

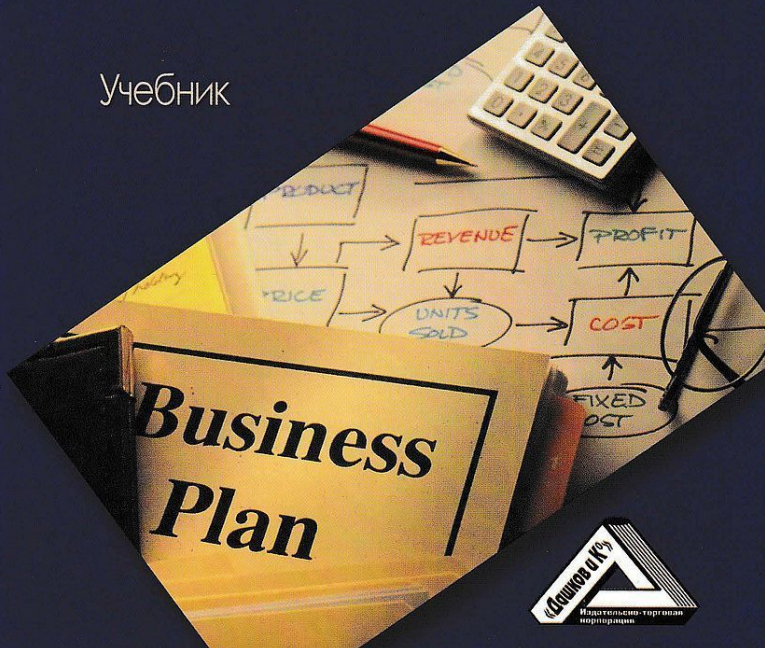


УЧЕБНЫЕ ИЗДАНИЯ ДЛЯ МАГИСТРОВ

А. О. Блинов,  
В. А. Дресвянников

# УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ

Учебник



**Андрей Олегович Блинов  
Владимир Александрович Дресвянников**  
**Управленческое  
консультирование**  
Серия «Учебные  
издания для магистров»

*Текст предоставлен издательством  
[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=55883458](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=55883458)  
Управленческое консультирование: Дашков и К°; Москва; 2012  
ISBN 978-5-394-03525-8*

**Аннотация**

В учебнике развернуто представлены теоретические знания о консалтинге с учетом эволюции его развития, мирового и российского опыта, современной практики, учитывающей переход мирового сообщества к экономике знаний. Особое внимание уделяется подходам, принципам, методам и инструментам управленческого консультирования.

Для студентов магистратуры, бакалавриата и специалитета, руководителей и специалистов предприятий, предпринимателей, а также для всех тех, кому интересны вопросы, связанные с консультированием.

*2-е издание, стереотипное.*

# Содержание

Введение	5
Раздел 1. Предмет, понятийный аппарат, виды и эволюция управленческого консультирования	7
1.1. Сущность понятия “управленческий консалтинг”. Особенности управленческого консультирования	7
1.2. Консалтинг как форма бизнеса. Виды консалтинга	15
1.3. Эволюция развития консалтинга за рубежом. Состояние управленческого консалтинга в странах с развитой рыночной экономикой	26
Конец ознакомительного фрагмента.	37

**Владимир Александрович  
Дресвянников, Андрей  
Олегович Блинов  
Управленческое  
консультирование**

© Блинов А. О., Дресвянников В. А., 2012

© ООО «ИТК «Дашков и К°», 2012

# Введение

Одной из основных проблем, характерных для российских хозяйственных организаций, является недостаток опыта работы в динамично изменяющихся условиях современной экономики, а также почти полное отсутствие знаний в области оценки и управления рыночными процессами. При этом непрерывные и довольно существенные изменения в технологиях, рынках сбыта и потребностях клиентов стали обычным явлением, и предприятия, стремясь сохранить свою конкурентоспособность, вынуждены на это реагировать, используя те ограниченные ресурсы, которыми они обладают. В этой весьма непростой ситуации оказывается полезной помощь квалифицированного консультанта или компании, специализирующейся на предоставлении консалтинговых услуг.

Исторически консалтинговые компании возникают на рынке последними. Это связано с появлением спроса на их услуги, возникающего на определенной ступени развития рынка, когда предприятие не способно самостоятельно справиться с вставшими перед ним проблемами, и при этом рождается понимание, что необходимо платить не только за материальные ресурсы, но и за исследования, анализ и рекомендации.

