

ОСОБЕНОСТИ НА ВЪТРЕШНИТЕ И ВЪНШНИТЕ УПРАВЛЕНСКИ КОНСУЛТАНТИ

Валентин Андреев Панайотов
Стопанска академия „Д. А. Ценов“ – Свищов
Катедра „Мениджмънт“

Резюме: В статията се разкрива същността на управленското консултиране. Обръща се внимание на характерните особености на вътрешните и външните управленски консултанти. Акцентира се върху предимствата и недостатъците на тези два вида, като едно от условията при избора на управленски консултант.

Ключови думи: управленско консултиране, вътрешни и външни консултанти.

JEL: M10.

FEATURES OF INTERNAL AND EXTERNAL MANAGEMENT CONSULTANTS

Valentin Andreev Panayotov
D. A. Tsenov Academy of Economics – Svishtov
The Department of Management

Abstract: The article reveals the essence of management consulting. Attention is drawn to the characteristics of internal and external management consultants. Emphasis is placed on the advantages and disadvantages of these two types as one of the conditions when choosing a management consultant.

Key words: *Management consulting; external consultants; internal consultants.*

JEL: M10.

Увод

При прехода от индустриална икономика към икономика на знанието, отличаваща се с голяма променливост и креативизация на социално-икономическите явления и процеси, адекватността на управленските решения и процедури на мениджмънта се превръщат в определящ фактор за конкурентоспособността на организациите.

Както към системите на мениджмънта, така и непосредствено към управляващите се предявяват все по-високи изисквания, касаещи тяхното ниво на компетентност, гъвкавост и способност да използват оригинални, нетипични инструменти за управление. Тези изисквания са особено актуални в период на посткризисно развитие, което е свързано с негативни

трансформации на деловата среда за водене на бизнес, затруднени условия на функциониране на организациите и повишаващи се нива на рисковете.

Заради претовареност с текуща работа мениджърите на организациите често не са в състояние сами ефективно да решат възникващите проблеми. Следователно е необходимо да бъдат привлечени специалисти в областта на управлението, които са в състояние, по-оперативно да предложат действени мерки, насочени към повишаването на ефективността на мениджмънта на организацията–клиент.

Актуалността на темата се определя от това, че консултантските услуги в България в сравнение с международната практика са сравнително ново явление, но този вид услуга се развива изключително бързо поради постоянните промени в различните отрасли. Тези промени водят до рязко увеличаване на рисковете и недостиг на информация за вземане на решения. Като прибавим и липсата на необходимите навици в управленския персонал да реагира на промените, то в така създалата се ситуация може да оцелее само компания, която търси адаптация към условията на външната среда не за сметка на хаотичното търсене на решения, а посредством обръщането за квалифициран съвет към професионалисти, работещи в сферата на консултантските услуги.

Целта, която се поставя в настоящата статия, е изясняване на особеностите на вътрешните и външните управленски консултанти в хода на реализацията на консултантския процес.

Задачите на настоящото изследване са: дефиниране на предметната област на управленското консултиране; какво е характерно за дейността на вътрешните и външните управленски консултанти; какви са приликите и разликите между тях по отношение обекта на консултиране; какъв е спектърът на услугите, предоставяни от вътрешните и външните консултанти.

I. Обосноваване потребността от управленско консултиране във фирмите и организациите

Като едно от ефективните направления за повишаване ефективността на мениджмънта на организациите днес се разглежда използването на потенциалите на консултантите в областта на управлението.

Можем да посочим редица определения за консултантската дейност, но сравнително най-точно и ясно е това на Цв. Дилков: „Управленското консултиране – това е вид интелектуална професионална дейност, в процеса на която квалифицираният консултант предоставя обективни и независими съвети, способстващи за успешното управление на организацията–клиент“ (Дилков, 2008, р.16).

Нивото на ефективност на мениджмънта на съвременните организации в условията на ускоряваща се динамика на измененията на деловата среда и всеобхватна информатизация на икономическите отношения съществено зависи от скоростта, пълнотата и своевременността на възприемане от мениджърите на прогресивни управленски концепции и най-добри управленски практики, което се постига чрез използване услугите на консултанти по управление.

