

МОДЕЛЬ УПРАВЛЕНИЯ В ЗАРУБЕЖНОЙ КОНСАЛТИНГОВОЙ КОМПАНИИ

© 2006 Н. В. Князева, В. А. Пискунов

Самарский государственный экономический университет

Рассматриваются вопросы управления персоналом и маркетингом в консалтинговой компании.

На современном этапе развития мирового хозяйства экономический рост государства определяется ресурсами страны и степенью ее интеграции в мировую хозяйственную систему. И если в начале 20 века главным ресурсом страны был капитал, во второй половине 20 века – информационные технологии, то в 21 веке – это интеллектуально-творческий потенциал и качество менеджмента.

Кадровый состав любой компании является ее ресурсной трудовой базой, но именно в сфере консалтингового и аудиторского бизнеса кадры приобретают форму интеллектуального капитала, совокупного банка знаний компании. Управление кадрами легло в основу успешного функционирования бизнеса сферы интеллектуальных финансовых услуг.

Многочисленное усложнение экономических процессов привело к тому, что передача передовых методов управления превратилась в самостоятельную сферу экономических отношений, к образованию национальных и международных рынков консалтинговых услуг, которые стали необходимым условием создания и распространения экономических и управленческих знаний.

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 бюджетирования. Помимо управленческого консалтинга, сосредоточенного на системе управления организацией, значи-

тельное развитие получили и другие виды консалтинга – кадровый, юридический, налоговый, информационный.

Самой распространенной формой управления зарубежной консалтинговой фирмой является партнерство. При этом следует отличать партнерство как организационно-правовую форму ведения бизнеса и как форму управления. В первом случае партнерство предполагает материальную ответственность партнеров перед клиентами, причем всем своим имуществом. От этой формы постепенно отказались, хотя и не везде. В Великобритании, например, наряду с акционерной компанией *KPMG*, занимающейся аудитом, существует партнерство *KPMG*, оказывающее консалтинговые услуги.

Система партнерства как форма менеджмента исторически развилась из юридической формы. Суть ее состоит в том, что каждый партнер занимается определенным направлением в фирме, как своим собственным бизнесом. Партнер заинтересован в поиске и привлечении клиентов по своему направлению, так как получает за это определенный процент прибыли. Когда клиент найден и договор заключен, партнер назначает менеджера проекта, а тот формирует команду консультантов-исполнителей на проект. При этом одинаково распространенными в крупных консалтинговых компаниях является как принцип “горизонтальной инициативы”, когда партнеры возглавляют направления по определенным видам услуг (аудит, налоговое консультирование и т. п.), так и принцип “вертикальных рынков”, когда партнер возглавляет направление по предоставлению услуг компаниям определенного сектора экономики (нефтегазовый сектор, телекоммуникационный, *FMCG* и т. п.).

Консалтинговые компании, как правило, склонны к демократическому стилю управления, и важной особенностью института партнерства является кажущееся отсутствие иерархии между партнерами. Это обуславливается, с одной стороны, психологическими особенностями людей, выбирающих карьеру в области профессиональных услуг (одной из характерных черт консультантов является сильная потребность в независимости). Таким образом, партнерам приходится управлять людьми, не склонными к подчинению. С другой стороны, веским обоснованием большой склонности к демократии в управлении компаниями, оказывающими профессиональные услуги, является сама природа работы.

Услуги, предполагающие использование некоторой технологии или оказание которых предполагает некоторый набор рутинных действий, возможны (и затребованы) рынком в рамках специализации и разделения труда. Организации, оказывающие такие услуги, склонны к бюрократизации, имеют более жесткую иерархию и более управляемы.

Организации же, в которых обслуживание клиентов персонифицировано или настолько сложно, что становится больше искусством, чем наукой, как правило, более свободны по форме, менее иерархичны и бюрократичны. Социологи бизнеса определяют эти две системы как “механистические” и “органические” организации.

