

Сергей Гуриев, Олег Цывинский: Чем заняться консультанту

Vedomosti.ru , 29.03.2012

Одним из хитов нынешнего телевизионного сезона в США стал сериал «Дом лжи» о консультантах по менеджменту. В нем циничные консультанты много и красиво говорят, весело кутят в клубах на деньги клиентов, блистают своим образованием и получают огромные деньги за бесполезные презентации, напичканные умными словами, красивыми диаграммами и бизнес-жаргоном.

Работа настоящих консультантов, конечно, не так гламурна, как в сериале. Но, как и в «Доме лжи», многие руководители задают вопрос: насколько привлечение консультантов полезно для бизнеса? Или это будет бесполезная трата денег и времени топ-менеджмента, которая в лучшем случае оправдывает уже принятые решения?

С одной стороны, недавний обзор Чада Сиверсона «От чего зависит производительность» в *Journal of Economic Literature* говорит о том, что качество управления — один из трех ключевых факторов, непосредственно влияющих на производительность. Два других важнейших фактора, напрямую зависящих от компаний, а не от внешних условий (в отличие, например, от развития экономических институтов) — это качество рабочей силы, капитала и уровень инноваций и использования информационных технологий. Однако сама по себе важность качества управления не означает, что привлечение консультантов приведет к его улучшению и оправдывает расходы на наем консультантов.

Конечно, сами консультанты приведут примеры кейсов и успешных проектов, но беспристрастно ответить на этот вопрос удалось лишь недавно — когда экономисты начали ставить эксперименты, способные объективно измерить влияние консультантов на качество управления в компаниях. Почему экономистам интересен этот, казалось бы, совершенно практический вопрос? Дело в том, что исследование основных факторов производительности и способов ее увеличения важно в том числе и как одно из главных вводных в модели экономического роста и макроэкономической политики роста.

Первым широкомасштабным исследованием влияния консультантов на качество управления и производительность стала работа «Важны ли менеджмент? Данные из Индии» профессора Стэнфордского университета Ника Блума (в прошлом — консультанта McKinsey) и его соавторов. Авторы исследования провели эксперимент, напоминающий изучение эффективности лекарств. Такой метод позволяет наиболее точно изучить причинно-следственную связь. Они разделили группу текстильных фабрик в Индии на две части случайным образом. В первой группе (14 фабрик) международная консалтинговая компания диагностировала проблемы с производительностью, предложила методы ее увеличения и участвовала во внедрении этих методов. Вторая группа (6 фабрик) использовалась в качестве контрольной. В ней лишь диагностировали, но не лечили проблемы. Всего в исследовании приняли участие 17 компаний (с 20 фабриками), каждая фабрика получила около 1000 человеко-часов консалтинговых услуг, а на исследование было потрачено более \$1 млн (даже с учетом того, что консалтинговая фирма предоставила значительную часть своих услуг бесплатно). И диагностика, и изменение качества управления происходили по 38 критериям (контроль качества, управление персоналом и продажами и т. д.). Если в среднем до начала исследования качество управления было на уровне лишь 25% от лучших мировых практик, то в конце этот показатель вырос до 63%. Улучшение качества управления привело к росту производительности на 18% в течение года. Прибыль в расчете на каждую фабрику выросла на \$350 000, в то время как рыночная (т. е. без предоставленных скидок) цена консалтинговых услуг составила бы \$250 000.

Конечно, можно возразить, что авторы исследования изучили лишь сравнительно небольшое количество фабрик только в одной отрасли и лишь в одной стране. Тем не менее качество исследования с точки зрения его разработки, проведения и уровня анализа данных — одно из самых высоких в литературе по этой теме.

Впрочем, еще одно недавнее исследование также подтверждает эти результаты. Мириам Брун из Всемирного банка, Дин Карлан из Йеля и Антуанетта Шоар из Чикагского университета изучили влияние консалтинговых услуг на малые и средние компании в Мексике. Они случайным образом выбрали группу в 150 из 423 компаний и предложили им консалтинговые услуги с большой скидкой. Компании в зависимости от размера платили лишь от 10 до 30% стоимости услуг. Вторая группа из 267 компаний использовалась в качестве контрольной. В среднем компании были вполне репрезентативными для мексиканского малого и среднего бизнеса. Выбранные компании в течение года получали четыре часа в неделю консультационных услуг от одной из девяти местных консалтинговых фирм. Влияние консультантов оказалось очень значительным — рост прибыли на 120% и продаж на 80% в месяц. Значительные улучшения зафиксированы в трех направлениях: маркетинг, оценка менеджментом качества управления и процедура формального контроля. Это исследование показывает, что даже малые и средние компании получают существенные выгоды от улучшения качества управления. Конечно, можно возразить, что в Мексике для малых и средних компаний, скорее всего, сработал эффект низкого старта — самые простые изменения позволили значительно улучшить результаты. Но не надо забывать, что и консалтинговые услуги предлагались местными, а не элитной международной компанией, как в случае Индии.

Почему же, если результаты деятельности консультантов настолько хороши, все эти компании сами — без всяких экспериментов — не наняли консультантов и почему качество управления настолько низко на некоторых развивающихся рынках? Одна из главных причин, которые приводят авторы обоих исследований, в том, что менеджеры сами не осознают, насколько плохо качество управления в их компаниях. Например, в Индии опросы менеджеров, участвовавших в исследовании, показывают, что они сначала не соглашались со многими предложениями консультантов. Основной аргумент менеджеров был в том, что качество управления было сравнимо с другими похожими предприятиями в Индии (хотя на самом деле оно на порядок отставало от лучших международных практик). Кроме того, и в Мексике, и в Индии менеджеры зачастую не знали о существовании ряда практик, которые могут значительно улучшить качество управления и увеличить производительность.

Похожая картина наблюдается и в России. В 2009 г. при поддержке Европейского банка реконструкции и развития Блум и соавторы опросили почти 2000 компаний в 10 переходных экономиках (включая более 200 предприятий в России), Германии и Индии. Они показали, что лучшие компании в России имеют тот же уровень качества менеджмента, что и компании в развитых странах. С другой стороны, в отличие от развитых стран в России — как и в других переходных экономиках — очень много компаний с очень низким качеством управления. Именно поэтому средний уровень качества менеджмента по-прежнему существенно отстает от развитых стран. Другими словами, как бы мы ни иронизировали по поводу консультантов, в России им, похоже, есть чем заняться.

Авторы — ректор Российской экономической школы; профессор Йельского университета и Российской экономической школы