Най-често консултантите са възприемани само и единствено като експерти, които знаят какво и как трябва да се направи, за да стане по-добре. Но консултантите по управление и организационно развитие са убедени, че е невъзможно да се напише рецепта за всеки житейски случай и за всяко предприятие. Затова преди всичко те не дават отговори на въпроси, а консултират по процеса на изработване на решения и организират самия процес (Дилков, 2008, р.23). По такъв начин в процеса на изработване на решение като експерти встъпват ръководните работници, които най-добре познават проблемите на своята организация. Консултантите тук само съпровождат процеса, тъй като знаят алгоритъма на търсене на решение.

За консултирането при цялото му разнообразие от форми и методи е присъщ един важен неизменен момент: при всички случаи в този процес участват две страни – консултант и клиент (Kubr, 2002, р.61). Затова резултатите от консултирането в голяма степен зависят от взаимоотношението между консултанта и клиента, от това, доколко ще им се удаде да установят продуктивна съвместна дейност.

Потребността от консултиране възниква тогава, когато трябва да се понижи нивото на неопределеност при вземането на отговорни управленски решения. Неопределеността в областта на вземане на решения в условията на бързо променяща се пазарна конюнктура способства за повишаване търсенето на консултантски услуги в цял свят (Каменов, 2008).

Нарастващата потребност от тези услуги в съвременния свят води до това, че тази дейност започна да се осъществява не само в специализираните консултантски фирми, но и вътре в самите субекти на икономическа дейност, такива като големи национални и международни компании. Последното се обуславя от факта, че услугите на външните консултанти както по форма и срок на оказване, така и по стойност и ефективност невинаги могат адекватно да съответстват на интересите на компанията–клиент. Понастоящем с определена степен на условност можем да говорим за „външно“ и „вътрешно“ консултиране, осигуряващо текущата дейност на съвременните икономически субекти.

Несъвършенствата на законодателството, нарастващата конкуренция и стремежът да се държи в тайна колкото може повече информация за проблемите на организациите, доведоха до появата и в българските фирми и организации на вътрешни консултанти по управление и организационно развитие.

В съвременните икономически условия се осъществява преразпределение на пазара на консултантски услуги, като значителна част от тях се пренася от пазара към недрата на компаниите, създаващи собствени консултантски или експертно-консултантски органи.

При днешното ниво на глобализация на икономическите процеси в структурата на управление на големите компании е оправдана необходимостта от създаването на такива консултантски органи, които да притежават гъвкавост и в най-голяма степен да отговарят на съвременната реалност. Множество компании създават в своите структури аналитични и други подразделения, призвани да определят възможните пътища и варианти за действия в условията на засилване на интеграционните процеси. При това често пъти такова „вътрешно консултиране“ при изработването на своите решения използва услугите на „външно консултиране“ особено когато се отнася за специфични задачи по управление и реорганизация на бизнеса.

Известна част от мениджърите не се доверяват на външните консултанти относно решаването на своите проблеми. Това е свързано както с високите цени на консултантските услуги, така и с наличието на негативен опит от взаимодействието, страха от наемането на дилетанти, страха от изтичане на конфиденциална информация, отсъствието на знания по процедурата за избор на консултант, опасения да се попадне в зависимост от консултантите и т.н.

II. Сравнителен анализ на двата типа управленско консултиране

По отношение на ангажимента на консултанта към организацията се различават два вида управленско консултиране – външно и вътрешно. При външното консултиране организацията кани консултанти на договорна основа, това може да бъде консултантска фирма или индивидуален консултант.

Вътрешното консултиране предвижда постоянна работа на консултанта или групата консултанти в щата на предприятието с подчинение на ръководителя на предприятието. Към външните консултанти се отнасят следните основни типове:

1. Големи многофункционални консултантски фирми, в които работят 500–1000 консултанта. Голяма част от тези фирми са многонационални фирми с филиали в 20 или повече страни.

