

9.2. РАЗВИТИЕ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В ФИНАНСОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЯХ

Дорофеев В.И., д.э.н., профессор
кафедры экономики и управления

*Всероссийская государственная налоговая академия
Министерства финансов РФ*

В статье рассматриваются современные направления консалтинговых услуг в рамках концепции стратегического менеджмента финансовой организации, связанные с выбором миссии, философии и организационной культуры, а также развитием процессов командообразования на уровне топ-менеджмента.

ВВЕДЕНИЕ

Осуществление намеченных экономических преобразований в Российской Федерации во многом зависит от того, насколько хорошо хозяйственные руководители и менеджеры сумеют научиться видеть перспективы и принимать обоснованные стратегические решения. Согласно общим положениям теории менеджмента, возможны два основных принципа управления сложной системой: управление по отклонениям и управление по слабым сигналам с упреждением. В первом наиболее распространенном варианте система управления, обнаружив отклонения от заданной программы, стремится вернуть объект управления в прежнее состояние, а во втором варианте система управления прогнозирует возможные изменения и заранее принимает меры по адаптации объекта к будущим состояниям. Оба эти принципа заимствованы из кибернетики, они вполне пригодны для технических систем, но, как оказалось, не совсем подходят для социально-экономических систем. Дело в том, что любая социально-экономическая система, следовательно, и финансовая организация, способна не только приспосабливаться к изменениям в окружающей среде, но и активно воздействовать на неё, изменяя среду в соответствии со своими целями.

Собственно, в этом и заключается главный принцип стратегического менеджмента:

- эффективная организация должна быть способной к видению перспективы;
- планировать и создавать желаемое будущее, внося необходимые изменения как в свои задачи, программу, структуру, стратегию, так и в окружающую среду.

Сложность решения указанных задач стратегического менеджмента обуславливает потребность руководителей финансовой организации в получении консультационной помощи. В данной статье освещаются современные направления консультационных услуг в рамках концепции стратегического менеджмента финансовой организации, связанные с выбором миссии, философии, имиджа и организационной культуры, а также развитием процессов командообразования на уровне топ-менеджеров.

1. КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ ПРИ ВЫБОРЕ МИССИИ, ФИЛОСОФИИ И ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ

Финансовые организации занимают ключевую позицию в функционировании финансовой системы. В рыночных условиях предприятия и финансовые организации получили возможность самостоятельно формировать и осуществлять собственную финансовую политику. Значительно расширился диапазон и повысилась сложность практической реализации функций финансового менеджмента, что обусловило объективную необходимость привлечения высококвалифицированных консультантов для помощи финансовым мене-

джером в развитии их профессионального уровня и личностного потенциала.

Поэтому одним из новых и перспективных направлений консалтинга в финансовой сфере является индивидуальное управленческое консультирование в финансовых организациях. Сущность этого нового вида консалтинговой услуги состоит в предоставлении необходимых советов и оказания помощи персонально менеджеру [7; 10]. На рис. 1 приводятся задачи индивидуального управленческого консультирования в финансовых организациях.



Рис. 1. Задачи индивидуального управленческого консультирования в финансовых организациях

Разработка стратегии финансовой организации не является самоцелью для ее высшего руководства. Стратегия позволяет определить основные целевые ориентиры и выбрать средства достижения будущих целей. Как показывает практика стратегического планирования, многие финансовые организации не считают нужным заглядывать далеко вперед, и не пытаются перенести свое дело в условия будущего, т.е. определить, в каком направлении им следует двигаться, как будут изменяться окружающая среда, рынки, спрос на их услуги, конкуренты и информационные технологии.

В работах по консалтингу указывают на опасность, грозящую руководству финансовой организации, принять желаемое видение будущего за действительное. М. Кубр утверждает, что консультант призван помочь руководителю-лидеру выработать видение будущего положения организации, выразить его через понятные всем работникам цели, миссию, а затем приспособить стратегию и средства деятельности под прогнозируемые изменения [7, т. 2, с. 15].