Консалтинговые компании, производящие наиболее творческие и персонифицированные услуги, тяготеют, таким образом, к “органической” структуре управления. Тем не менее, все большая часть работы организаций, оказывающих профессиональные услуги, становится наукой. В тех областях, которые, как ранее считалось, требуют творчества и в которых могли работать только опытные профессионалы, со временем работы могут выполняться младшим персоналом на основании хорошо регламентированных процедур. Соответственно, как только доля таких услуг в портфеле увеличивается, организация становится менее “органической” и более “механистической”.

Автономия партнеров оправдана в случае, если разрешается уникальная задача. Для удовлетворения таких запросов профессионалы имеют право работать с минимальными ограничениями. Ведь только непосредственный поставщик услуг знает все обстоятельства дела и потребности клиента; никто другой не может сказать, правильно ли он делает то, что делает. Такое, однако, было возможно только в дни господства универсалов, а не в нынешних условиях существования специализированного рынка. Партнеры сильнее зависят друг от друга, когда каждый из них обслуживает собственные сегменты рынка. Поэтому в настоящее время умелая координация специалистов разных направлений является одной из главных задач руководителя консалтинговой компании.

При всем разнообразии систем управления организациями, оказывающими профессиональные услуги, существуют некоторые принципы, на которых они должны строиться.

а) Избирается совет партнеров, в чьи функции входит обсуждение и разрешение вопросов политики организации. Совет встречается три-четыре раза в год. Он не является органом, управляющим организацией. Его задача – вопросы долгосрочной политики и стратегического развития.

б) Существует управляющий партнер, посвящающий значительную часть (от 50 до 100 %) своего времени исполнительской работе. Этот человек или избран всеми партнерами, или назначен советом (обычно практикуется последнее).

в) Финансовый / административный / исполнительный директор (другими словами, управляющий делами) – “правая рука” управляющего партнера. Его выбирают с целью освободить последнего от исполнения административных обязанностей и решения аналитических задач.

г) Управляющий партнер возглавляет исполнительный комитет, в который входят все (назначенные) главы различных направлений и подразделений организации (часть управленческой группы).

д) Комитет по компенсациям формируется из членов исполнительного комитета и

дополнительных членов, непосредственно избранных или назначенных советом.

Подобно государственному управлению эти элементы могут быть разделены на три группы. Совет (иногда и все партнеры) представляет собой законодательную ветвь, в чьи обязанности входит одобрять или не одобрять общую политику. Управляющий партнер вместе с исполнительным комитетом и управляющим делами формирует ветвь исполнительной власти. Наконец, комитет по компенсациям представляет собой судебную власть.

Приведенная здесь модель управления не является совершенной, однако она выдерживает тест, который должна пройти любая модель. Эта система характеризуется нижеперечисленными качествами, которые представляют собой группу характеристик, которых сложно добиться в рамках другой структуры управления:

- наличие выборной системы увеличивает вероятность того, что люди с нужными навыками имеют соответствующие полномочия, занимают определенные позиции и работают вместе как единая команда;

- совет как высший исполнительный комитет обеспечивает возможность “серьезного давления” на партнеров, которые могут и не быть хорошими менеджерами, но занимают при этом важные позиции;

- политические функции эффективно отделены от функций исполнительных, тем самым обеспечиваются возможности для людей, обладающих различными навыками;

- ясна персональная ответственность каждого, что устраняет возможность наложения обязанностей;

- структура не гарантирует, но способствует быстрому принятию решений;

- существует предельно ясная процедура отстранения неэффективных работников;

- структура позволяет устанавливать ясные цели и ответственность за их достижение;

- люди, ответственные за осуществление исполнительных функций, в пределах этой системы имеют время для их реализации;

- существуют механизмы для выражения неудовлетворения тех, кто не включен в официальную иерархию власти;

- управляющие имеют мандат от управляемых;

- возможно, наиболее важным является снижение роли членов комитета в принятии важных решений.