Развитие и совершенствование управленческого консуль-

тирования явилось ответом на требования жизни, возникающие из-за постоянного усложнения управления предприятиями в обстановке быстроизменяющихся условий рынка, постоянного обострения конкуренции, невозможности для бизнеса выжить без поддержки специалистов-консультантов для решения вновь и вновь появляющихся проблем. Однако в России в отличие от развитых стран до сих пор далеко не все руководители предприятий, менеджеры, специалисты представляют себе, что может обеспечить бизнесу управленческое консультирование, в какой степени оно позволяет повысить эффективность хозяйственной деятельности.

По этим и по ряду других причин профессиональная подготовка грамотных современных консультантов жизненно необходима для отечественной экономики.

Целью данного учебника является оказание помощи всем заинтересованным лицам в изучении и закреплении знаний курса управленческого консультирования.

# **Раздел 1. Предмет, понятийный аппарат, виды и эволюция управленческого консультирования**

*Что бы вы ни делали, делайте это как профессионал, по профессиональным стандартам.  
Л. Рон Хаббард*

## **1.1. Сущность понятия “управленческий консалтинг”. Особенности управленческого консультирования**

В современной экономике, социологии и психологии существует множество определений консалтинга. Не так давно консалтинг определялся как работа специализированных организаций по экономическому, финансовому, торговому, правовому консультированию предприятий, фирм, предпринимателей, как набор средств и методов по преодолению кризиса организации. Считалось, что консалтинговые фирмы предоставляют услуги по организации и ведению предпринимательской деятельности, осуществлению маркетин-

говых исследований, разработке маркетинговых программ, изучению рынка. Сегодня под консалтингом понимают такой вид интеллектуальных услуг, который связан с решением сложных проблем предприятия в сфере управления и организационного развития.

В самом широком смысле консалтинг – это вид интеллектуальной деятельности, основная задача которой заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. Фактически консалтингом является любая помощь в решении стоящих перед предприятием проблем, оказываемая консультантами. При этом основная цель консалтинга заключается в улучшении качества руководства и управляемости предприятия, повышении эффективности его деятельности в целом и увеличении индивидуальной производительности труда каждого сотрудника.

Также можно сказать, что управленческое консультирование – это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и возможностей, рекомендаций и соответствующих мер и содействие в их реализации. Реализует консалтинг консультационная фирма, специализированное подразделение или отдельный консультант, которыми могут быть на тех или иных условиях как специалисты предприятия-клиента, так и консультанты-субподрядчики. Управленческое кон-



консультирование со стороны консультантов является профессиональной деятельностью, направленной на оказание специального вида услуг и на получение за эти услуги вознаграждения. А со стороны заказчиков управленческое консультирование – это механизм получения результатов анализа своей деятельности, инновационных рекомендаций и помощи в их реализации. В ходе взаимодействия консультантов с предприятием происходит улучшение практики управления, повышение эффективности как рабочих процессов, так и процессов управления предприятием. Основным путем повышения эффективности работы самих консультантов – совершенствование методов и навыков консультирования и соблюдение ключевых правил поведения консультантов.

Управленческое консультирование предоставляет профессиональные услуги, связанные с практическими проблемами управления. Консультант по управлению должен обладать способностью оказать услугу клиенту с достижением требуемого результата: поиск необходимой информации и обучение сотрудников, анализ и выявление проблем, решение сложных проблем и выработка инновационных предложений, разработка бизнес-плана и т. п.

Управленческий консалтинг – это род управленческой деятельности, но это также и особая форма менеджмента. Многие считают консалтинг наиболее захватывающим видом деятельности в менеджменте. Безусловно, он предъявляет высокие требования к консультанту, но, с другой сторо-

ны, может давать огромное удовлетворение – не только финансовое (хотя вознаграждение хороших консультантов может быть весьма высоким), но и в плане получаемого от работы удовлетворения от достигнутых результатов и возможностей для личностного развития.

Управленческое консультирование можно рассматривать также как метод, обеспечивающий привнесение в организацию практических советов и реальной помощи. Кроме того, это также метод, позволяющий совершенствовать знания и опыт работников организации и формировать ключевые факторы успеха на конкурентном рынке.

Консалтинг – это, конечно же, и наука, поскольку является очень сложным комплексом человеческих знаний, связанных с научным поиском, проведением исследований, экспериментов в целях расширения имеющихся и получения новых знаний, проверки научных гипотез, установления закономерностей в важной сфере человеческой деятельности, научных обобщений, научного обоснования проектов. Консалтинг опирается на научную организацию труда, системный анализ, научно обоснованные методы принятия решений.

