

ОРГАНИЗАЦИЯ ВНУТРЕННЕГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В РОССИИ

В. И. Алешникова

Институт менеджмента, маркетинга и финансов (г. Воронеж)

Поступила в редакцию 2 февраля 2012 г.

Аннотация: в статье проанализированы причины и проблемы формирования служб внутреннего консультирования в российских организациях, обоснованы возможные формы их организационного оформления, предложены оценочные показатели деятельности.

Ключевые слова: внутреннее консультирование, служба внутреннего консультирования, центр обслуживания, центр затрат, центр прибыли.

Abstract: reasons and difficulties with forming an internal consultancy unit in Russian enterprises are discussed in the article, possible organizational structures are justified, performance evaluative indexes are suggested.

Key words: internal consulting, internal consultants service, service centre, costs centre, profit centre.

Независимые исследования, проводимые национальными ассоциациями консультантов по управлению на ряде российских предприятий (с участием автора статьи), показывают, что большое количество российских компаний не видят необходимости в помощи консультантов, так как, по мнению руководства, нет проблем, с которыми они не справились бы самостоятельно, или их нет вообще.

Однако, глядя на состояние развития основной массы предприятий страны, вряд ли можно считать такие заявления адекватными. Действительно, часто организация (главным образом, крупная) в состоянии самостоятельно справиться со своими проблемами и провести необходимые изменения. Но отечественная и зарубежная практика указывает на существование трудностей при самостоятельном разрешении проблем и описании проблемных ситуаций: невозможность длительного отвлечения высококвалифицированных специалистов на решение проблем, поверхностное видение проблем, сложность установления причин их возникновения, незавершенный диагноз проблем (все это происходит по причине отсутствия у работников предприятия знаний и навыков диагностики и проведения изменений) и т.п.

Что касается заявлений об отсутствии проблем на предприятии, то такой ситуации в принципе не может быть. Дело в том, что в менеджменте под проблемой понимается не только текущее отклонение, вызывающее нарушение нормального течения деловой активности и требующее проведения

корректирующих изменений (направлены на устранение недостатков, слабых мест), но и тенденции во внутренней или внешней среде организации (возможности и угрозы) могут стать источником проблем в перспективе. Для их преодоления необходимо провести предупреждающие изменения, направленные на поддержание и развитие своих конкурентных преимуществ. Развитие организации, переход ее к новому этапу жизненного цикла также требует изменений в целях, стратегиях, методах управления, организационных структурах, культуре, продуктах, технологиях и т.п. Игнорирование объективных процессов развития – прямой путь к кризису, утрате конкурентных преимуществ.

С другой стороны, можно отметить наличие возрастающего спроса на консультационные услуги в таких областях, как, например, конкурентоспособность предприятия, слияния и поглощения, финансовый менеджмент, маркетинг и сбыт, корпоративное управление, деловая репутация. Многие руководители прибегают к помощи российских и зарубежных консультантов. Однако, по различным оценкам, не менее 15 % директоров не доверяют специалистам со стороны (внешним консультантам) решения своих проблем. Это связано как с высокими ценами на консультационные услуги, так и с наличием отрицательного опыта взаимодействия, боязнью нанять дилетантов, опасениями попасть в зависимость от консультантов, страхом утечки конфиденциальной информации, отсутствием знаний процедур выбора консультантов и т.п.

По нашему мнению, реальным направлением выхода из сложившейся ситуации является создание в крупных компаниях служб внутренних консультантов (СВК) или введение должности внутреннего консультанта. Тем более что подобная практика существует не только за рубежом, но была распространена и в России (правда, такие подразделения в нашей стране имели иные названия). Внутренний консультант является сотрудником организации, занимает свое место в организационной структуре управления. На практике нередко внутренних консультантов ошибочно отождествляют с высокопрофессиональными специалистами. Основное отличие внутреннего консультанта определенной специализации от специалиста – статус. То есть первый занимает должность внутреннего консультанта, в обязанности которого входят выявление проблем, разработка альтернатив их решения и проведение изменений, в то время как специалист занят выполнением своих обязанностей, круг которых определен должностной инструкцией, договором. Специалист ориентирован на работу в стандартных, стабильных условиях, а если возникает нештатная ситуация, то здесь требуется помощь консультанта, обладающего навыками диагностики и решения проблем, проведения изменений.

Рассмотрим объективные причины появления подобных подразделений в структуре компаний и эволюцию их организационного оформления.