Философия и миссия финансовой организации должны правильно отразить это видение желаемого будущего, перспектив развития, предпочтительные целевые ориентиры и допустимые средства деятельности, способные обеспечить организации конкурентные преимущества. Большинство руководителей финансовых организаций в недостаточной степени знакомы с новыми для них методами стратегического менеджмента и относятся к ним с недоверием. Чтобы преодолеть их негативное отношение к такого рода нововведениям, в инновационном менеджменте даются рекомендации по обучению управленческого персонала в системе бизнес-образования.

Однако обычные способы обучения в данном случае вряд ли дадут желаемый результат. Экстраординарные требования экономической безопасности, конфиденциальности, монополии на информацию, необходимость

углубленного проникновения при выработке стратегии рыночного поведения в действительное состояние финансовой организации и ее положения на рынке финансовых услуг, все это резко ограничивает эффективность обучения в его обычных групповых формах.

Гораздо большую пользу руководителю финансовой организации может принести индивидуальное управленческое консультирование. Здесь устраняется опасность преждевременной, неконтролируемой утечки информации. Руководитель совместно с консультантом может заранее просчитать, варианты, оценить риск и возможные негативные последствия реализации тех или иных стратегий, выявить не только все преимущества, но и возможные недостатки стратегического планирования финансовой деятельности своей организации, не боясь, что все это станет раньше времени известно, как своим сотрудникам, так и конкурентам.

В индивидуальной работе с руководителем финансовой организации консультанту очень часто приходится «подталкивать» его к пониманию необходимости организационных изменений, побуждать его к действиям и решениям инновационного характера. Для этого следует ясно представлять, что дадут в перспективе мероприятия по организационному развитию и что собой представляет это совершенствование организации. В конечном итоге консультант должен предложить концептуальную основу для разработки задач и программ инновационных действий.

В индивидуальном консультировании руководства финансовой организации консультант должен избегать упрощенных решений и объяснить клиенту, что возможные способы с наименьшими затратами и быстрого достижения краткосрочных целей не позволят получить высоких результатов и что совершенствование организации требует длительных и порой дорогостоящих усилий.

Очень остро в связи с этим стоит вопрос о допустимой степени вмешательства консультанта в работу финансовой организации. Как показала практика управленческого консультирования, даже те руководители, которые хотят многое изменить в работе своей фирмы, часто не вполне понимают, что за этим следует и как этого добиться. Главное, что должен объяснить клиенту и на чем должен настаивать консультант, – это необходимость начинать перестройку организации с самого себя и с высшего уровня руководства, на который ложатся концептуальные стратегические задачи организационного развития. В этом и заключается сложнейшая проблема индивидуального управленческого консультирования – убедить руководителя финансовой организации в том, что образ экономического мышления и поведение следует менять на самом высоком уровне управления.

Приступая к индивидуальному консалтингу, консультант должен обратить внимание клиента на необходимость обоснования выбора основополагающих элементов стратегического планирования и управления: миссии, философии, имиджа и организационной культуры.

В теории стратегического менеджмента под миссией организации понимается формулировка главной цели, предназначения и смысла существования организации [1]. Иногда миссию отождествляют с философией организации, подразумевая под этим систему ценностей, убеждений и принципов, в соответствии с которыми организация намеревается осуществлять свою деятельность [2].

Следует иметь в виду, что специалисты по стратегическому менеджменту чрезмерно преувеличивают роль заявленной миссии в управлении фирмой. На самом деле, миссия – это скорее просто рекламное представление главной цели организации, чем руководство к повседневному действию членов организации. Хорошо сформулированная миссия позволяет создать у широкой общественности благоприятное представление о фирме, укрепить имидж и репутацию организации, но действительные проблемы внутрифирменного управления с помощью красивых лозунгов не решаются. Заявленная миссия организации может служить неплохой основой пиаровских кампаний, тогда как разовые мероприятия по формулировке и обнародованию философии и миссии не слишком способствуют поднятию уровня менеджмента в самой финансовой организации. Особенности выбора миссии и организации пиаровских мероприятий по доведению ее до общественности приведены в [8].