2. Служби, извършващи консултации за ръководители на големи организации. Те са сходни с големите консултантски фирми.

3. Малки и средни консултантски фирми, щата на които наброява 50–100 консултанта. Преди всичко те се занимават с управленско консул-

тиране на малки фирми в ограничена географска област; специално управленско консултиране в една или няколко области.

4. Организации, оказващи специални технически услуги. Тези организации обикновено са създадени от специалисти в областта на математиката, изчислителната техника, изследване на операциите и предлагат специални услуги в областта на стратегическите изследвания, моделирането, прогнозирането, анализа и проектирането на системи и др.

5. Консултантски подразделения в управленски учреждения. Те се създават като част от консултантска организация, осъществявайки лизинг на своя персонал на фирма–клиент за обучение на нейните мениджъри.

6. Индивидуални консултанти. Индивидуалните консултанти могат да бъдат универсалисти, които подчертават своя широк опит в областта на управлението, решаването на проблем или специалисти, работещи в тясна област. Тяхната силна страна се явява високоиндивидуализираният и гъвкав подход, който трудно се прилага от по-голяма консултантска компания. Услугите на индивидуалния консултант са по-евтини, тъй като той може да избегне много режийни разноси, присъщи на големите организации. Индивидуалните консултанти често неофициално са взаимосвързани и могат да се събират за изпълнението на големи и сложни задачи.

7. Консултиращи преподаватели. Това са преподаватели по управление, лектори, инструктори и научни работници, основното занятие за които не е консултиране, въпреки че се занимават често с това.

8. Нетрадиционни източници на консултантски услуги. Към тази група можем да отнесем организации, превърнали своите вътрешни консултантски служби във външни консултантски служби. Разработено по (Kubr, 2002).

Ефективността на външното консултиране винаги е трудно да се установи предварително. Като определена сигурност за качеството му служи репутацията на консултантската компания, но от гледна точка на пазарните механизми това не е най-надеждната гаранция. В този смисъл ефективността на външното консултиране е свързана с по-голяма степен на неопределеност. В същото време качеството на консултантско-експертната дейност на вътрешните консултанти е предварително известно. Освен това компанията може сама да влияе на това качество по пътя на замяна на състава от експерти.

Типичен проблем при осъществяване на промени в компанията, инициирани от вътрешния консултант, е стремежът на ръководителя да създаде свои отношения с консултанта по навик в стил „ръководител–подчинен“, при това, ако не от първите дни на работа, то впоследствие. Вътрешното консултиране не може да доведе до положителен резултат при такава система на отношения. Необходимо е да се изградят отношения с фактически действително подчинените вътрешни консултанти на ниво

отношения между „равни“. Ръководителят трябва да притежава мъдрост да построи такъв тип отношения с цел постигане на успех в процеса на промяна. При това от страна на вътрешния консултант безусловно се изисква ниво на пределна коректност, самодисциплина, професионализъм и висока степен на отговорност за препоръчаните и реализирани от тях стъпки на промяна.

„Независимостта е друго съществено качество на успешния вътрешен консултант. За продължителен период от време вътрешните няма да бъдат оценявани за техния принос, ако са възприемани като „следващи партийната линия“ или „поддържането“ на конкретен подход в тяхната консултантска работа” (Sadler, 2001, p. 467).

Вътрешният консултант е длъжен да отхвърли от себе си привързаност, условност, субективизъм, да се научи да оценява съществуващата организация с максимална степен на обективност. Той трябва да се постави в позицията на клиент на организацията, да разсъждава като клиент, а това не е лесно, тъй като той работи в организацията, с нейните формални и неформални връзки и отношения, създадени през жизнения път на организацията.

Доверието или наличието на репутация вътре в организацията, като източник на ценен съвет или подкрепа, е ключът към утвърждаване ролята на вътрешните консултанти. Въпреки това, доверието към вътрешните консултанти не се приема и не се появява единствено от структурното им местоположение. Това е нещо, което трябва активно да се управлява от вътрешните консултанти. (Wylie, Sturdy, & Wright).