Специализация и концентрация производства, рост численности управленческого персонала, увеличение масштабов и сложности управленческих задач, новшества в организационных структурах управления привели в 50–60-е годы XX века к созданию в ряде стран специальных подразделений, занятых контролем за эффективностью функционирования, совершенствованием организационных структур и методов управления. Деятельность структур, отвечающих за совершенствование управления, была направлена на диагностику проблем, поиск и разработку нововведений. Внедрение предложений по совершенствованию деятельности, проведению изменений возлагалось на менеджеров функциональных отделов. Такое дробление функции рационализации управления не дало желаемого результата. В связи с чем в 70-е годы XX века появилась новая форма организации деятельности по рационализации управления – служба внутренних консультантов, отвечающая за выявление управленческих проблем, разработку предложений по их устранению и проведение изменений.

По имеющейся информации, уже в 80-е годы в США из 70 тысяч консультантов по управлению 20–30 тысяч являлись внутренними консультантами или были заняты консультированием неполное время [1].

В российской теории и практике управленческого консультирования внутреннее консультирование остается практически неизученным, хотя аналогичные процессы протекали в нашей стране. Известно, что функция по рационализации управления выполнялась всеми службами и отделами предприятий (в дополнение к основным). Однако реформа 60-х годов настолько усложнила и увеличила объем работ по совершенствованию, рационализации управления, что обусловила необходимость формирования специальных подразделений, отвечающих за совершенствование структуры и процессов управления, научную организацию труда и производства и т.п., т.е., по сути, выполнявших функции внутренних консультантов. К числу подобных подразделений относились самостоятельные подразделения или отделы совершенствования организации и управления производством, организации производства и управления, научной организации труда и управления; сектора и группы в составе функциональных служб и отделов (главным образом, в составе отделов организации и оплаты труда); структурные части лабораторий научной организации труда и управления [2]. Основным недостатком подобных структур – низкий статус в структуре управления, что существенно ограничивало их возможности.

Под влиянием зарубежной литературы по управленческому консультированию периода 60–70-х годов XX века о внутренних консультантах сложилось представление как о недостаточно компетентных специалистах из-за отсутствия у них опыта решения проблем в организациях разного типа, подвергались сомнению объективность и независимость советов, так как они предназначались собственному руководителю. С некоторыми аргументами нельзя не согласиться. Но вместе с тем практика показывает, что объективность и независимость внутренних консультантов высоки в тех компаниях, где четко и однозначно определены их роль и статус. А если учесть, что внутренние консультанты глубоко знают свою организацию, ее проблемы, которые можно решать по мере возникновения и при полной конфиденциальности, организация несет более низкие затраты на содержание СВК по сравнению с внешними консультантами,

то становятся понятными причины активизации процесса введения должностей внутренних консультантов в России и за рубежом.

Не имея соответствующего примера из отечественной практики, воспользуемся зарубежными данными (см. табл.).

О признании роли внутренних консультантов свидетельствуют такие факты, как создание в США Ассоциации внутренних консультантов, которая наравне с другими национальными ассоциациями консультантов образовала в 1977 году Совет организаций по управленческому консультированию (СОМСО) с целью обмена информацией среди своих членов и внесения ясности и согласованности по профессиональным стандартам. В 1976 году Институт консультантов по управлению Великобритании (ИМС) сделал вывод о том, что понятие «независимая практика» распространяется и на внутренних консультантов, которые отвечают требованиям, предъявляемым к знаниям, опыту, компетентности, и готовы оказать объективную и независимую помощь. Многие российские и зарубежные внутренние консультанты стали известны за пределами своих организаций благодаря изложению успешных методов своей работы, предлагаемых решений в публикациях. Широкое распространение получили предложенные внутренними консультантами стратегия ЗМ, концепция «открытой книги современного менеджмента» Стэка, модели горизонтальной корпорации («перевернутая пирамида» Pepsi-Cola, «пицца» Eastman Chemical).

Следует отметить, что в настоящее время процесс развития внутреннего консультирования в России активизировался, свидетельством чему служит введение подобных должностей на предприятиях, в кредитно-финансовых учреждениях, органах власти и управления.

По нашему мнению, работа по созданию консультационных подразделений внутри компании должна включать следующие этапы:

- 1) оценка необходимости и возможности создания СВК;
- 2) обоснование принципов подбора кандидатов на должность внутренних консультантов, форм повышения их квалификации, принципов организации деятельности, статуса подразделения;
- 3) разработка системы оценки деятельности внутренних консультантов.

Необходимость и возможность введения должности внутреннего консультанта (отдела) определяется исходя из особенностей организации, условий ее функционирования и развития. Следует четко представить положительные и отрицательные стороны, связанные с наличием или отсутствием внутренних консультантов в организации. При этом руководитель должен иметь ясное представление о том, как организовать доступ консультантов к современным технологиям менеджмента и управленческого консультирования с тем, чтобы непрерывно повышать квалификационный уровень.