В то же время консалтинг – это искусство. Как известно, коммерческое искусство представляет собой совокупность знаний, приемов и методов, позволяющих участнику рынка вести свои дела эффективно. Безусловно, что люди, занимающиеся консалтингом, должны в полной мере обладать всем

этим арсеналом, иначе у них просто не будет постоянных клиентов.

Представим различные определения понятия “консалтинг” (таблица 1).

**Таблица 1 – Определение понятий управленческого консультирования (УК)**

№ п/п	Определение	Автор
1	2	3
1	Высококвалифицированная помощь руководителям, направленная на повышение работы организаций, которая оказывается независимыми (не входящими в состав организации) экспертами, специализировавшимися в определенной области	Чакрыров К. Управленческое консультирование – организация процесса. — София, 1986
2	Разновидность экспертной помощи руководителям организации в деле решения задач перестройки управления в изменяющихся внешних и внутренних условиях	Рапопорт В.Ш. Диагностика управления (практический опыт и рекомендации). — М.: Экономика, 1988
3	Это деятельность и профессия, его содержанием является помощь руководителям в решении их проблем и во внедрении достижений науки и передового опыта	Юксвярав Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. Управленческое консультирование: теория и практика. — М.: Экономика, 1988
4	Услуги, оказываемые независимыми и профессионально подготовленными специалистами (консультантом или их группой) с целью помочь руководителю организации в диагностике, анализе и практическом решении управленческих и производственных проблем	Прокопенко И. Управленческое консультирование как услуга // Проблемы теории управления. — М., 1988
5	Услуга, оказываемая консультантом с целью помочь предприятию в диагностике, анализе и практическом решении проблем	Комаров В.Ф. Программа работ лаборатории управленческого консультирования. — Новосибирск, 1988
6	Эффективная форма рационализации управления производством на основе использования науки и передового опыта	Елмашев О.К. Управленческое консультирование: Вопросы теории и практики. — Ижевск, 1989
7	Это профессиональная помощь со стороны специалистов по управлению хозяйственным руководителям и управленческому персоналу различных организаций (клиенту) в решении проблем и функционировании их развития, осуществляемая в форме советов, рекомендаций и совместно вырабатываемых с клиентом решений	Посадский А.П., Хайниш С.В. Консультационные услуги в России. — М.: Финстатин-форм, 1995

1	2	3
8	Это сервис, обеспечивающий клиента независимым и объективным советом и предоставляемый специализированной компанией или специалистом для идентификации и анализа управленческих проблем и возможностей компании-клиента	Саврук А., Красюк Р. Готовых решений не бывает // Рынок капитала. — 1998, № 23–24
9	Менеджмент-консалтинг заключается в предоставлении независимых советов и помощи по вопросам управления, включая определение и оценку проблем и (или) возможностей, рекомендацию соответствующих мер и помощь в их реализации	Европейская федерация ассоциаций консультантов по экономике и управлению (РЕАСО, ФЕАКО)

В большинстве приведенных формулировок выделяется профессионализм консультантов, что можно считать одной из важнейших характеристик консалтинговой деятельности.

Определения 1, 4 и 8 указывают на независимость консультантов и групп консультантов, что является очень важной их характеристикой.

Ряд определений – 3, 6 – указывают на то, что консультанты используют передовой опыт и достижения науки.

Анализ представленных формулировок не дает оснований взять какую-либо из них за образец, поскольку каждая из них фиксирует лишь определенную сторону консалтинговой деятельности. Поэтому симбиоз формулировок консалтинговой деятельности как специфической формы деятельности может дать более полное и более системное определение.

Авторы данного исследования после проведенного анали-

за существующих формулировок управленческого консультирования и анализа сегодняшнего состояния рынка консалтинговых услуг предлагают следующее определение консалтинговой деятельности.

Менеджмент-консалтинг – это вид интеллектуальной профессиональной деятельности, в процессе которого квалифицированный консультант на основе исследований и анализа организации-клиента предоставляет объективные, независимые и научно обоснованные рекомендации, направленные на решение проблем и использование потенциала организации, что способствует эффективному управлению ею.

## **1.2. Консалтинг как форма бизнеса. Виды консалтинга**

Консалтинговая деятельность как форма бизнеса относится по классификатору Всемирной торговой организации (ВТО) к деловым услугам.

Деловые услуги – виды деятельности, создающие необходимые условия для качественного и эффективного функционирования обслуживаемых сфер народного хозяйства и способствующие формированию и тесному взаимодействию всех элементов инфраструктурного комплекса.

То есть консалтинговые организации составляют инфраструктуру деятельности хозяйственных организаций и являются частью их деловой среды.

На рынке консалтинговых услуг два субъекта – консультант и клиент.

