

Зарубежный опыт классификации консультационной деятельности в системе внутрифирменного управления

© 2016 Сырадоев Дмитрий Владимирович
кандидат экономических наук,
доцент кафедры управления человеческими ресурсами
Казанский федеральный университет
420008, Республика Татарстан, г. Казань, ул. Кремлевская, д. 18
E-mail: sdv377@mail.ru

Рассматривается зарубежный опыт классификации работы консультативных организаций при решении различных проблем внутрифирменного управления. Проведен анализ зарубежных методик консультационных систем и отдельных категорий консультантов. В результате предложены три категории моделей (“экспертное вмешательство”; “доктор - пациент”; “консультация - процесс”), по которым выявлены отличительные признаки.

Ключевые слова: зарубежное консультирование, управленческие решения, классификация, модели, “экспертное вмешательство”, “доктор - пациент”, “консультация - процесс”.

Изучение практики зарубежных консультативных организаций во всем их многообразии прежде всего требует определенной классификации их деятельности. В американских исследованиях консультативные фирмы в управлении чаще всего классифицируются по масштабам их работы на мелкие, средние и крупные фирмы. Можно дифференцировать их также по характеру оказываемых услуг, т. е. учитывать прежде всего их специализацию в рационализации управления.

Исследования показывают, что в России на практике не только не сложилась основа управленческого консультирования, но и отсутствуют попытки осмысления его системной организации в виде значимых проектов. В целом, это связано с проблемами методологии в развитии и модернизации экономики. Профессора Казанского федерального университета Е.В. Фахрутдинова и С.Д. Мокичев по этому поводу утверждают: “Возрастание целостности новой экономической системы и переход к приоритету инновационных экономических закономерностей порождают новые теоретические проблемы и приводят к возникновению новых направлений методологии экономических исследований”¹.

Опыт показывает, что в условиях рынка и инновационных преобразований важной задачей для руководящего звена предприятия является оперативное получение актуальной информации для принятия управленческих решений. Например, отдельные исследователи в области управленческого анализа отмечают, что “одним из направлений, требующих развития в современных

условиях управления предприятием, является оперативность представления информации”².

В настоящее время в 154 странах мира работают около 600 тыс. специалистов-консультантов, обслуживающих 1,2 млрд работников сельского хозяйства. В агропромышленном комплексе Российской Федерации информационно-консультационные службы созданы в 65 регионах и 265 районах, в которых работает более 1800 консультантов, осуществляющих активную деятельность по реформированию АПК, обеспечению рыночной информацией и профессиональными консультациями сельских товаропроизводителей, освоению инновационных разработок³. При исследовании вопроса нельзя не учитывать и трудовую миграцию⁴.

Опыт зарубежных стран свидетельствует о существовании различных типов информационно-консультационных служб, таких как:

- службы как подразделения отраслевых органов управления - министерств сельского хозяйства (Германия, Румыния, Польша, Болгария, Латвия);
- фермерские объединения по оказанию консультационных услуг (Дания);
- службы, организованные на базе крупных региональных отраслевых университетов, сельскохозяйственных колледжей и профильных школ (Португалия, Турция, Канада, Беларусь, США);
- службы, как подразделения коммерческих консультационных фирм;
- частные консультационные службы (Шотландия, Англия, Новая Зеландия);
- службы смешанных форм организации (Эстония, Нидерланды)⁵.

Однако анализ каждого типа консультационной службы, существующей за рубежом, не позволяет взять за основу для конкретного российского региона какой-либо однозначный вариант построения такой системы, а следовательно, и одну схему разграничения полномочий государственных органов, местной консультационной сети, системы материальной поддержки сельскохозяйственных товаропроизводителей и образовательной системы⁶. По нашему мнению, для этого имеются причины веского характера. Например, одна из них - зарубежный опыт наглядно свидетельствует, что многообразие форм и методов информационно-консультационных служб во многом определяется конкретными социально-экономическими условиями развития агропромышленного производства и, в немалой степени, возможностями финансирования, доступными на данном этапе экономического развития.

Из существующих зарубежных методик наиболее подходящей для российских условий, на наш взгляд, являются консультационные системы стран Балтии, прежде всего благодаря сходству организаций управления сельским хозяйством.

Учитывая все вышесказанное, специализацию внешних консультантов можно было бы подразделить на две главные группы: одна из них занимается взаимодействием различных служб и отделов в системе управления и функционирования организации клиента, другая - межличностными отношениями, вопросами повышения квалификации руководящих кадров компании клиента.

Если консультанты, относящиеся к первой категории, обычно рассматривают организацию как единое целое, взаимосвязанное и взаимообусловленное общими задачами и целями, а также спецификой внешней среды, то вторые - имеют дело с мелкими группами, подсистемами и делают в своей работе упор на совершенствование функционирования и руководства в этих группах, на взаимодействие и отношения их, менее уделяя внимания функционированию организации в целом.