К сказанному следует добавить еще одно соображение, позволяющее уточнить роль миссии и философии организации. К числу принципов системных исследований, согласно работе [6, с. 135] относится принцип многоцелевой направленности поведения системы и ее элементов. В финансовой организации, как и в любой социально-экономической системе, общеорганизационные цели и цели отдельных подразделений и членов организации находятся в конкурентных отношениях. Главная цель организации или ее миссия вовсе не обязательно должна совпадать с интересами всех ее членов, скорее наоборот, противоречия и позиционные конфликты, обусловленные строением всех иерархических структур управления, представляют собой повседневные явления.

По этой причине один из принципов стратегического управления, активно пропагандируемых теоретиками, – принцип целевого управления или управления посредством усвоения философии организации, не оправдывает себя на практике. Здесь не помогают ссылки на японскую модель менеджмента, где этот принцип как будто бы доказал свою эффективность. Преимущества японской модели легко объяснимы общинным духом, особым менталитетом и другими этнопсихологическими и этноисторическими национальными особенностями самих японцев.

Отсюда следует вывод о том, что в задачу консультанта входит указать клиенту области применимости этих понятий стратегического менеджмента – миссии, философии и имиджа финансовой организации. Важно четко обозначить, при каких условиях формулировка миссии и философии окажет влияние на мотивацию организационного поведения работников финансовой организации.

Речь в данном случае идет о воспитательной функции высшего руководства организации и таком важнейшем социально-психологическом регуляторе поведения как организационная культура. Изучение образцовых фирм и корпораций, которое проводилось многими зарубежными исследователями, показало, что общим признаком для них всех является очень высокий уровень организационной культуры [5, 7]. И, наоборот, в испытывающих трудности компаниях одна из основных причин низкой эффективности часто заключена в недостаточно развитой культуре производственной деятельности и делового общения. Консультант должен довести до клиента ту мысль, что если

значение организационной культуры будет игнорироваться, то никакие стратегические планы и инновационные мероприятия не приведут к какому-либо улучшению работы финансовой организации.

Определение организационной культуры в распространенных учебниках следует признать не точным. Ф. Лютенс называет организационной культурой совокупность основных убеждений, включающих правильные способы восприятия происходящего, образ мышления и повседневные действия [3]. К важным характеристикам организационной культуры относят принятые модели поведения, ритуалы, нормы и правила, систему разделяемых ценностей, корпоративный дух и социально-психологический климат.

Но понятием организационная культура охватываются также и способы организации финансовой деятельности, оформление производственных помещений и офисов, имидж и репутация организации, стиль и методы руководства, технология финансового менеджмента и информационного обеспечения, делопроизводства и техники личной работы сотрудников организации. Понятно, почему консультирование по вопросам совершенствования организационной культуры требует от консультантов разносторонней подготовки в самых различных областях знаний.

Две важнейшие составляющие организационной культуры – система ключевых ценностей и господствующий стиль руководства – требуют совершенно противоположных подходов со стороны консультанта. Помогая руководству финансовой организации разработать систему ценностей и довести её до сотрудников, консультант вправе действовать гласно, открыто обсуждая эти проблемы с членами организации, проводя обследования и сообщая им полученные результаты. Чем шире будет круг вовлеченных в инвентаризацию ценностей и норм организационного поведения, чем чаще консультант будет обращаться к ним за помощью, тем скорее новая предложенная им система ценностей будет воспринята и одобрена сотрудниками организации, тем надежнее эта система ценностей будет служить эффективным, действительным мотиватором их повседневного поведения. Весьма эффективным способом усвоения системы ключевых ценностей организации, правил и норм организационного поведения является групповое обучение с использованием игровых методов. При этом допускается свободное обсуждение, критика и последующая корректировка ценностей и приоритетов.

2. КОНСАЛТИНГ ПРОЦЕССА КОМАНДООБРАЗОВАНИЯ

Процесс командообразования относится к наиболее ярким феноменам групповой динамики, и это было убедительно показано в известных Хоторнских экспериментах Э. Мейо. Процессы командообразования являются сравнительно новым предметом управленческого консалтинга и многие консультанты, руководствуясь исключительно имеющейся в продаже литературой по этому вопросу, допускают серьезные ошибки в своих рекомендациях. Поэтому следует еще раз рассмотреть проблемы построения команд в трудовых коллективах и прояснить не только преимущества, но и возможные недостатки групповых методов работы.