Поиск и подбор кандидатов на должность внутреннего консультанта следует проводить не только внутри организации. Практика показывает целесообразность приглашения специалистов со стороны: из других компаний, консультационных фирм, вузов. Внутренние консультанты как профессионалы должны удовлетворять общим критериям профессионализма с позиций знаний и умений, этических норм и специфических личностных качеств. Очевидно, что наиболее квалифицированно выполнить работу по формированию службы внутренних консультантов могут внешние консультанты. В настоящее время не только зарубежные, но и некоторые российские консалтинговые фирмы

Т а б л и ц а

Результативность деятельности служб внутренних консультантов в 500 крупнейших компаниях США [3]

Характеристика работы консультантов	Нефтяная пром-сть	Производство и распределение электроэнергии	Химическая пром-сть	Транспорт	Газоснабжение
Проекты, выполненные по инициативе заказчика, %	85	98	76	20–65	99
Среднее отношение затрат к результатам	1 : 5	1 : 15	1 : 4	1 : 3	1 : 6
Удовлетворенность линейных руководителей качеством услуг	Высокая	Высокая	Довольно высокая	Высокая	Высокая
Внедрение рекомендаций, %	–	80–90	75	80–85	82

отработали процедуру отбора и последующего обучения внутренних консультантов, которая базируется на стандартной схеме, хорошо освещенной в литературе. В частности, отбор может проходить в соответствии с Основами Профессиональной Компетенции (более известными как «Амстердамский стандарт»)*, разработанными Международным Советом Институтов по управленческому консультированию (ICMCI, <http://www.icmci.com>). В соответствии со стандартом каждый консультант должен знать историю консалтинга и тенденции его развития; роль консультанта; направления и сферы консалтинга, области специализации; уметь оценивать эффективность консалтинга; соблюдать профессиональную этику; уметь создавать и развивать отношения с клиентом, эффективные коммуникации; знать особенности построения процесса консультирования в разных моделях; иметь навыки управления контрактами, соглашениями, проектами; уметь выявлять и решать проблемы; знать и понимать процессы управления в клиентской организации.

В российском профессиональном сообществе активно идет обсуждение профессиональных компетенций внутренних консультантов различной специализации (см., например, <http://www.e-xecutive.ru>).

Проблема формирования подразделений СВК в Российской Федерации осложнена тем, что в нашей стране консультанты имеют ограниченные возможности для повышения квалификации вне рабочего места, так как система подготовки и обучения не сформировалась. На национальном уровне известность получила Школа консультантов по управлению АНХ при Правительстве РФ, возглавляемая профессором А. И. Пригожиным. Практикующие консультанты имеют возможность в течение девяти месяцев пройти пять очных сессий по две недели каждая, разработать и реализовать проект в клиентской организации, по результатам защиты которого будет принято решение о выдаче диплома государственного образца о профессиональной переподготовке. Содержание теоретического курса: вводный курс в управленческое консультирование, организационная диагностика; методы выработки управленческих решений; ме-

тоды решения отдельных управленческих задач; консультант-клиентные отношения; методы осуществления изменений, повышение эффективности консультационных фирм.

Теоретические программы повышения квалификации консультантов предлагают Московский государственный университет имени М. В. Ломоносова, Государственный университет управления, Воронежский государственный университет (курсы «Основы управленческого консультирования», «Управление организационными изменениями»).

Выделим особенности возможных форм организационного оформления СВК: центр обслуживания, центр затрат, центр прибыли.

По нашему мнению, на начальном этапе СВК должна быть создана как центр обслуживания. Это означает, что СВК является еще одним равноставным подразделением, на которое распространяются принятые на предприятии система оплаты труда, режим труда и отдыха. Услуги внутренних консультантов бесплатны для структурных единиц предприятия. В качестве основных оценочных показателей деятельности СВК рекомендуем использовать: количество реализованных проектов, соблюдение сроков начала и завершения работ, достижение запланированных результатов, отзывы о работе внутренних консультантов. После того, как СВК зарекомендует себя (т.е. будет наблюдаться положительная динамика всех оценочных показателей), ее необходимо реорганизовать в центр затрат. В противном случае произойдет демотивация консультантов, так как результаты их труда не связаны с оплатой (они получают должностные оклады). Кроме того, бесплатность услуг, как правило, приводит к тому, что консультантов могут перегружать несущественной работой, решением простых несложных задач.