Первая категория консультантов предпочитает статус внешнего консультанта, нейтрального помощника, с самого начала и до конца своего контакта с клиентом обычно работает непосредственно с высшим эшелонem управленческой иерархии, вторая категория занимает положение как бы одного из членов фирмы-клиента, работает в тесном контакте с другими, рядовыми управленческими работниками в течение всего периода деятельности и рамках фирмы-клиента.

Наконец, в первом случае консультант предпочитает более или менее четкую конкретизацию в работе, например по рационализации руководства в определенной службе, отделе, по совершенствованию структуры управления и т. п., тогда как в работе консультанта второй группы наблюдается тенденция к ориентации на исследование комплекса проблем по повышению производительности, эффективности труда управленческих работников, совершенствованию системы их труда, развитию системы межперсональных отношений, стиля руководства и т.п. В американских публикациях, в частности в статье С. Ганеша, дается условное название этих двух главных подразделений в консультативной деятельности. Первую ориентацию консультанта он называет "системной", т.е. работой в области системных связей в организации, подразумевая под данным механизмом взаимодействия различных подсистем в управлении, вторую - работой в сфере "человеческих отношений" (human relations), предполагая при этом прежде всего создание нормальных условий в работе управленческого персонала фирмы-клиента, создание "здорового рабочего климата" в организации⁷.

Небезынтересны в данной связи цитируемые журналом "Бизнес хорайзонс" типичные высказывания консультантов первой и второй ориентации по вопросу степени их вовлеченности в работу фирмы-клиента. Если первый (системной ориентации) подчеркивает, что он не испытывает особенных чувств членства данной компании или чувства сильной привязанности, то второй утверждает, что он "желал бы быть частью семьи", но очень специфичной частью. "Я не хочу быть младшим братом. Я хочу быть дядей, который возвратился из длительной отлучки и который в состоянии делать удивительные вещи, что восхищает остальных членов семьи и что толкает их обращаться к нему за советом"⁸.

Классификация по специализации наряду со всеми ее достоинствами, раскрывая главные направления практики консультирования, по существу не отражает методов работы консультанта или если и затрагивает их, то недостаточно полно. Этот вид классификации в изучении института консультантов в управлении не в состоянии полностью охватить всю многогранность и своеобразие работы консультантов, методы, приемы, средства, используемые ими при решении различных проблем.

Работу внешнего консультанта на базе его специализации можно было бы также подразделить и по основным управленческим функциям: производство, сбыт, финансы, снабжение и др. Однако такая классификация по-прежнему стра-

дала бы все теми же недостатками - отсутствием анализа и синтеза методов и техники работы консультанта в управлении, а, как упоминалось выше, именно эти аспекты вызывают особый интерес. Иной раз в основу классификации зарубежные авторы кладут доходность операций консультативных организаций.

Однако, думается, особого внимания заслуживает классификация по степени вовлеченности внешнего консультанта в работу фирмы-клиента. Консультант может выступать как внешний высококвалифицированный специалист-эксперт при решении отдельных конкретных вопросов в области управления или работает в штате клиента сравнительно небольшой отрезок времени, а иногда и многие годы. Характер его вмешательства в деятельность фирмы-клиента иной раз ориентирован на решение ближайших, даже текущих проблем управления, в другом случае он выступает инициатором долгосрочных программ реорганизации. Характер работы консультанта, степень его проникновения, глубина анализа деятельности фирмы-клиента определяются каждый раз спецификой решаемой проблемы. Этот вид классификации представляет особый интерес в силу его универсальности и всеобъемлющего характера, а главное, потому, что он раскрывает весь механизм работы консультанта.

На наш взгляд, положив в основу классификации консультативной деятельности в управлении методы работы внешних консультантов, характер их вмешательства в работу фирмы-клиента, целесообразно подразделить данных консультантов на три категории: консультанты, работающие по модели "экспертного вмешательства"; консультанты, осуществляющие свою деятельность по модели "доктор - пациент"; консультанты, работающие в рамках модели "консультация - процесс".

Следует отметить, что такая дифференциация внешних консультантов в управлении носит достаточно условный характер, разграничить их бывает довольно трудно, однако анализ консультативной деятельности в управлении позволяет утверждать правомерность такого деления, так как каждая из названных категорий отличается присущими только ей приемами, подходами, средствами решения проблемы управления. Они разнятся характером вмешательства, степенью вовлеченности консультантов в деятельность фирмы-клиента.

Успех любой консультации зависит, на наш взгляд, от ряда организационных моментов: во-первых, от умения управляющего правильно определить свои собственные потребности; во-вторых, от того, насколько правильно он изло-

жил их консультанту; в-третьих, от правильности выбора консультанта, оценки его возможностей и способностей обеспечить требуемую информацию и, наконец, в-четвертых, от того, насколько управляющий четко представляет себе последствия применения рекомендаций, исходящих от консультанта. Для "экспертного вмешательства" соблюдение этих четырех условий обязательно.