Основната разлика между вътрешния консултант с определена специализация и специалиста – това е статусът. Тоест първият заема длъжността вътрешен консултант, в задълженията на когото влизат разкриването на проблемите, разработването на алтернативи за тяхното решение и провеждането на промени, докато специалистът е зает с изпълнението на своите задължения, кръгът от които са определени в длъжностната му характеристика. Специалистът е ориентиран към работа в стандартни, стабилни условия, а при възникване на извънредна ситуация се налага използването на помощта на консултанта, притежаващ навици за диагностика, решаване на проблеми и извършване на промени.

Практиката показва, че обективността и независимостта на вътрешните консултанти е висока в тези компании, където точно и еднозначно са определени тяхната роля и статус. Като се отчете, че вътрешните консултанти познават своята организация в дълбочина, нейните проблеми, които могат да решат в случай на възникване и при пълна конфиденциалност, организацията има по-малки разходи за издръжката на консултантски отдел в сравнение с външните консултанти, то става ясна причината за активизиране на процеса по наемане на вътрешни консултанти не само в световната практика, но и у нас.

Търсенето и подборът на кандидати за длъжността вътрешен консултант може да се провежда не само в организацията. Практиката показва целесъобразността от привличането на специалисти от други компании, консултантски фирми, ВУЗ-ове. Вътрешните консултанти като професионалисти трябва да удовлетворяват общите критерии на професионализма от гледна точка на знания и умения, етически норми и специфични личностни качества. Очевидно е, че външните консултанти най-квалифицирано могат да изпълнят работата по формиране на отдели за вътрешно консултиране.

При подбора на кадри може да се търси съответствие на кандидатите с „Амстердамския стандарт“, разработен от Международния съвет на институтите по управленско консултиране ICMCI. (<http://www.icmci.org/>)

На вътрешния консултант често му се случва да влиза в противоречие с висши ръководители на компанията, които по обективни или субективни причини се ползват с авторитета и поддръжката на ръководителя и имат свои интереси, свои зони на влияние, които в резултат от промените могат да претърпят съществени изменения.

От практиката е известно, че вътрешният консултант трябва да бъде освободен от изпълнението на други задължения и не трябва да бъде член на управленския екип, за да се осигури чистота на консултантската работа, оставайки „безпристрастен“ организатор на процеса по решаване на проблемите в организацията.

Външните консултанти са обективни и независими, притежават умения за решаване на проблеми, възникващи в организациите от различни отрасли, имат имидж на професионалисти и статус на „звезди“, докато вътрешните консултанти имат по-пълна информация за своята организация, разходите за техните услуги са 30-50% по-ниски, те оперативно и непрекъснато се включват в процеса на консултиране, по-мотивирани са за крайния резултат и снижават вероятността за изтичане на конфиденциална информация.

В случаите, когато организацията се окаже в непозната за вътрешните консултанти ситуация, следва да се поканят външни консултанти. Затова е целесъобразно да се съчетаят услугите на вътрешните и външните консултанти, което от своя страна позволява:

- да се съкрати срокът на решение проблема;
- да се намалят разходите за консултантски услуги;
- да се повиши квалификационният потенциал на вътрешните консултанти и на организацията като цяло;
- да се повиши качеството на услугата.

Съществуват няколко варианта за организационно оформяне на вътрешното консултиране: център за обслужване, център за разходи, център за печалба. Разработено по Милан Кубр (Kubr, 2002).

Модел на центъра за обслужване. Този отдел се явява едно от подразделенията и има такъв статус, както и другите функционални отдели. В качеството на основни оценъчни показатели за дейността на този отдел може да се използват: количеството реализирани проекти, качеството на оказваните услуги; съблюдаването на сроковете за начало и край на работата, постигането на планираните резултати, отзиви за работата на вътрешните консултанти. Разходите за издръжката на този център и консултирането на подразделенията на предприятието представляват част от общите и административни разходи, т.е. услугите за клиента са безплатни. Ефективността на дадения модел е ниска, тъй като клиентите „злоупотребяват“ с помощта на вътрешните консултанти, гледайки на тях като допълнителни безплатно работещи сътрудници.

