

РАЗВИТИЕ НАЦИОНАЛЬНЫХ ВОЗМОЖНОСТЕЙ В СФЕРЕ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ — ПУТЬ К ЭКОНОМИЧЕСКОМУ РАЗВИТИЮ СТРАНЫ

Не вызывает сомнения факт, что состояние национальной экономики Украины можно характеризовать как неудовлетворительное. Это является следствием того, что большинство деловых организаций, впрочем, как и государственных учреждений страны, работает крайне неэффективно. Безусловно, причины неэффективности отечественных организаций носят комплексный характер. Вместе с тем очевидно, что одним из важнейших факторов, обуславливающим неэффективность или недостаточную эффективность большинства предприятий, является низкий уровень управления предприятиями. Причем, отрицательное воздействие на деятельность предприятий данного фактора едва ли меньше, чем влияние выделяемых большинством руководителей предприятий в качестве основных таких причин, как тяжелое налоговое бремя, высокие тарифы на энергоносители и транспортировку грузов, большой физический износ оборудования и его моральное устаревание. Более того, без повышения уровня менеджмента устранение всех остальных причин неэффективности деловых организаций недостаточно для обеспечения им успеха в условиях всевозрастающей конкуренции. И, наконец, затраты на развитие менеджмента не такие высокие, как на проведение других мероприятий, направленных на повышение эффективности предприятия, например, на техническое перевооружение, но отдача может быть достаточно весомой.

Из вышесказанного следует, что повышение уровня менеджмента является первой и важнейшей задачей, без решения которой невозможно достичь повышения эффективности деловых организаций, государственных учреждений и национальной экономики в целом.

*Кандидат экономических наук, доцент кафедры экономики и управления экономико-правового факультета ОНУ им. И. И. Мечникова.

То, что уровень менеджмента большинства деловых организаций не соответствует требованиям современных условий хозяйствования, вполне объяснимо. Экономические реформы радикально изменили условия, в которых функционируют предприятия. На смену тепличным, без необходимости борьбы за выживание условиям централизованной плановой экономики пришел рынок. Реформирование экономического уклада связано с институциональными и общественными преобразованиями. Этим объясняется динамизм изменений экономических, правовых, социальных факторов окружающей рыночной среды предприятий. Менеджмент большинства предприятий оказался абсолютно неадекватен изменяющемуся рыночному окружению. За столь короткий период с начала экономических реформ многие менеджеры не только не успели изучить и взять на вооружение богатый опыт, накопленный теорией и практикой управления в экономически развитых странах, но зачастую даже не осознали, что без использования современных технологий управления у предприятия в условиях конкуренции практически нет шансов на успех.

С точки зрения управления, в Украине в настоящее время можно условно выделить две модели. Прежде всего, это предприятия, продолжающие придерживаться в основном советской модели управления. Причем из-за отсутствия контроля со стороны вышестоящих организаций, которых зачастую попросту не стало, качество управления значительно снизилось даже в таких сферах, как оперативное управление производством, уровень которого был достаточно высоким на советских предприятиях. Естественно, такая модель управления не может быть эффективна в современных условиях.

Вторую модель можно назвать моделью менеджмента здравого смысла, наблюдаемой на многих предприятиях. По мере роста таких предприятий и уменьшения возможностей "легкого" зарабатывания денег не хватает здравого смысла для эффективного управления.

Объединяет эти модели одно — отсутствие управленческого профессионализма. Многие предприятия восприняли внешние атрибуты западной модели управления: персональные компьютеры, хорошая мебель, современные средства связи, использование западной управленческой терминологии. Но продвижения в сторону серьезного изучения и использования западных инструментов и технологий внутрифирменного управления почти нет.

Из опыта экономически развитых стран известно, что важнейшую роль в повышении эффективности организаций играют службы управленческого консультирования. Под управленческим консультированием понимается метод помогающий менеджерам совершенствовать практику управления и благодаря этому повышать эффективность работы организации в целом. Согласно 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 решений" [1]. Аналогичные определения используются профессиональными ассоциациями консультантов по вопросам управления в Великобритании, США и других странах.

Компетентность профессионального консультанта проявляется в способности постоянно следить за литературой по проблемам управления, за развитием теорий, методов и систем управления и в умении применять новейшие знания при решении практических проблем управления. Многие клиенты на западе обращаются к консультантам не только для того, чтобы найти решение какой то проблемы, а также, чтобы приобрести новые знания, освоить методы, которые применяет консультант при выявлении проблем и осуществлении изменений. Цель консультирования по вопросам управления — привнести новые знания в организацию и помочь менеджерам и персоналу в освоении наиболее эффективных форм и методов управления. Таким образом, профессиональные консультанты действуют как связующее звено между теорией и практикой управления.

