

## СТАНОВЛЕНИЕ И РАЗВИТИЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА В РОССИИ

Колесникова Г.А.,

*Уфимский государственный авиационный технический университет*

Управленческий консалтинг как сфера предпринимательской деятельности – одна из наиболее закрытых и малопонятных отраслей для непрофессионалов. Несмотря на кажущуюся простоту советов для управленцев, специалистам до сих пор не удается прийти как к общему, так и к более или менее четкому определению продуктов управленческого консультирования и к пониманию его границ.

Российский рынок управленческого консалтинга сформировался, как и многие другие элементы современной экономики, весьма специфическим образом. В условиях советской экономики предприятия были поставлены в жесткие рамки централизованного планирования и распределения ресурсов, где профессиональным советникам по управлению не могло быть места. Другими словами, профессии управленческого консультанта в нашей стране просто не существовало. Начало процессов рыночной трансформации и перемещение центра тяжести принятия хозяйственных решений на уровень предприятий внесли качественные изменения в ситуацию. Руководители, оказавшиеся в совершенно незнакомой для них экономической среде, столкнулись с такой массой качественно новых для них проблем, что сразу стали потенциальным источником огромного спроса на управленческое консультирование. Однако для превращения этого потенциального спроса в реальный понадобились годы.

Истоки управленческого консультирования в нашей стране восходят к 1920-м гг. В это время был создан Институт техники управления, одним из направлений работы которого была консультационная деятельность. В ходе экономической реформы в середине 1960-х гг. вновь появляются исследовательские группы, ориентированные на оказание консультационной помощи: Центр проблем управления общественным производством МГУ, научные группы в Институте США и Канады АН СССР, в Московском инженерно-экономическом институте и в ряде других учебных заведений и научно-исследовательских институтов.

Профессиональная деятельность по управленческому консалтингу в нашей стране возникла немногим более десяти лет назад, хотя первые ростки консалтинговой деятельности появились несколько раньше. Как вспоминает один из старейших российских консультантов С.В. Хайниш, в августе 1982 г. в газете «Правда» была опубликована статья «Нужен консультант» — первая на столь высоком уровне публикация о только что зарождавшемся в СССР управленческом консультировании. В это время имелся лишь небольшой, около 4 – 5 лет, опыт практического консультирования советских предприятий. Активно этим занимались в Москве и Эстонии (эстонские специалисты написали одну из первых в Советском Союзе книг о консультировании). В частности, группа московских и эстонских консультантов проводила многочисленные практические семинары и конференции. Они совместно осуществляли консультирование объектов почти во всех республиках СССР. В Политехническом музее в 1984 г. был проведен цикл семинаров по теме: «Теория и практика управленческого консультирования» (лекторы-руководители: А. Лузин, А. Пригожий, С. Хайниш). Слушатели делились своим опытом и результатами консультирования. Им уже были известны такие термины, как «проблемная диагностика», «инновационная политика», «клиент», «консультант-специалист» и т.д.

В то же время представители высших партийных и ряда академических инстанций недоуменно спрашивали: «Что за консультанты? Кто кого собирается консультировать? Где управленческое консультирование записано в планах?» Пытались подправить авторов и предлагали не активизировать эту деятельность. Некоторые просто советовали: найдите замену слову «консультирование». Но начало было положено — зарождалась новая профессия — консультант. И на это были веские объективные причины.

Более того, когда в конце 1980 — начале 1990-х гг. ситуация значительно изменилась, то отдельные, наиболее энергичные руководители стали даже предлагать создать в стране министерство или комитет по управлению (консалтингу). Однако, к счастью, данные инициативы не стали реальностью. В консультировании такой бюрократический подход просто недопустим. Консалтинг во всем мире формировался в основном снизу, естественным образом, так же происходит и в России.

Активно развивающийся в последние годы менеджмент-консалтинг, формирующий рынок консалтинговых услуг, по темпам роста уступает сегодня только рынку информационных технологий (интернет-технологий и телекоммуникаций), однако его качественное состояние характеризуется неоднозначно. Численность консультантов по управлению составляет в наше время около 10 тыс. человек, при этом по профессиональной принадлежности их состав разнообразен (экономисты, психологи, юристы, технические специалисты).