В теории менеджмента руководство совместной деятельностью рассматривается как диалектическое един-

ство двух процессов: групповой самоорганизации и единоначалия. Возможны случаи, когда руководитель коллектива полностью самоустраняется от исполнения своих должностных обязанностей, и тогда члены коллектива принимают на себя все функции руководства и полномочия по их выполнению. Так возникает самоуправляемая команда, по терминологии Ф. Лютенса [3].

Возможны и прямо противоположные варианты управления коллективом, когда руководитель берет на себя исполнение абсолютно всех функций управления, за исключением воспитательной. Такой руководитель, ни с кем не советуясь, принимает решения по любому поводу и заставляет подчиненных их выполнять без обсуждения, прибегая к самым жестким директивным методам мотивации. Такому руководителю при некоторых условиях удастся добиваться высокой эффективности совместной деятельности, но он никогда не сможет создать сплоченной команды единомышленников и помочь своим подчиненным раскрыть свой личностный потенциал. Любые непредвиденные случайности в работе, для устранения которых у руководителя может не хватить знаний, информации, умений и опыта, обязательно роковым образом сказываются на конечных результатах коллективной деятельности.

Специалисты по организационному поведению понятие команды относят к социальной группе, достигшей наивысшего уровня групповой сплоченности. Благодаря взаимному пониманию, доверию и командному духу в сплоченной группе возникают эффекты эмерджентности и синергии, – команда приобретает новые качественные свойства (целое становится существенно больше простой совокупности своих частей) и способность компенсировать индивидуальные неспособности ее членов.

Консультанты по вопросам командообразования часто сталкиваются с проблемой формирования команды в верхних эшелонах управления, например, в совете директоров, штаб-квартире корпорации или холдинга, в директорате, правлении компании или совете управляющих. Процесс командообразования в этом случае имеет свои особенности, которые часто не учитывают даже квалифицированные эксперты, оказывая консультационные услуги [4].

Именно в этом случае руководителю финансовой организации требуется конфиденциальное консультирование опытного эксперта в этой области, так как команда должна создаваться под требования и возможности руководителя. Ведь команда, в конечном итоге, должна скомпенсировать, прежде всего, недостатки самого руководителя, слабые места и пробелы в его профессиональной подготовке и управленческой компетентности. Следовательно, консультант должен определить, в первую очередь, квалификационный и личностный потенциал возглавляющего команду руководителя, во-вторых, те же самые характеристики всех членов команды и, в-третьих, латентные, стихийно складывающиеся межличностные взаимоотношения между всеми членами команды, включая руководителя.

Особенность построения команды на верхних уровнях управления, затрудняющая этот процесс, заключается в том, что возможности «хирургических» методов здесь очень ограничены. Членов команды нельзя подбирать с «чистого листа», как это легко сделать в командных видах спорта или, скажем, создавая проектную группу или бригаду для работы вахтовым методом.

Топ-менеджеры финансовой организации – это работники с большим опытом и авторитетом, они владеют закрытой информацией и устранить их из команды, в том случае, если они по своим личностным качествам не вписываются в команду и не соответствуют требованиям руководителя организации, просто невозможно.

У консультанта остается только один путь – формировать команду из уже входящих в коллектив штаб-квартиры финансовой организации топ-менеджеров людей посредством обучения их методам работы с командой. Здесь от индивидуального консультирования руководителя организации консультант переходит к групповым методам работы, широко используя ролевые игры, активные психологические эксперименты, методы тренировочных групп интенсивного общения, социально-психологический тренинг и другие методы активного обучения. Главная цель всех этих методик – научить менеджеров практическим навыкам делового общения.

Первым шагом на пути формирования команды должно быть решение проблемы идентификации или отождествления членами коллектива и руководителей личных, групповых и организационных целей. Отождествление личных и групповых целей и интересов легче достигается в отдельных подразделениях финансовой организации, в том числе и на верхнем уровне коллективного руководства при правильной организации дела, например, в совете директоров, совете управляющих или в целом в так называемой штаб-квартире организации.