Под консультантом понимается физическое или юридическое лицо, оказывающее консультационные услуги, как правило, на коммерческой основе. Это специалист в конкретной области, который обладает знаниями, аналитическими и диагностическими навыками, способностью творчески применить их при решении проблем клиента, соблюдающий этические нормы и стандарты профессии. Под клиентом понимается любое физическое или юридическое лицо, обратившееся за разрешением проблемы к консультанту, предоста-

вившее ему минимально необходимую информацию о сути проблемы и заключившее договор на оказание консультационных услуг.

Консалтинг – это тип услуг “b2b” (*business to business*), когда руководители и собственники предприятий заказывают эту деловую услугу не для удовлетворения собственных нужд, а для повышения эффективности бизнеса.

***Это интересно – реклама компании “Metrika”:***

*Консалтинг и аналитика*

*Видели, как действует тренер футбольной команды? Нервно блуждающий вдоль кромки поля субъект с харизмой и потрясающего размера гонораром. Босс, который постоянно “в игре”! Разбить оборону соперника, переиграть левый фланг, удержать счет и т. д. – тренер решает тактические задачи со скоростью, которую диктует матч. Каждый момент приносит новое понимание. Тренер действует – игроки достигают результата. Один из исполнительных директоров, с которым нам пришлось работать, сравнивал себя с тренером: “Моя работа – использовать возможности. Я оцениваю ситуацию, выделяю задачи и быстро направляю лучших людей на их реализацию”. Надо сказать, в дальнейшем он сделал потрясающую карьеру. А что делаете вы для усиления “игры” своей организации? Какие “игровые моменты” необходимо реализовать прямо сейчас? Как сделать так, чтобы люди работали с необходимой отдачей?*

*Мы помогаем:*



- *организовать решение актуальной задачи бизнеса или проекта*
- *найти и реализовать резервы эффективности в работе ключевого персонала*
- *найти и реализовать резервы эффективности в организационном устройстве и бизнес-процессах*
- *оптимизировать финансовое планирование и контроль*
- *оценить эффективность и производительность людей и предприятий*

*Сайт компании <http://www.imetrika.ru/>*

Рассмотрим международную классификацию консалтинговых услуг.

В Европейском справочнике – указателе консультантов по менеджменту выделено 84 вида консалтинговых услуг, объединяемых в восемь групп.

1. Общее управление. Здесь консультанты решают проблемы, связанные с общим функционированием и развитием бизнеса.

1.1. Определение эффективности системы управления.

1.2. Оценка бизнеса.

1.3. Управление нововведениями.

1.4. Определение конкурентоспособности / изучение конъюнктуры рынка.

1.5. Диверсификация или становление нового бизнеса.

1.6. Международное управление.

1.7. Оценка управления.

1.8. Слияние и приобретение.

1.9. Организационная структура и развитие.

1.10. Приватизация.

1.11. Управление проектом.

1.12. Управление качеством.

1.13. Реорганизация инженерных служб.

1.14. Исследование и развитие.

1.15. Стратегическое планирование.

2. Администрирование. Консультанты помогают оптимизировать деятельность администрации.

2.1. Анализ работы канцелярии.

2.2. Размещение и перемещение отделов.

2.3. Управление офисом.

2.4. Организация и методы управления.

2.5. Регулирование риска.

2.6. Гарантии безопасности.

2.7. Планирование рабочих помещений и их оснащение.

3. Финансовое управление. Консультантами осуществляется помощь в поиске источников финансирования и их эффективного использования.

3.1. Системы учета.

3.2. Оценка капитальных затрат.

3.3. Оборот фирмы.

3.4. Снижение себестоимости.

3.5. Неплатежеспособность (банкротство).

3.6. Увеличение прибыли.

3.7. Увеличение доходов.

3.8. Налогообложение.

3.9. Финансовые резервы.

4. Управление кадрами. Решаются задачи по оптимизации привлечения и использования человеческих ресурсов.

4.1. Профессиональное движение и сокращение штатов.

4.2. Культура корпорации.

4.3. Равные возможности.

4.4. Поиск кадров.

4.5. Отбор кадров.

4.6. Здоровье и безопасность.

4.7. Программы поощрения.

4.8. Внутренние связи.

4.9. Оценка работ.

4.10. Трудовые соглашения и занятость.

4.11. Обучение менеджменту.

4.12. Планирование рабочей силы.

4.13. Мотивация.

4.14. Пенсии.

4.15. Анализ функционирования.

4.16. Психологическая оценка.

4.17. Вознаграждение.

4.18. Повышение квалификации работников.

5. Маркетинг. Консультанты способствуют более эффективной рыночной деятельности организации.

