

ОЦЕНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ

Артерчук В.Д., Гузняева М.Ю.

ГОУ ВПО «Сургутский государственный университет Ханты-Мансийского автономного округа–Югры», Сургут, e-mail: marina_tom@rambler.ru

В управленческом процессе значительную роль в условиях реструктуризации организаций имеет консалтинг. Эффективность консалтинга определяется удовлетворением клиентов в решении поставленных задач. Однако актуальным является вопрос методик расчета экономической эффективности результатов управленческого консультирования. Существует определенная сложность в оценке эффекта консультирования по причине воздействия факторов, не связанных с консультированием. Кроме того, нет специальных методик по определению результативности консалтинга. Экономическая эффективность консультирования во многих случаях может получить достаточно точную оценку, о чем говорят методические подходы к проблеме. Нужны специальные методики в этой области. Работа консультантов, ассоциаций, фирм в области рационализации управления крайне необходима в деле улучшения эффективности систем управления. В статье разработаны подходы к оценке экономической эффективности управленческого консультирования. Дана характеристика методу экспертных оценок, показаны методы определения экономической эффективности управленческого консультирования. Обобщены методы расчета консультирования с использованием показателей. Показано, что результативность – более широкое понятие, чем эффективность. Предложено использование расчета результативности как комплексной оценки консалтинга.

Ключевые слова: консультационный договор, эффект консультирования, экспертные оценки, экономическая эффективность консультирования, результативность консультирования

EVALUATION OF MANAGEMENT CONSULTING EFFECTIVENESS

Arterchuk V.D., Guznyaeva M.Y.

¹Surgut State University, Khanty-Mansiysk Autonomous Okrug-Ugra, Surgut, e-mail: marina_tom@rambler.ru

Consulting is a significant role for the management process in restructuring the organization. The efficiency of consulting is determined by customer satisfaction in solving the problems. However the current techniques of calculating the economic efficiency of the results of management consulting are imported. There is some difficulty in assessing the effect of consulting because of the impact of factors not associated with consulting. In addition, there are no special techniques to determine the resultants of management consulting. In many cases the economic efficiency of consulting can get a fairly accurate evaluation of what they say methodical approaches to the problem. Special techniques are needed in this area. The work of consultants, associations, firms in the rationalization of management consulting is vital in improving the effectiveness of management systems. Approaches for the assessment of economic efficiency of management consulting are developed. A method of the expert evaluation and methods of determining the effectiveness of management consulting are showed. Methods for calculating the consulting with the using of indicators (criteria) are presented. It is shown that resultantly is a broader concept than efficiency. The calculation of the effectiveness is proposed for using as an integrated evaluation of consulting.

Keywords: consulting contract, consulting effect, expert evaluation, economic effectiveness of consulting, consulting effectiveness

Организации, приглашая консультантов для оказания им консультационной помощи, несут определенные материальные затраты и поэтому заинтересованы в окупаемости средств. После выполнения пунктов консультационного договора необходимо определить его результативность, проанализировать весь процесс, каждый его этап.

Главная сложность в определении эффекта консультирования, даже в том случае, когда имеются изменения в результатах производства, заключается в следующем. Любая хозяйственная операция в первую очередь является открытой системой. Поэтому при параллельном воздействии факторов, не связанных с консультированием (изменения цен, структурные сдвиги, новые капитальные вложения и т.д.), трудно отличить вклад консультантов от вклада работников клиента. Для преодоления этих трудностей известен

пока один путь – использование соответствующих коэффициентов, которые определяются с помощью экспертных оценок.

Цель исследования – исследование экспертного метода в возможности применения для оценки эффективности управленческого консультирования.

Под экспертными оценками понимается комплекс логических и математических процедур, направленных на получение от специалистов информации, ее анализ и обобщение с целью подготовки и выработки рациональных решений.

Методы экспертных оценок можно разделить на две группы: методы коллективной работы экспертной группы и методы получения индивидуального мнения членов экспертной группы.