Итак, существует проблема — неэффективная деятельность частных и государственных организаций Украины, одной из главных причин которой является низкий уровень менеджмента в этих организациях. В развитых странах известен и апробирован метод решения этой проблемы — профессиональный управленческий консалтинг. Однако до настоящего времени роста национального профессионального консультирования по вопросам управления в стране не наблюдается. В чем же причина? Из истории зарождения и развития этой сферы человеческой деятельности в экономически развитых

странах известно, что предпосылками для становления управленческого консультирования на западе явились:

- относительное развитие процесса обобщения и структуризации управленческого опыта;
- выявление и описание методов и принципов управленческого консультирования, применимых для различных организаций и ситуаций;
- наличие у руководителей организаций: а) необходимости и желания вести свои дела наилучшим образом; б) осознания, что для этого нужно совершенствовать методы управления; в) возможности привлечения для решения проблем профессиональных консультантов в области управления;
- активное участие государства в становлении и развитии национального управленческого консультирования.

Наличие этих предпосылок позволило управленческому консультированию уже в 20 — 30 годы прошлого столетия завоевать признание США, Великобритании, Франции, Германии и других промышленно-развитых странах. Причем правительства этих государств не только создавали общие экономические условия для развития управленческого консультирования (например, такие, при которых формировалась потребность организаций в эффективности и более высоких стандартах функционирования), но и непосредственно влияли на этот процесс путем обращения к консалтинговым фирмам с заказами на выполнение заданий для государственных учреждений.

С тех пор теория и практика управления шагнула далеко вперед и, к счастью, многое из этих бесценных знаний и опыта сейчас можно черпать из ставшей доступной западной литературы по проблемам менеджмента. В последние годы появилось много публикаций российских и украинских ученых способствующих адаптации зарубежного опыта к нашим условиям. Во многих высших учебных заведениях страны стали готовить специалистов в области менеджмента. Благодаря значительному развитию на западе научной дисциплины “менеджмент” и появившейся в нашей стране возможности использовать эти знания, можно констатировать, что одно из условий возможности становления национального управленческого консультирования в Украине создано.

Богатый опыт управленческого консультирования на западе по-

зволил выявить и описать методы и принципы управленческого консультирования. Относительная доступность в Украине литературы, в которой описываются эти методы и принципы свидетельствует о наличии еще одного условия для становления консультирования по вопросам управления в нашей стране. Конечно, литературы по проблемам управленческого консультирования пока недостаточно. Кроме того, требуется адаптация западного опыта к местным условиям, но эта проблема реально может быть решена только в процессе практического использования западных технологий в местных условиях.

Необходимость и желание у руководителей предприятий повышать эффективность возглавляемых ими организаций возрастает по мере усиления тенденций к неотвратимости и ужесточению наказания за преступления в экономической сфере с одной стороны, и создания условий для формирования у бизнесменов мотивов зарабатывания денег не в теневом секторе экономики, а путем ведения бизнеса методами обеспечивающими прозрачность всех доходов и расходов, с другой стороны.

К внешним условиям, способствующим формированию таких мотивов относится, прежде всего, возможность ведения бизнеса с приемлемым уровнем доходности без обращения к теневым схемам. Также необходимо формирование таких механизмов использования бюджетных средств, которые позволяли бы бизнесменам быть уверенными, что деньги, которые они отдают государству в виде налогов и других обязательных платежей, действительно используются в интересах общества, а не всевозможных чиновников.

Имеются случаи, когда при формировании новых рыночных институтов, законодатель заведомо ставит в неравные условия руководителей государственных и частных предприятий, тем самым предоставляя руководителям государственных предприятий возможность работать неэффективно. Например, в соответствии со ст. 5 Закона Украины “О возобновлении платежеспособности должника или признания его банкротом” положения данного закона в части санации или ликвидации применяются к предприятиям, являющимся объектами права государственной собственности, которые не подлежат приватизации, только после исключения этих предприятий из перечня таких объектов. Так как порядок исключения предусматривает долгий и сложный процесс, руководство таких пред-

приятий может годами работать неэффективно, даже после возбуждения дела о банкротстве в отношении возглавляемых ими предприятий. И такие примеры в Украине есть.

За годы экономических реформ много сделано для создания правовой базы, обеспечивающей функционирование рыночной экономики в стране. Однако следует признать, что пока в Украине не созданы условия, формирующие у бизнесменов и руководителей частных, государственных и муниципальных предприятий необходимость и желание добиваться повышения эффективности деятельности своих предприятий.