5.1. Реклама и содействие сбыту.

5.2. Корпоративный образ и отношения с общественностью.

5.3. Послепродажное обслуживание заказчиков.

5.4. Дизайн.

5.5. Прямой маркетинг.

5.6. Международный маркетинг.

5.7. Исследование рынка.

5.8. Стратегия маркетинга.

5.9. Разработка новой продукции.

5.10. Ценообразование.

5.11. Розничная продажа и дилерство.

5.12. Управление сбытом.

5.13. Обучение сбыту.

5.14. Социально-экономические исследования и прогнозирование.

5. Производство. Здесь консалтинг направлен на повышение эффективности производственной деятельности промышленных предприятий.

5.1. Автоматизация.

5.2. Использование оборудования и его техническое обслуживание.

5.3. Промышленный инжиниринг.

5.4. Переработка материалов.

5.5. Регулирование внутреннего распределения материалов.

5.6. Упаковка.

5.7. Схема организации работ на предприятии.

5.8. Конструирование и совершенствование продукции.

5.9. Управление производством.

5.10. Планирование и контроль за производством.

5.11. Повышение производительности.

5.12. Закупки.

5.13. Контроль качества.

5.14. Контроль за поставкой узлов и деталей.

6. Информационные технологии. В этой сфере решаются проблемы автоматизации управленческой деятельности и деятельности специалистов – инженеров, экономистов, финансистов и т. д.

6.1. САПР/АСУ.

6.2. Применение компьютеров в аудите и оценке.

6.3. Электронная издательская деятельность.

6.4. Информационно-поисковые системы.

6.5. Административные информационные системы.

6.6. Проектирование и разработка систем.

6.7. Выбор и установка систем.

7. Специализированные услуги. Консультанты решают определенные специализированные задачи, отличающиеся по методам, объектам или по характеру знаний.

7.1. Обучающее консультирование.

7.2. Консалтинг по управлению электроэнергетикой.

7.3. Инженерный консалтинг.

7.4. Экологический консалтинг.

7.5. Информационный консалтинг.

7.6. Юридический консалтинг.

7.7. Консалтинг по управлению распределением материалов и материально-техническому снабжению.

7.8. Консалтинг в государственном секторе.

7.9. Консалтинг по телекоммуникациям.

Ассоциация консультантов Великобритании выделяет 63 области консультационной активности, сгруппированные в семь сфер:

1. Развитие организации и разработка политики.

2. Управление производством.

3. Маркетинг, сбыт и распределение.

4. Финансы и управление.

5. Управление персоналом и его отбор.

6. Экономический анализ.

7. Управленческие информационные системы и электронная обработка данных.

Часто выделяют управленческий консалтинг как самостоятельный и делят на четыре подвида:

1. Стратегии и маркетинг.

2. Человеческие ресурсы.

3. Информационные технологии и автоматизация управления.

4. Операционное управление (управление бизнес-процессами).

Можно также осуществить классификацию консультирования по следующим признакам:

1. По предмету консультирования: продуктивное – для определенного продукта, результата; процессное – для определенного вида деятельности, процесса.
2. По масштабу задач и времени – стратегическое, тактическое и оперативное.
3. По виду внутрифирменной деятельности – консультирование в области снабжения, производства, сбыта, технической подготовки производства и проч.
4. По численности консультантов – единоличное и групповое (командное) консультирование.
5. По виду клиента – индивидуальное, групповое, организационное.
6. По масштабу клиента – крупные, средние, малые организации.
7. По отношению консультанта к организации – внешнее и внутреннее консультирование.
8. По применяемым методам – экспертное, процессное, обучающее, проектное.
9. По основным целям – антикризисное, стабилизирующее, развивающее.
10. По виду отраслевой принадлежности клиента – авиостроение, автостроение, строительство и проч.
11. По географическому масштабу – город, область, округ, страна, зарубежье.

12. По степени радикальности – радикальное (революционное, жесткое), улучшающее (эволюционное, мягкое, “косметическое”).

13. По количеству объектов – однообъектное консультирование (на одном объекте), полиобъектное (на множестве объектов).

14. По целям – одноцелевое и многоцелевое.

В России особое значение в последние годы приобрело консультирование по вопросам антикризисного управления предприятием, в рамках которого рассматривается:

- стратегический менеджмент;
- антикризисная маркетинговая политика;
- реинжиниринг;
- менеджмент неплатежеспособных предприятий;
- управление риском;
- контроль и контроллинг;
- обеспечение безопасности компании;
- ликвидация несостоятельных предприятий.