В расчете на будущее развитие верхнего эшелона управления в совещательный орган высшего уровня управления рекомендуется ввести молодых подающих надежды специалистов из подразделений финансовой организации. Недостатком прежней системы формирования резерва на выдвижение была ориентация на должностные и квалификационные формы обучения лиц, зачисленных в резерв. К этому добавлялось наставничество со стороны прикрепленных руководителей, но к настоящим делам, конфиденциальной информации и принятию стратегических решений их не допускали.

Введение в состав совещательных органов с правом участвовать на равных в обсуждении и принятии решений по текущим и перспективным вопросам жизни финансовой организации должно резко повысить престиж и заинтересованность в карьерном росте молодых специалистов. Правда, эта задача повышает ответственность и объем работы консультанта. Кроме того, всегда сохраняется угроза экономической безопасности организации, так как хорошо обученный и допущенный к секретам, планам и стратегиям организации работник может перейти к конкурентам и нанести тем самым невосполнимый ущерб воспитавшей его организации.

Эксперт, оказывающий индивидуальные консалтинговые услуги, должен также помнить о присущих командной деятельности недостатках. Собственно, эти недостатки парадоксальным образом вытекают как раз из основных достоинств методов работы с командой и их часто называют «синдромом группового единомыслия». Достигнутый ценой больших усилий консенсус начинает восприниматься как высшая ценность. Команда готова оказать давление на своего члена, усомнившегося в правильности того или иного решения, выражающего несогласие с общим мнением и предлагающего свое нестандартное решение.

В команде выработываются своеобразные стереотипы группового мышления и попытки в открытую поломать сложившиеся шаблоны, и привычные подходы могут вызвать самые острые санкции против ослушников.

Еще один недостаток сплоченной команды – это возникновение группового эгоизма. Чаще всего групповой эгоизм возникает у членов штаб-квартиры, среди топ-менеджеров, причастных к решению стратегических задач, выработке миссии и концепции организационного развития. Интересы команды высших руководителей, ее цели и методы деятельности членами команды признаются единственно правильными, а мнение нижестоящих руководителей и простых исполнителей расцениваются как не стоящие должного внимания. Но в ответ на такое отношение руководства в низовых структурах возникает сопротивление, и финансовая организация рискует потерять отдельные группировки. В задачу консультанта входит предотвратить эти негативные явления.

Давно сложившаяся команда обычно сопротивляется радикальным переменам, особенно в кадровом составе. Новичок, каким бы квалифицированным и необходимым для решения актуальных проблем он не был, вызывает активное неприятие, все его предложения и действия подвергаются жесткой критике. В таком поведении «старых» членов команды есть свой резон, так как появление новых членов коллектива в той или иной степени всегда разрушает неформальную структуру группы и понижает групповую сплоченность. Ввод новичков в команду требует от руководителя больших усилий по сохранению целостности своей команды и в этом большую помощь ему должен оказать консультант. Задача состоит в том, чтобы сломать барьеры психологической самозащиты членов команды и найти способы ассимиляции новичка. Описание психологических приемов, с помощью которых новичок может завоевать доверие команды, приведено в [9]. Главным прием, который может порекомендовать консультант, – это заранее, до официального вхождения в коллектив развивать отношения с его ключевыми фигурами, так чтобы команда сама стала заинтересована в этом человеке и поставила перед руководителем вопрос о его включении в команду.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Переход к рынку только усугубил и обострил проблемы краткосрочности в хозяйственной и, в частности, финансовой деятельности. Фактор неопределенности, нестабильность и пробуксовка экономических реформ, рост теневой экономики, инфляционные ожидания и утрата доверия субъектов экономических отношений друг к другу ставят под угрозу любые долгосрочные планы, препятствуют инвестициям в реальную экономику, заставляют ориентироваться на краткосрочную отдачу от инновационных проектов.