Большинство лидеров мирового консалтинга пришли в Россию практически одновременно в самом начале 1990-х гг. Вполне понятно первоначальное настороженное отношение к ним. Причин тому несколько. Прежде всего для многих российских предпринимателей совершенно неочевидной была польза от консалтинговых услуг. Более того, им казалось, что со своими финансовыми проблемами они в состоянии разобраться самостоятельно, а одна из основных услуг, оказываемых консультантами, — управление финансовыми потоками. Кроме того, им трудно было объяснить, зачем раскрывать во многом противозаконные финансовые секреты «западным советникам». Большую роль играл также и денежный фактор — российскому предпринимателю трудно было объяснить, почему западный консультант должен получать за час работы столько же, сколько российский бухгалтер за месяц.

Первоначально западные консалтинговые фирмы в основном помогали освоиться на российском рынке западным же компаниям, но тем самым подавали пример и российским предпринимателям. К тому же последним довольно часто требовалось учитывать стандарты западной бухгалтерии, в связи с чем постепенно стал формироваться спрос на услуги консультантов в юридической и налоговой сферах. Первоначальным мотивом прихода лидеров мирового консалтинга было, как правило, обычное следование за своими транснациональными клиентами, которые остро нуждались в квалифицированных советах в чрезвычайно запутанных и быстро меняющихся условиях постсоветской переходной экономики. Однако очень скоро большая часть финансовых поступлений от консалтинговых услуг стала обеспечиваться за счет многочисленных программ технической помощи, поступающей в Россию как на двусторонней межправительственной основе, так и по линии ряда международных организаций.

Таким образом, важнейшей особенностью начального периода развития российского рынка управленческого консультирования являлось практически полное доминирование крупнейших международных консалтинговых фирм. Возникавшие в то время отечественные консалтинговые структуры не могли составить им какой-либо конкуренции. Однако воздействие этого фактора было весьма слабым и кратковременным, поскольку большинство потенциальных российских клиентов на

первых порах были явно не готовы адекватно воспринимать завышенные, с их точки зрения, гонорары иностранных консультантов.

Уже к середине 1990-х гг. на российском рынке работали сотни отечественных консультационных компаний. Наиболее крупные из них по численности персонала были вполне сопоставимы с представительствами международных консалтинговых сетей. Однако кризис 1998 г. негативно сказался на всех без исключения участниках консультационного рынка, как отечественных, так и иностранных. Резкое ухудшение финансового положения заставило даже крупнейшие промышленные компании и банки существенно уменьшить расходы на внешних консультантов. Не помогла здесь и международная техническая помощь, поток которой в Россию многократно снизился уже к концу 1997 г.

Вместе с тем, несмотря на колоссальное сужение консалтингового рынка, основные его участники в целом сохранили свои позиции. Отечественные компании использовали в качестве средства выживания значительное снижение накладных расходов и ставок профессионального вознаграждения. Западные же консалтинговые структуры, в том числе и лидеры мирового консалтинга, предпочли либо вообще закрыть свои представительства, либо свести свое присутствие к минимуму. В гораздо лучшей ситуации были фирмы, принадлежащие к «большой пятерке» (*McKinsey, Bain, Boston Consulting Group, Arthur D. Little*). У них имелись значительно большие возможности для маневра, так как аудиторский бизнес оказался меньше затронут кризисом. Кроме того, эти лидеры аудиторско-консалтингового бизнеса имели в своем арсенале ряд консалтинговых продуктов оперативной антикризисной направленности, потребность в которых значительно увеличилась, поэтому они пошли в основном по пути небольшого сокращения своих консалтинговых подразделений.

Резкое падение в посткризисный период оборотов российских компаний заставило их попытаться понять систему управления, чтобы выявить возможности компании в кризисной ситуации. Российские предприниматели стали обращаться за помощью к специалистам-консультантам не только в области юридических и налоговых услуг, но и в сфере управленческого и бизнес-консультирования.

В общем можно отметить, что на российском рынке сложилось несколько направлений управленческого консалтинга: в области совершенствования организационных структур, создания мотивационных систем управления персоналом, эффективного управления продажами, кадрового потенциала и формирования организационной культуры, стратегического и операционного планирования, финансового менеджмента и формирования бюджета. Помимо управленческого консалтинга, сосредоточенного на системе управления организацией, развиваются и другие виды консалтинга – кадровый, образовательный, налоговый, информационный.