Для отечественной практики характерны в последнее время такие консалтинговые услуги, как: инжиниринг, разработка и внедрение современных технологий, социально-экономический мониторинг, разработка новейших коммуникаций, стратегий управления и т. д.

Особую, все возрастающую роль в управленческом консультировании имеет информационное обеспечение бизнеса, создание информационных систем. Однако необходимо



иметь в виду, что внедрение и наладка информационных технологий будут относиться к управленческому консалтингу только в том случае, если они сопровождаются необходимыми организационными изменениями, реинжинирингом бизнес-процессов, касаются других аспектов менеджмента организации. Простое приобретение и настройка программного обеспечения не являются управленческим консультированием.

# **1.3. Эволюция развития консалтинга за рубежом.**

## **Состояние управленческого консалтинга в странах с развитой рыночной экономикой**

Необходимо отметить, что консультирование имеет древние корни. Практически все древние правители имели советников, т. е. консультантов.

Так, например, книга “Поучение Птаххотепа” (Древний Египет, 2000–1500 гг. до н. э.) содержит советы начальнику – субъекту управления: “...будь спокоен, когда слушаешь ты слова просителя; не отталкивай его прежде, чем он облегчит душу от того, что хотел сказать тебе. Человек, пораженный несчастьем, хочет излить свою душу даже больше, чем добиться благоприятного решения своего вопроса”.

В Древней Греции о необходимости специализации производственных процессов говорил Платон. Сократ, анализируя деятельность управленцев в различных сферах деятельности, говорил о том общем, что составляет основу их труда: “Главная задача – поставить нужного человека на нужное место и добиться выполнения своих указаний”.

Кстати говоря, деятельность советников была достаточно

опасной. Так, Теодот – советник египетского царя Птолемея Дионисия – уговорил Птолемея убить Помпея, искавшего убежища в Египте, чтобы заслужить расположение Цезаря. Однако результат оказался противоположным и Теодот бежал от гнева Цезаря. Впоследствии был убит Брутом.

Советники зачастую имели специализацию – по юридическим, военным вопросам, ведению хозяйства, религии, воспитанию детей и проч. Часто советники объединялись в коллегиальный совещательный орган, который имел определенную степень независимости. У некоторых народов, например в Индии, должность советника могла передаваться по наследству.

Существенный вклад в развитие управленческой мысли внес итальянский государственный деятель Макиавелли (1469-1527). Он, в частности, говорил: “Об уме правителя первым делом судят по тому, каких людей он к себе приближает; если это люди преданные и способные, то можно всегда быть уверенным в его мудрости, ибо он сумел познать их способности и удержать их преданность”.

Макиавелли принадлежит и эта блестящая управленческая мысль: “Многие полагают, что кое-кто из государей, слывающих мудрыми, славой своей обязаны не себе самим, а добрым советам своих приближенных, но мнение это ошибочно. Ибо правило, не знающее исключения, гласит: “государю, который сам не обладает мудростью, бесполезно давать благие советы”.

Консалтинг как профессиональная деятельность зародился в конце позапрошлого века в ходе промышленной революции, когда начали осуществляться связанные с ней институциональные и общественные преобразования. Постепенно накапливается управленческий опыт. Он обобщается, структурируется. Высокий уровень общения в производственной сфере делает возможным передачу этого опыта и выработку соответствующих рекомендаций.

Условно можно выделить три основных источника появления управленческого консультирования:

- поиск новых средств повышения эффективности производства со стороны предпринимателей;
- попытки коммерческого приложения своих способностей специалистами управления;
- логика развития организационной науки.

Консультирование на основе научного управления концентрировалось на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда и снижении издержек производства. Такое консультирование называли организацией производства, а консультантов – экспертами по эффективности.

В 1886 г. американский профессор Артур Литтл основал компанию Arthur D. Little, оказывавшую консультационные услуги по бухгалтерскому учету и менеджменту. Бурный рост промышленности выявил острую нехватку знаний и навыков в области управления кадрами и продвижения това-

ров. Эта сфера деятельности начала формироваться как отдельная отрасль, фундаментом которой послужили научные разработки по рациональной организации труда, эффективности производства, подбору и обучению персонала американского ученого Ф. Тейлора, который сам также осуществлял консалтинг.

Экономист и психолог Эдвин Буз, провозгласивший девиз “Тренируйте ум для профессионального применения”, создал в 1914 г. в Чикаго бюро деловых исследований Буз-Аллен энд Хамилтон (Booz Allen Hamilton). “Компании могли бы достичь большего успеха, если бы обращались за помощью к внешним специалистам и получали от них квалифицированные и объективные советы”, – постоянно повторял он.