След като отделът за вътрешно консултиране се утвърди, е необходимо да бъде реорганизиран в център за разходи. В противен случай ще се получи демотивация на консултантите, тъй като резултатите от труда им не са свързани със заплатата (те получават заплата за длъжността). При **модела център за разходи** критериите за ефективност на подразделенията на вътрешните консултанти се явяват не само качеството и срокът на изпълнение работите, но и разходите, търговският разчет, използвайки трансферни (вътрешни) цени. Невисокото заплащане за услугите на вътрешните консултанти намалява количество на поръчките на подразделенията, заставя клиентите по-обосновано да формулират своите запитвания и възискателно да подхождат при оценката на работата на консултантите. Подразделенията на предприятията могат да избират между вътрешни и външни консултанти, а така също да се възползват от помощта на отделите на предприятието, заети с изпълнението на аналогични функции (финансов, маркетингов и т.н. отдел.).

Следващият етап в развитието на отдела за вътрешно консултиране е излизане с услугите извън пределите на собственото предприятие, т.е. преобразуване в **Център за печалба**. Ако вътрешните консултанти излязат от рамката на предоставяне на вътрешни услуги и икономии на издръжката и започнат да носят доход на предприятието, те се превръщат в консултантска фирма. Контролът и оценката на дейността на вътрешните консултанти трябва да се извършва с помощта на редица количествени и качествени показатели, сред които: обем на услугите вътре в предприятието и извън неговите предели в стойностно изражение, рентабилност на вътрешната и външната дейност, разходи и инвестиции. Ако обемът на услугите за външни клиенти започне многократно да превишава обема на услугите вътре в предприятието, отделът за вътрешно консултиране като правило се отделя в самостоятелно юридическо лице – независима консултантска фирма.

III. Плюсове и минуси в технологията за осъществяване на консултантския процес в една от двете му форми

Както на външните, така и на вътрешните консултанти се случва да се сблъскат с много проблеми в процеса на сътрудничество с клиентите, тъй като понякога е трудно да се постигне независимост и обективност. Това се случва, ако не са точно определени ролите и взаимните задължения на клиента и консултанта в пределите на организацията; ако консултантите се използват за всичко, което мине през ума на ръководителя и те знаят, че са длъжни да угодят на висшето ръководство или непосредствено на клиента, а не да дадат безпристрастно мнение. Отделът по вътрешно консултиране, който има нисък статус и е лишен от достъп до външното ръководство, няма да може да решава междуфункционални проблеми на по-високо ниво, а неговите препоръки няма да се ползват с авторитет и доверие.

Вътрешните консултанти познават проблемите и живота на организацията, притежават информация, която често пъти е недостъпна за страничните хора. Но положението вътре в организацията, ангажираността в протичащите в нея процеси налагат множество ограничения на техните възможности и действия. Правата и отговорностите на вътрешните консултанти се определят от тяхната позиция в организацията; мястото в технологичния процес; статуса, отношенията със сътрудниците и ръководството. Излизането от рамките на тези ограничения, нарушаването на правилата, субординацията, приетите в културата форми на поведение са заплашени от санкции и конфликти. Накрая те могат да бъдат деструктивни, ако действително нарушават протичащите в организацията процеси. Външният консултант не е включен нито в отношенията, нито в йерархията, нито в технологията. Той е заинтересуван от наличието на поръчка и от получаването на компенсация за своята работа. Такава позиция дава определена свобода, възможност да погледне организацията отстрани, но това естествено предполага дефицит на информация – тази информация и опит, които са достъпни само за членовете на организацията. За външния консултант организацията винаги е „черна кутия“, която той може да изучава, на която той може да въздейства. Но тази „черна кутия“ е функционираща и трябва впоследствие да работи сама, без участието на човека отстрани.