Главным активом консалтинговой компании являются ее сотрудники, поскольку именно за их знания и навыки клиенты платят деньги. Консалтинг и аудит – это бизнес, в котором фраза “Кадры решают все” является не просто лозунгом. Поэтому работа с персоналом является важнейшей функцией управления консалтинговой фирмой.

Как и в любом другом бизнесе, главными элементами системы управления персоналом в консалтинге являются подбор, обучение, оценка, мотивация и компенсация работы персонала.

Как правило, фирма, оказывающая профессиональные услуги, – это организация, имеющая три профессиональных уровня. В управленческом и стратегическом консалтинге это консультант (сотрудник), менеджер и вице-президент. В аудите – сотрудник, менеджер, партнер. Внутри каждого уровня есть подуровни. Например, карьерная лестница в компании, занимающейся управленческим консалтингом, может выглядеть следующим образом: младший аналитик, аналитик, старший аналитик, консультант, старший консультант, менеджер, директор, партнер. Количество ступенек внутри каждого из трех уровней может варьироваться от фирмы к фирме, но количество самих уровней и их функционал остаются неизменными. В общем виде можно обозначить эти три уровня следующими терминами: “исполнитель”, “супервайзер”, “эксперт”. “Исполнители” (рядовые сотрудники) отвечают за выполнение технических заданий, “супервайзеры” (менеджеры) – за управление проектами, их ежедневный контроль и координацию, “эксперты” или “продавцы” (партнеры, вице-президенты, директора) – за маркетинг и отношения с клиентами.

Структура фирмы (соотношение сотрудников младшего, среднего и старшего уровня) в первую очередь определяется теми требованиями, которые предъявляются к навыкам персонала, т. е. соотношением задач

разного уровня сложности, которые фирме приходится решать при выполнении проектов.

Основными задачами управления персоналом консалтинговой компании являются развитие и удержание сотрудников, другими словами, увеличение и сохранение активов (если речь идет о рядовых сотрудниках) или увеличение и сохранение капитала (если речь идет о партнерах).

Основными инструментами, с помощью которых решаются указанные задачи, являются механизм распределения на проекты и система компенсаций. Эффективная система компенсаций обеспечивает высокую мотивацию и лояльность партнеров, а также определяет стратегию и пути развития компании, стимулируя партнеров вкладывать их время и усилия в формирование долгосрочных конкурентных преимуществ компании, а не только в получение краткосрочных выгод.

Неотделимость услуги от ее источника порождает проблему передачи и сохранения знаний внутри компании, а также такую потенциальную проблему, как оказание услуги консультантом от своего имени, минуя компанию. Эта проблема в консалтинговой фирме может решаться путем разделения процесса консультирования на простые этапы и узкие специализации консультантов или путем формализации опыта и знаний консультантов через создание баз знаний и экспертных систем.

Основными задачами компании, которые необходимо решить в рамках построения эффективной системы управления персоналом, являются:

- правильное определение необходимой структуры персонала компании с учетом специфики выполняемых проектов;

- организация эффективного распределения сотрудников на проекты, т. е. обеспечение развития и мотивации сотрудников непартнерского уровня;

- построение эффективной системы компенсаций, т. е. обеспечение развития и мотивации партнеров;

- создание эффективной системы управления знаниями, обеспечивающей накопление, сохранение и передачу знаний внутри компании.

Планирование структуры и численности персонала является важной функцией управления консалтинговой фирмы. Структура персонала определяется характером проектов, выполняемых компанией, и, в свою очередь, является одним из главных факторов прибыльности компании.

Излагая основу управления консалтинговой компанией, нельзя не отметить, что специфика системы управления фирмой, оказывающей профессиональные услуги, связана со спецификой услуг как товара. В силу неосвязаемости и несохраняемости услуг ключевыми факторами успеха консалтинговых компаний являются наличие сильной торговой марки (репутации) и эффективная система маркетинга. Такое свойство услуг, как неотделимость от источника, определяет более высокую, чем в любом другом бизнесе, ценность человеческих ресурсов для консалтинговой фирмы и связанную с ней необходимость особого подхода к управлению персоналом, основанного на партнерстве и демократических принципах.