Ф. Тейлор предложил систему “научного управления”, которую характеризовал так: “Наука вместо традиционных навыков; гармония вместо противоречий; сотрудничество вместо индивидуальной работы; максимальная производительность вместо ограничения производительности; развитие каждого отдельного рабочего до максимальной доступной ему производительности и максимального благосостояния”.

*Это интересно – гуру менеджмента:*

*Фредерик Уинслоу Тейлор (1856–1915) родился в известной и состоятельной филадельфийской семье. Родите-*

ли придерживались прогрессивных взглядов, вели насыщенную интеллектуальную и культурную жизнь, прививая своим детям (которых было у них трое) высокие моральные принципы. Влияние родителей, путешествие по Европе, обучение в привилегированной школе позволили Тейлору получить разносторонние и достаточно глубокие знания. Известно, что его отец, прекрасно знавший классическую литературу и искусство, стремился направить сына по гуманитарной стезе. Однако, к огорчению родителей, молодой Тейлор не пошел по их стопам. Он выбрал карьеру инженера и предпринимателя.

Несмотря на блестящие перспективы, открывшиеся перед ним благодаря происхождению и социальному статусу семьи, Тейлор начал жизненный путь простым рабочим, выбился в мастера, затем в главные инженеры, стал пайщиком нескольких крупных компаний. А под конец жизни стал миллионером, известным всему миру публицистом и консультантом, преподавателем в лучших американских университетах и школах бизнеса.

Несомненно, Тейлор символизировал – причем в самых ярких чертах – новый тип менеджера: спортивного вида предприниматель, умеющий ценить свое слово и уважающий собеседника, прекрасно и всесторонне образованный инженер, знающий в совершенстве все тонкости экономики и производства.

Источник: <http://www.bibliotekar.ru/menedzhment-2/79.htm>

В развитие методов научного управления значительный вклад внесли и последователи Тейлора. Так, супруги Гилбрет разработали метод анализа микродвижений рабочего с последующим определением их стандартных последовательностей и наборов. Ими было выделено 17 основных движений кисти руки, названных терблигами (Гилбрет в обратном прочтении).

Г. Гантт ввел в практику управления линейный график, позволяющий планировать и проверять выполнение достаточно сложных комплексов работ. Графики, или как их иначе называют “диаграммы Гантта”, стали предшественниками широко используемых сегодня в практике планирования сетевых графиков, являясь их составной частью. Диаграммы Гантта широко используются и в современном календарном планировании деятельности предприятий.

Консультирование, которое возникло на основе движения научного управления, концентрировалось в основном на вопросах производительности и эффективности работы фабрики, рациональной организации труда, изучения трудовых движений и затрат времени, устранения отходов и снижения издержек производства.

Всей этой области первоначально дали название “организация производства”. Практических работников, которых часто называли “экспертами по эффективности”, уважали за их целеустремленность, методический подход и получаемые

результаты. Однако их вмешательство часто вызывало страх и неприязнь у рабочих и деятелей профсоюзов, так как они зачастую вели себя безжалостно. Но со временем появлялись новые области управления и соответственно уменьшалась работа по организации производства и труда.

В 1920-е гг. Элтон Мэйо, проводивший хоторнский эксперимент, дал импульс исследованиям по консультированию в области взаимоотношений между членами коллектива. Начало важной консультативной работе по управлению людскими ресурсами и их мотивации положила Мэри Паркер Фоллет.

Интерес к более эффективному сбыту и маркетингу был пробужден такими людьми, как англичанин Гарольд Уатхед, автор книги “Принципы торговли”, написанной в 1917 г. В 1920-е гг. был основан ряд консультантских фирм.

В 1926 г. профессор Чикагского университета Джеймс Маккинзи открыл консалтинговое агентство McKinsey & Company, объединив в нем инженерный и финансовый консалтинг.

В 1920–1930-е гг. управленческое консультирование завоевало признание не только в США и Великобритании, но также во Франции, Германии, Чехословакии и других промышленно развитых странах. Однако его объем и области применения оставались ограниченными.

Вопросы, которыми в то время занимались консалтинговые компании, ограничивались в основном управлением



кадровыми ресурсами и сбытом продукции, а сам рынок консалтинга был невелик.

После Великой депрессии управленческий консалтинг завоевал признание во всех промышленно развитых странах. Однако по-прежнему его объем и области применения оставались ограниченными. Услугами консультантов пользовались в основном крупные промышленные фирмы, а также государственный и военный сектора экономики.