Времето – характерът на услугата, оказвана от „външния“ консултант, обикновено има еднократен характер, доколкото консултантската фирма е привлечена за решаването на някаква конкретна задача или реализацията на някакъв конкретен проект. Вътрешните консултационно-експертни структури работят на постоянна основа, което се явява съществено преимущество.

Организационни издръжки – външното консултиране обикновено е доста дезорганизираща процедура за компаниите. За провеждането на някои видове консултиране и получаването на съответстващия на очакванията резултат понякога се налага да се изразходят съществени организационни усилия, особено в такива специфични процеси, като консултиране по въпросите на общия мениджмънт или реорганизация на компаниите. Такова консултиране може приеме форма на продължителни обширни изследвания, в които се въвлича практически целият управленски и значителна част от оперативния персонал на компаниите. Реализацията на подобни проекти може да изисква разход на голямо количество време. Дейността на вътрешните консултантски органи вече е вградена в системата на функциониране на компаниите, затова за тяхната работа не се налагат допълнителни организационни издръжки, което се явява преимущество.

Стойност – факт е, че стойността на услугите на водещите консултантски компании е много висока. На негативната оценка за стойността на услугите на „външното консултиране“ съществено влияе и такъв фактор като високата цена за замяна на консултанта. Компания, която веднъж вече е заплатила на консултантска фирма немалка сума, за да се запознае с нейния бизнес и освен това е предоставила на консултанта немалко конфиденциална информация, невинаги е готова да пристъпи към замяна на изпълнителя даже в случай на голямо увеличение на разходите, или ако качеството на консултантската услуга бъде неудовлетворително. Очевидно е, че при съпоставими параметри стойността на „вътрешното консултиране“ е значително по-ниска, като при това не говорим, че при този случай конфиденциалната информация не излиза от границите на компанията.

Ефективност – оценката за ефективността на консултантските услуги може да бъде доста противоречива. Практика показва, че президентите на компаниите в по-голяма степен са удовлетворени от услугите на консултантите, отколкото вицепрезидентите и директора. Това говори, че „външното консултиране“ е предназначено не само за ръководство към действия, колкото за удовлетворяване нуждите на собствениците на компаниите. От друга страна, това свидетелства, че очакванията на мениджмънта по отношение на ефективността на консултантските услуги невинаги се оправдават. Компаниите, наемащи консултанти, преди всичко са недоволни от следното:

- предлагат им се вече известни решения срещу големи суми;
- незачитане мнението на клиента;
- препоръки, които трудно могат да се приложат в живота.

В заключение можем да обобщим, че и двете форми на управленско консултиране имат своето място в управленската практика. Ползването на услугите на едните или другите трябва да стане след анализ на ситуацията (дали еднократно ще ползваме консултантски услуги или

често, колко е динамична бизнес средата, нивото на неопределеност, конкуренция и др.), мащаба на бизнес (при малки и средни предприятия не е оправдано създаването на цял отдел вътрешни консултанти), както и след отчитане на предимствата и недостатъците на двете форми. Не трябва да се изключва възможността за комбинирането, допълването на вътрешното консултиране с външно, което елиминира част от недостатъците на двете форми.

Използвани източници:

ICMCI. (н.д.). Изтеглено на 08 януари 2017 г. от <http://www.icmci.org/>.

Kubr, M. (2002). *Management consulting: A guide to the profession*. Geneva: International Labour Organization.

Sadler, P. (2001). *Management Consultancy: a handbook for best practice*. London: Kogan Page Publishers.

Wylie, N., Sturdy, A., & Wright, C. (2010). The organization of internal management consultancy: dimensions, dynamics and dilemmas. *In Academy of Management Proceedings* (1), 1-6.

Дилков, Ц. (2008). *Управленско консултиране*. София: Нова Звезда.

Каменов, К., & Дилков, Ц. (2008). *Мениджърско консултиране*. Свищов: Академично издателство "Д. А. Ценов".