Маркетинг играет не менее важную роль на стадии продвижения услуги. Маркетинг определяет работу компании по подготовке и определению цены, распределению и предложению услуги потребителю, т. е. определяет успешность компании во взаимодействии с внешней средой. Система работы с персоналом, называемая некоторыми авторами “внутренним маркетингом”, обеспечивает обучение и мотивацию работников компании, повышение их лояльности компании, т. е. эффективное взаимодействие внутри компании и, следовательно, повышение качества и уровня обслуживания клиентов.

Консалтинговые компании не проводят активные маркетинговые программы, редко дают рекламу, не являются ньюсмейкерами, не проводят промоакций. Почти все сделки по продаже услуг заключаются консультантами и руководителями, а не маркетологами. Более того, большая часть клиентов приходит по рекомендациям существующих клиентов, и кажется, что этим процессом нельзя управлять с помощью маркетинговых программ. Поэтому необходимость в консалтинговой компании отдела маркетинга не кажется очевидной. Чтобы обосновать необходи-

мость существования в консалтинговой фирме отдельного подразделения, отвечающего за маркетинг, необходимо понять, откуда приходят заказы, какие маркетинговые мероприятия проводятся консалтинговыми компаниями и что происходит, если функция маркетинга не закреплена за выделенным сотрудником (отделом).

Как показывает практика зарубежных компаний, маркетинговая деятельность консалтинговой фирмы ведется одновременно по двум направлениям. Внешний маркетинг, т. е. промоушн компании и ее услуг на рынке, осуществляемый с помощью вторичных маркетинговых тактик, является зоной ответственности маркетологов. Интерактивный маркетинг (термин Ф. Котлера) – это взаимодействие непосредственного продавца услуги (консультанта, партнера) и покупателя. От эффективности этого взаимодействия зависит воспринимаемое клиентом качество услуги, поэтому это направление маркетинговой деятельности сервисной фирмы является самым важным. Желаемый результат здесь достигается с помощью первичных тактик маркетинговых коммуникаций. Причем активная роль принадлежит, как было отмечено, продавцам услуги, а задача маркетологов – техническая поддержка процесса взаимодействия.

Оба указанных направления маркетинга сервисной фирмы имеют своей целью преодоление неосвязаемости услуги. Этой цели служат создание сильного бренда и поддержание имиджа компании и различные способы материализации услуги: договоры, отчеты, сметы, подробные комментарии, по-

здравительные открытки.

С процессом преодоления неосвязаемости связано и ценообразование в сфере услуг. Дело в том, что чем больше затраты компании на создание сильного бренда, тем выше цена услуги. Причем, если объективно рост цены обусловлен увеличением затрат на брендинг, то субъективно возможность увеличения цены обусловлена возрастанием в составе цены составляющей впечатления покупателя от приобретенной услуги. Действует прямая зависимость: чем больше затраты на бренд, тем выше лояльность потребителя и его доверие к фирме, тем больше его субъективная оценка качества оказанной услуги, тем больше он готов платить. Этот феномен ценообразования порождает такое явление, как низкая ценовая эластичность на рынке услуг высокого класса и их завышенная стоимость.

Таким образом, при оценке маркетинговой тактики управления решающее значение для успеха консалтинговой фирмы (как, впрочем и любой другой) имеет наличие маркетингового плана развития, основанного на тщательном анализе рыночной ситуации и возможностей. При определении долгосрочных задач и перспектив развития консалтинговые компании должны учитывать стадию жизненного цикла предоставляемых ими услуг, а также определить возможные рынки или ниши специализации.

При создании эффективной системы управления российские компании могут и должны опираться на опыт, накопленный международной консалтинговой практикой и управленческой мыслью.

MODEL OF MANAGEMENT IN A FOREIGN CONSULTING COMPANY

© 2006 N. V. Knyazeva, V. A. Piskunov

Samara State Economics University

The paper deals with the issues of managing personnel and marketing in a consulting company.