В модели центра затрат меняются принципы оплаты труда и организации взаимодействия консультантов с подразделениями предприятия. В данном случае консультанты начинают оказывать платные услуги по внутренним ценам. Соответственно, оплата их труда теперь ставится в прямую зависимость от объема, качества, сроков выполнения работ, так как консультанты получают не установленный неизменный оклад, а, например, процент от объема выполненных работ. При этом подразделения предприятия могут решать проблемы как с помощью внутренних консультантов, так и внешних, а также пользоваться услугами служб предприятия (отделов: финансов, маркетинга, труда и зарплаты и т.д.). Следовательно, СВК теперь

* В РФ создан Национальный институт сертифицированных консультантов по управлению (НИСКУ), который имеет право проводить добровольную сертификацию российских консультантов на соответствие требованиям «Амстердамского стандарта». Подробную информацию о требованиях к соискателю и условиях сертификации можно найти на сайте www.niscu.ru

должна постоянно доказывать свою конкурентоспособность. В центре затрат значительно расширяется круг оценочных показателей: объем затрат в стоимостном выражении, рентабельность услуг, рентабельность подразделения. СВК может на этом этапе потерять часть заказов, погибнуть из-за неконкурентоспособности, нежелания подразделений оплачивать их услуги.

Следующий этап в развитии СВК – выход с услугами за пределы своего предприятия, т.е. преобразование ее в центр прибыли. Оценка деятельности должна осуществляться с помощью ряда количественных и качественных показателей, среди которых: объем услуг внутри предприятия и за его пределами в стоимостном выражении, рентабельность внутренней и внешней деятельности. В том случае, если объем услуг внешним клиентам начинает многократно превышать объем услуг внутри предприятия, СВК, как правило, выделяется в самостоятельное юридическое лицо – независимую консалтинговую фирму. Подобную эволюцию прошли и проходят внутренние консультанты за рубежом и в России.

Модели центра затрат и центра прибыли представляют собой модели внутрифирменного предпринимательства.

Игнорирование преимущественности моделей развития СВК всегда приводит к неудачам. Так, несколько лет назад одно из крупных воронежских предприятий продолжительное время вело переговоры с кандидатами на должность внутренних консультантов из числа управленцев-практиков и выпускников вузов. Руководство предлагало весьма заманчивую, по их мнению, идею функционирования СВК без всяких ограничений в оплате и поиске клиентов за пределами предприятия (т.е. как центра прибыли). Очевидно, что идея изначально была обречена на провал, поскольку невозмож-

но представить, что подразделения предприятия массово начнут обращаться к консультантам и оплачивать их услуги. Это связано с рядом обстоятельств: отсутствие опыта взаимодействия с консультантами; сомнения в пользе подобных услуг и профессионализме людей, их оказывающих; опасения по поводу последствий доведения выявленных проблем до руководства и т.п. Весьма сомнительно неизвестной консалтинговой структуре предприятия найти клиентов и за его пределами. В подобной ситуации кандидатам организационно, экономически и психологически проще, перспективнее создать свою независимую консалтинговую фирму и «раскручивать» ее, оставляя у себя все заработанные деньги, а не процент от сделки.

К числу типичных ошибок, снижающих эффективность функционирования российских СВК, можно отнести: низкий статус и отсутствие реальных полномочий в решении проблем и проведении изменений; отсутствие выделенных и административно закрепленных взаимоотношений со службами и подразделениями предприятия; давление собственников и руководителей на внутренних консультантов; затягивание или навязывание корректив в предложенный проект; неготовность руководства к проведению изменений; неумение собственников и руководителей слушать; отсутствие обратной связи с консультантами и персоналом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Greiner L. E. Consulting to Management / L. E. Greiner, R. O. Metzger. – Englewood Cliffs, N. J. : Prentice-Hall, 1983. – P. 4.
2. Лехциер Л. И. Службы совершенствования управления в объединениях / Л. И. Лехциер. – М. : Экономика, 1983.
3. Управленческие нововведения в США. Проблемы внедрения / под ред. Ю. А. Ушанова. – М. : Наука, 1986. – С. 84–85, 88.

Institute of Management, Marketing and Finance (Voronezh)

Aleshnikova V. I., Doctor of Economics, Professor

E-mail: manag@immf.ru

Tel.: 8-920-210-32-80; 8(473) 260-24-07

Институт менеджмента, маркетинга и финансов (г. Воронеж)

Алешникова В. И., доктор экономических наук, профессор

E-mail: manag@immf.ru

Тел.: 8-920-210-32-80; 8(473) 260-24-07