играет немаловажную роль во внедрении в практику управления наиболее прогрессивных и современных знаний, искусства, методов и средств управления, чем способствует рационализации внутрифирменного управления в целом. Он также является связующим звеном между теорией и практикой менеджмента.

Относительная экономичность услуг внешних консультантов заключается прежде всего в том, что средние и тем более мелкие предприятия, остро нуждающиеся в квалифицированной помощи при реорганизации и рационализации системы управления в своих компаниях, зачастую не имеют достаточных средств для создания у себя постоянно функционирующих соответствующих отделов. Такую возможность имеют лишь крупные компании. Мелкие же и средние компании прибегают к услугам внешних консультантов, их временной помощи. Это обстоятельство, несомненно, явилось толчком, обеспечило благоприятные условия и возможности для развития консультативной деятельности в сфере управления.

Однако на современном этапе развития экономики и крупнейшие промышленные концерны, несмотря на функционирование больших собственных отделов совершенствования организации и управления, все чаще и по все более серьезным мотивам прибегают к услугам внешних консультантов по управлению, признавая тем самым их значимость и правомерность существования.

¹ BusinessWeek (1971) November 27, p. 66.

² Management Review (1974) June, pp. 35-38.

³ Information Systems and Computer Technology (1974) Cambridge.

⁴ См.: Newman W., Summer Cl., Warren T. (1967) The Process of Management. Englewood Cliffs, pp. 45-47; Harvard Business Review (1971) May-June, p. 146.

⁵ Transportation and Distribution Management (1969) Harvard Business, November, p. 29.

⁶ Reddin W.J. (1970) Managerial Effectiveness. McGraw-Hill.

⁷ Фахрутдинова Е.В. Рынок труда в России и динамика его потребностей // Экономические науки. 2014. № 1 (110). С. 43.

⁸ См.: Юрков Д.В., Колесникова О.Ю. Оценка объемов интеллектуальной миграции // Вопросы экономики и права. 2015. № 84. С. 66-68; Юрков Д.В. Регулирование трудовой миграции: научный взгляд // Вестник экономики, права и социологии. 2015. № 3. С. 115-117.

⁹ Юрков Д.В. Особенности миграционной политики Соединенных Штатов Америки // Казанский экономический вестник. 2015. № 6 (20). С. 12-21.