Однако наряду с этими негативными тенденциями есть и позитивные примеры финансовых организаций, успешно действующих в плохо регулируемых рыночных условиях. Так, некоторые финансовые организации и, в частности, российские коммерческие банки с наименьшими потерями пережили дефолт 1998 г. и мировой финансовый кризис, они не боятся инвестировать значительные суммы в долгосрочные проекты, не обещающие сиюминутной отдачи. Не последнюю роль в выработке их стратегий рыночного поведения сыграли услуги внешних консультантов, обративших внимание руководителей организаций на необходимость выработки стратегического видения перспектив развития организации, своего места и предназначения в ней.

Литература

1. Ансофф И. Стратегический менеджмент [Текст] : классическое издание ; пер. с англ. / И. Ансофф. – СПб. : Питер, 2009.
2. Виханский О.С. Стратегическое управление [Текст]: учеб. / О.С. Виханский. – М.: Гардарики, 1998.
3. Лютенс Ф. Организационное поведение [Текст] : пер. с англ. / Ф. Лютенс. – М.: ИНФРА-М, 1999.
4. Петросян Д.С. Управление национальной экономикой России: проблемы теории и практики [Текст] / Д.С. Петросян. – М.: ВГНА, 2005.
5. Питер Т. В поисках эффективного управления [Текст]: пер. с англ. / Т. Питер, П. Уотермен. – М.: Экономика, 1986.
6. Русинов Ф.М. и др. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений [Текст]: учеб. пособие / Ф.М. Русинов, Л.Ф. Никулин, Л.В. Фаткин. – М.: ИНФРА-М, 1996.
7. Управленческое консультирование [Текст]: в 2 т. / под ред. М. Кубра; пер. с англ. – М.: Интерэксперт, 1992.
8. Фаткин Л.В. и др. Управление финансовой организацией: теория и практика [Текст] / Л. В. Фаткин, Д.С. Петросян, А.В. Раскатов. – М.: ИНФРА-М, 1998.
9. Фишер П. Новичок в кресле шефа [Текст]: пер. с нем. / П. Фишер. – М.: Интерэксперт, 1995.
10. Фомишин С.В. Управленческое консультирование. Международный опыт [Текст] / С.В. Фомишин, Ю.В. Чернов. – Ростов н/Д: Феникс, 2006.

Ключевые слова

Консалтинговые услуги; стратегический менеджмент; финансовая организация; миссия; философия; организационная культура; командообразование.

Дорофеев Владимир Иванович

РЕЦЕНЗИЯ

Известно, что консалтинг представляет собой профессиональную деятельность по консультированию производителей, продавцов, покупателей по широкому кругу вопросов в сфере бизнеса. Цель консалтинга – помочь менеджерам в достижении заявленных целей. Консалтинговые компании специализируются по отдельным направлениям деятельности (например, финансовой, организационной, стратегической). Основная задача консалтинга заключается в анализе, обосновании перспектив развития и использования научно-технических и организационно-экономических инноваций с учетом предметной области и проблем клиента. Иными словами, консалтинг – это любая помощь, оказываемая внешними консультантами, в решении той или иной проблемы.

В статье проф. В.И. Дорофеева рассматриваются современные направления консалтинговых услуг в рамках концепции стратегического менеджмента финансовой организации, связанные с выбором миссии, философии и организационной культуры, а также развитием процессов командообразования на уровне топ-менеджмента. Эта область консалтинга относительно нова, так как финансовые организации занимают ключевую позицию в функционировании финансовой системы, они получили возможность самостоятельно формировать и осуществлять собственную финансовую политику. При этом значительно расширился диапазон и повысилась сложность практической реализации функций финансового менеджмента, что обусловило необходимость привлечения профессиональных управленческих консультантов для помощи финансовым менеджерам в развитии системы стратегического менеджмента.

Предлагаемые в статье положения имеют элементы научной новизны и могут быть использованы на практике при совершенствовании системы стратегического менеджмента в финансовых организациях. Статья рекомендуется для опубликования в научном журнале.

Петросян Д.С., д.э.н., профессор, руководитель Научного центра стратегических исследований и институциональных технологий Института региональных экономических исследований