Далеко не все бизнесмены и руководители частных и государственных предприятий осознают, что совершенствуя формы и методы управления, можно добиваться улучшения результатов деятельности предприятий. Связь между уровнем менеджмента и результатами финансово-хозяйственной деятельности для них еще не очевидна. Это одна из причин невостребованности управленческого консультирования в нашей стране.

Возможность привлечения украинскими бизнесменами и менеджерами для решения проблем профессиональных консультантов в области управления зависит от развития национального управленческого консультирования. Это объясняется следующими обстоятельствами. Во-первых, высокой стоимостью консультационных услуг, предоставляемых зарубежными консалтинговыми компаниями. Норма часовой оплаты самого низкоквалифицированного специалиста консалтинговой компании — младшего консультанта составляет 50 \$ США в час [2]. Понятно, что большинство отечественных компаний не готовы оплачивать услуги по таким высоким расценкам. Во вторых, никто, лучше местных профессионалов, не может приспособить доступное для международного пользования "ноу-хау" в области управления к специфическим условиям нашей страны. Но такую работу качественно могут выполнить профессионалы, обладающие достаточной для этого квалификацией. А так как для достижения необходимого уровня компетентности консультантам необходима практика выполнения соответствующих заданий, то из-за отсутствия спроса на управленческое консультирование в стране практически отсутствуют профессиональные компании, способные предложить и выполнить на высоком уровне весь набор услуг по управленческому консультированию.

Следовательно, у руководителей наших предприятий сейчас весьма ограничены возможности по привлечению профессиональных консультантов в области управления для решения проблем.

Процесс становления национального профессионального управленческого консультирования, результатом которого явилась бы организованная профессиональная деятельность, которая была бы способна предложить такой набор услуг по управленческому консультированию, который удовлетворял бы самые разнообразные потребности руководства местных деловых организаций, требует достаточно продолжительного времени. Поэтому важно, чтобы ядро национального профессионального консультирования по вопросам управления было сформировано к тому времени когда в результате развивающихся рыночных отношений бизнесмены и руководители организаций станут остро нуждаться в услугах профессиональных консультантов.

Отсутствие со стороны государства мер, стимулирующих развитие национального управленческого консультирования, свидетельствует о том, что те блага, которые можно извлечь в результате развития системы управленческого консалтинга, руководителями государства и регионов еще не осознаны.

В экономически развитых странах функционируют сотни крупных и мелких консалтинговых фирм, предоставляющих услуги в области управления. Они вносят значительный вклад в обеспечение конкурентоспособности, в том числе на мировом рынке, предприятий, пользующихся их услугами. Малым, средним, да и многим крупным предприятиям не по карману содержать специальные службы, занимающиеся внутренним управленческим консалтингом. К тому же не так много специалистов, даже потенциально способных заниматься консалтинговой деятельностью в области управления, чтобы каждое предприятие имело возможность комплектовать такие службы. Создать внутреннюю службу консалтинга более умелую и более рентабельную, чем та команда, которую можно привлечь со стороны, задача очень сложная, а часто и невыполнимая. Поэтому в развитых странах наблюдаются тенденции к предпочтению сторонних услуг в области управленческого консультирования.

Для того, чтобы преодолеть непонимание украинскими бизнесменами и руководителями полезности и выгод приглашения консультантов со стороны для решения проблем, нежелание использо-

вать внешних экспертов и получать независимые советы о том, что нужно делать, важно чтобы они имели возможность увидеть измеримые результаты работы консультантов в области управления на практике. Если менеджеры и бизнесмены смогут знакомиться с реальными успехами и улучшениями функционирования компаний, пользующихся услугами консультантов в области управления не где-то в другой стране, а у себя в регионе, это вселит в них уверенность в эффективности и полезности привлечения внешних консультантов.

Для того, чтобы примеры, демонстрирующие полезность управленческого консультирования действительно появились, было бы целесообразно создать региональные центры развития управленческого консалтинга. Для этого возможно деление страны на регионы, путем выделения центрального, восточного, западного, северного и южного регионов. В каждом из этих регионов имеются высшие учебные заведения, научно-исследовательские учреждения, в которых работают специалисты в области экономики и менеджмента. Именно из этих кадров можно было бы сформировать костяк региональных центров развития управленческого консалтинга.

Понятно, что не каждый консультант должен иметь ученую степень, но каждый ученый в области управления и экономики должен быть в состоянии дать дельный совет бизнесмену или руководителю предприятия по проблемам, входящим в круг его профессиональных интересов. Более того, на западе считают, что если профессиональный преподаватель экономики и менеджмента время от времени не решает реальных управленческих проблем в процессе осуществления консультирования, то из-за отсутствия практического опыта он вряд ли сможет концентрироваться на вопросах действительно важных для практических работников и фокусировать свое внимание на актуальных проблемах в своей учебной деятельности и научной работе.