Модель "экспертного вмешательства" предполагает относительно слабое вмешательство консультанта в систему и процесс управления фирмы-клиента. Здесь происходит как бы единовременный акт купли-продажи определенной информации, основанной на знаниях и предшествующем опыте консультанта. Администрация фирмы-клиента достаточно четко представляет себе, какую помощь советом или делом дождет оказать консультант, каковы при этом будут последствия. Чаще всего такое вмешательство носит характер справки, совета, ревизии бухгалтерской отчетности, инвентаризации материальных ценностей, помощи в установке различных видов оргтехники и т. п.

Следует заметить, что такого рода вмешательство консультанта является классической формой консультирования, да и по времени эта форма консультативной деятельности предшествует остальным формам. По существу она стала первым этапом в возникновении и развитии института консультантов в управлении. Основными стадиями работы консультанта по модели "экспертного вмешательства" являются, как правило, планирование работы, ее выполнение и, наконец, выдача заключения.

Коренное отличие моделей "доктор - пациент" и "консультация - процесс" от модели "экспертное вмешательство" состоит в том, что основные этапы работы консультанта первых двух моделей дополняются необходимостью постановки диагноза - задача зачастую сложная, требующая высокой степени вовлеченности консультанта в деятельность фирмы-клиента, тесного сотрудничества с управленческим персоналом клиента, глубокого и тщательного анализа оперативной деятельности последней.

Проблемы, решаемые в рамках моделей "доктор - пациент" и "консультация - процесс", как правило, носят более сложный характер, менее локализованы, имеют далеко идущие последствия. При решении данных проблем консультант исследует не только взаимосвязь и взаимодействие внутрифирменных факторов влияния на управление, но и фактор внешнего окружения. Для этих моделей характерно то, что управляющий компании или ряд управляющих приглашают консуль-

танта или группу их для изучения положения в компании. В ходе обследования консультанты выявляют существующие недостатки в руководстве фирмой и “прописывают соответствующую терапию”. Зачастую в таких случаях управляющий выделяет одно из подразделений компании с намерением с помощью консультанта разобраться, в чем беда, и совместно с ним разработать ряд мер по выправлению положения.

Таким образом, в деятельности консультантов, работающих по моделям “доктор - пациент” и “консультация - процесс”, имеется ряд общих характеристик, общих подходов к решению проблем управления у клиента. И в том и в другом случае консультанты не довольствуются ролью квалифицированного эксперта в решении проблем, возникающих у управляющего фирмы-клиента. Они изучают развитие процесса управления, намечают пути рационализации развития. При этом они исходят из посылки, что управленческий персонал клиента с несравненно большей готовностью идет на различные организационные перемены, чувствуя себя прямым инициатором таковых. Создать такой климат в организации, убедить управляющих в необходимости постоянных поисков новых форм организации и управления, привить им творческий подход к этому, по мнению американских авторитетов, - одно из главных качеств успешно работающего консультанта наших дней.

На наш взгляд, в дальнейшем необходимо более подробно остановиться на анализе деятельности консультантов, работающих по моделям

“доктор - пациент” и “консультация - процесс”, которые в настоящих условиях более эффективны и приемлемы в деятельности российских товаропроизводителей.

¹ Фахрутдинова Е.В., Мокичев С.Д. Проблемы методологии в развитии и модернизации экономики // Экономические науки. 2015. □ 1 (122). С. 11.

² Сырадоева В.Т. Роль и развитие бюджетирования для принятия управленческих решений: отечественный и зарубежный опыт // Актуальные проблемы экономики и права. 2012. □ 1 (21). С. 159.

³ Андреева Н.П. Информационно-консультационное обеспечение агробизнеса // Техника и оборудование для села. 2008. □ 6 (96). С. 34.

⁴ См.: Юрков Д.В., Колесникова О.Ю. Оценка объемов интеллектуальной миграции // Вопросы экономики и права. 2015. □ 84. С. 66-68; Юрков Д.В. Регулирование трудовой миграции: научный взгляд // Вестник экономики, права и социологии. 2015. □ 3. С. 115-117.

⁵ Матвеев Д.М. Современное состояние и перспективы развития управленческого консультирования в АПК // Организация и развитие информационного обеспечения органов управления, научных и образовательных учреждений АПК : материалы 2-й научно-практической конференции. Москва, 2006. С. 228.

⁶ Омаров М.М., Старкова Е.И. Проблемы и основные направления формирования информационно-консультационной службы в агропромышленном комплексе // Фундаментальные исследования. 2011. □ 8-2. С. 446-448. URL: <https://www.fundamental-research.ru/ru/article/view?id=27980>.

⁷ Business Horizons. October 1971, p. 49.

⁸ Ibid, p. 52.

Поступила в редакцию 04.10.2016 г.