Появились консалтинговые фирмы по управлению человеческими ресурсами, сбытом и маркетингом, а также по управлению финансовыми ресурсами. В 1925 г. Джеймс О. МакКинси и Эндрю Томас Карни в партнерстве основали компанию, давшую впоследствии начало двум крупнейшим в мире консалтинговым фирмам – “McKinsey & Company” и “A. T. Kearney”.

В 20–30-х гг. XX в. такие фирмы возникли в Европе (в первую очередь в Англии и Германии), а в 40–50-е гг. – и в других регионах мира (Азия, Африка, Латинская Америка).

Консультанты по управлению “первой волны” – это бывшие предприниматели, управленцы, достигшие на деловом поприще успехов и по разным причинам отошедшие от дел. Сохранив деловую активность, они стали предлагать свой опыт более молодым руководителям. Сначала это давало положительные результаты, однако с ускорением темпов общественного развития стало очевидным устаревание методов, которыми пользовались бывшие управленцы, и способов ор-

ганизации бизнеса; как следствие, повысилась востребованность профессиональных консультантов, поэтому “первая волна” пошла на убыль.

После Второй мировой войны ситуация в консалтинге значительно изменилась. Это было обусловлено послевоенным строительством, ростом деловой активности, ускорением технологического прогресса, интернационализацией промышленности, торговли и финансов. Кроме того, исследования операций и другие математические методы, применявшиеся вначале в военных целях, быстро нашли путь в управление компаниями и обществом, что изменило работу консультантов.

Количество сотрудников в консалтинговых компаниях увеличивалось в геометрической прогрессии, и к 70-м гг. в США на каждые 100 управляющих в промышленном секторе приходился один консультант. Например, компания “РА” (Великобритания) в 1943 г. имела лишь шесть консультантов, в 1963 г. – 370, а в 1984 г. – более 1300 консультантов в 22 странах. Большинство консалтинговых фирм, созданных в те годы, существуют и в настоящее время и занимают лидирующие позиции.

“Вторая волна” в 50–60-х гг. XX в., названная “золотым веком консалтинга”, связанная с послевоенным развитием экономики, усилила его значение как элемента рыночной инфраструктуры. Этот этап характеризуется специализацией по конкретным управленческим проектам. Консультирова-

ние заключалось в приспособлении (или даже трансформации) типовой системы к специфическим условиям конкретного клиента с учетом особенностей масштабов организации, персонала, типа производства и т. д.

По своему происхождению консультанты нового типа были “разночинцами” – университетскими преподавателями и исследователями, работниками аппарата управления, просто хорошими специалистами по какой-либо одной управленческой операции.

Революционное влияние на развитие бизнеса, менеджмента и консалтинга оказал Питер Ф. Друкер. Именно он превратил менеджмент – непопулярную и неуважаемую в 50-е гг. прошлого века специальность – в научную дисциплину. В течение шести десятилетий П. Друкер был самым желанным советником исполнительных директоров крупнейших компаний США. Когда Друкеру исполнилось 90 лет, он все еще продолжал консультировать.

***Это интересно – гуру менеджмента:***

***Питер Ф. Друкер*** родился в 1909 г. в Вене, Австрия. Учился в университетах Австрии и Великобритании, получил докторскую степень в области публичного и международного права. В 1937 г. Друкер переехал в США и начал преподавать политику и философию в Беннингтонском колледже. Более двадцати лет, с 1950 по 1971 г., он был профессором менеджмента в Высшей школе бизнеса Нью-йоркско-

го университета. С 1971 г. Друкер – профессор социальных наук и менеджмента в университете г. Клермонта.

В центре его внимания – предпринимательская деятельность, инновации, роль менеджеров в организации, организационные цели и логика формирования организационных структур. Является одним из создателей теории управления по целям, разработчиком метода кейс-стади, инициатором сравнительного исследования культур.

Ему принадлежат ряд известных и широко используемых принципов и положений, например: определение менеджмента “как проблемной инициативы”, а менеджера “как динамичного элемента любого общества”. С его именем связаны тезисы: “децентрализация управления – способ упорядочения крупной организации”, “оптимизация частных функций организации не ведет к оптимизации целого”.

Скончался 11 ноября 2005 г. в калифорнийском городе Клермонт.

Источники: <http://besonus.narod.ru/Drucker.htm>, <http://ru.wikipedia.org>, [http://www.archipelag.ru/index/biography\\_drucker/](http://www.archipelag.ru/index/biography_drucker/)

“Третью волну” консалтинга снова породил спрос. При разделении деятельности консультантов по управлению на различные аспекты оказалось, что для изменения одного из них необходимо изменить и другой, поэтому появилась потребность в комплексном подходе, системности решений.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «ЛитРес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на ЛитРес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.