Процесс консультирования неотделим от обучения, так как обучение играет важную роль при эффективном консультировании. При этом не только клиент учится у консультанта, но и консультант учится у клиента. Не случайно в экономически развитых странах учебные заведения по подготовке руководящих кадров поощряют свой преподавательский состав проводить консультирование. Не смотря на различия, консультирование и научное исследование име-

ет много общего, и эти области деятельности могут быть очень полезны друг для друга.

Таким образом, вовлечение в консультирование ученых, занимающихся как научной так и научно-преподавательской деятельностью позволит, с одной стороны, внедрять результаты новейших научных разработок в практику и, с другой стороны, сосредоточиться в процессе преподавательской деятельности и научной работы на вопросах действительно важных и актуальных для практической деятельности.

На региональные центры развития управленческого консультирования должно быть возложено выполнение следующих задач:

- изучение и обобщение опыта как зарубежных, так и отечественных консультантов по вопросам управления;
- предоставление консультационных услуг в области управления деловым организациям различных форм собственности и государственным учреждениям;
- разработка моделей курса обучения управленческому консультированию;
- разработка стандарта базы знаний, которой должен обладать консультант для осуществления профессиональной деятельности на необходимом уровне компетентности;
- тестирование и выдача свидетельств консультантам о соответствии их компетентности необходимому уровню;
- осуществление начальной подготовки и дальнейшего развития консультантов путем обучения, проведения семинаров и конференций, распространения информации для консультирующего персонала;
- разработка критериев эффективности выполнения заданий по управленческому консультированию;
- формирование этических стандартов управленческого консультирования;
- организация курсов повышения квалификации для бизнесменов, менеджеров предприятий и руководителей государственных учреждений;
- пропаганда среди бизнесменов и руководителей предприятий и государственных учреждений выгод от использования консультантов в области управления и ознакомление их с методами взаимодействия с консультантами, принципами формирования заданий и оценки результатов их выполнения.

Для снабжения консультантов фактами и идеями, которые им следует знать и применять в практической деятельности, необходимо организовать выпуск соответствующего профессионального периодического издания в Украине.

Финансирование деятельности региональных центров развития управленческого консультирования, особенно в период становления, должно осуществляться государством, прежде всего, за счет целевого привлечения кредитов различных международных организаций. Вторым источником финансирования должна стать оплата за выполнение заданий для государственных и муниципальных предприятий и учреждений.

Для развития национального профессионального консультирования очень важно, чтобы местные консультанты принимали участие в работах, выполняемых высококвалифицированными иностранными специалистами. Благоприятные условия для привлечения иностранных консультантов и найма ими местных консультантов для участия в совместной работе могут быть созданы путем предоставления соответствующей системы льгот иностранным консалтинговым фирмам и доступности фондов для финансирования таких услуг.

Правительство и региональные власти должны оказывать политическую поддержку роста национальных возможностей в сфере управленческого консультирования. Политическая поддержка должна включать в себя:

- принятие законодательных мер, способствующих созданию и работе местных консультативных служб;
- поощрение участия местных консультантов в заданиях, выполняемых в силу их сложности более опытными иностранными консультантами;
- исключение ситуаций, когда при отборе местных консультативных служб для выполнения заданий правительства, региональных органов власти или местных органов самоуправления оценка может производиться на основании любых других критериев, кроме компетентности.

В экономически развитых странах давно признано, что управленческое консультирование является необходимым и важным элементом системы рыночной экономики. Консультирование по вопросам управления помогает там руководителям сотен тысяч част-

ных и государственных организаций анализировать и решать стоящие перед их организациями практические задачи, усваивать чужой опыт и, в конечном итоге, добиваться высоких финансово-экономических результатов деятельности. Целью реформирования экономического порядка в Украине является построение рыночной экономики. Поэтому деятельность государственных и региональных органов власти, а также местных органов самоуправления способствующая организации и функционированию консультационных служб для различных регионов и секторов экономики, подготовке преподавательских кадров и консультантов по вопросам управления, изданию учебников, справочников и периодических изданий по вопросам управленческого консультирования, должна рассматриваться как важная работа, направленная на достижение целей реформирования экономического порядка в стране. От результатов этой деятельности во многом будет зависеть состояние и развитие национальной экономики.

Литература:

1. L. E. Greiner and R. O. Metzger. Consulting to management. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983. — P. 7.
2. David H. Maister. Managing the Professional Service Firm. — New York: The Free Press, 1993. — P. 11.