Методы коллективной работы экспертной группы предполагают получение обще-

го мнения в ходе совместного обсуждения решаемой проблемы. Иногда эти методы называют методами прямого получения коллективного мнения. Основное преимущество этих методов заключается в возможности разностороннего анализа проблем. Недостатками методов является сложность процедуры получения информации, сложность формирования группового мнения по индивидуальным суждениям экспертов, возможность давления авторитетов в группе.

Методы коллективной работы включают: методы «мозговой атаки», «сценариев», «деловых игр», «совещаний» и «суда».

Методы получения индивидуального мнения членов экспертной группы основаны на предварительном получении информации от экспертов, опрашиваемых независимо друг от друга, с последующей обработкой полученных данных. К этим методам можно отнести методы анкетного опроса, интервью и методы «Дельфи». Основные преимущества метода индивидуального экспертного оценивания состоят в их оперативности, возможности в полной мере использовать индивидуальные способности эксперта, отсутствии давления со стороны авторитетов и в низких затратах на экспертизу. Главным их недостатком является высокая степень субъективности получаемых оценок из-за ограниченности знаний одного эксперта.

Метод «Дельфи», или метод «дельфийского оракула», представляет собой итеративную процедуру анкетного опроса. При этом соблюдается требование отсутствия личных контактов между экспертами и обеспечения их полной информацией по всем результатам оценок после каждого тура опроса с сохранением анонимности оценок, аргументации и критики.

Основные этапы процесса экспертного оценивания:

- 1) формирование цели и задач экспертного оценивания;
- 2) формирование группы управления и оформление решения на проведение экспертного оценивания;
- 3) выбор метода получения экспертной информации и способов её обработки;
- 4) подбор экспертной группы и формирование при необходимости анкет опроса;
- 5) опрос экспертов (экспертиза);
- 6) обработка и анализ результатов экспертизы;
- 7) интерпретация полученных результатов;
- 8) составление отчёта.

Экспертами являются руководители и консультанты. Следующим ключевым вопросом при определении экономической эффективности консультирования является

выбор показателей, на основании которых можно ее оценить.

Практика консультирования показывает, что в результате консультирования нечто увеличивается (например, объем продукции, прибыль) или уменьшается (себестоимость). Поэтому в тексте договора целесообразно указывать направления, в которых управленческое консультирование может дать положительные результаты, т.е. обсудить перечень показателей. После проведения этапа диагностики консультанты сообщают заказчику о результатах, и стороны обсуждают конкретный показатель, по которому определяется эффект.

В общем виде экономический эффект может определяться по формуле (1):

$$E = \Pi \cdot K_1 \cdot K_2, \quad (1)$$

где E – экономический эффект управленческого консультирования; Π – изменение: прирост, уменьшение; K_1 – доля управленческого консультирования в результатах работ; K_2 – доля участия консультанта в получении экономического эффекта.

Коэффициенты K_1 и K_2 консультанты и клиент определяют после внедрения рекомендаций консультантов. При необходимости, если стороны не приходят к согласию при определении доли управленческого консультирования и консультантов, можно пригласить экспертов – представителей третьих организаций, которые знают суть дела. Если по каким-либо причинам одобрено решение внедрить рекомендации, то можно определить условный экономический эффект.

При использовании формулы (1) возникает вопрос: за какой период времени нужно принять результаты работы по 1-у показателю (Π)? При решении этого вопроса надо всегда учитывать особенности конкретного соглашения. В зависимости от объема мероприятий можно взять период от квартала до нескольких лет, начиная отсчет с этапа внедрения рекомендаций.

В случае, когда консультационные рекомендации содержат большое количество мероприятий, конечный эффект можно определить не на момент завершения работ по конкретной сделке, а через некоторое время после их завершения. Поэтому расчету эффективности и выбора периода определения результатов должен предшествовать аналитический обзор состояния дел на начало внедрения рекомендаций консультантов, а также тех изменений, которые происходят дальше.

Возникает и такой вопрос: в каких случаях использовать общую формулу (1), а когда пользоваться другими возможностями? Часто прямым результатом управ-

ленческого консультирования является увеличение объема продукции, которая реализуется, либо уменьшение себестоимости, что отражается в стоимостных показателях. Тогда и рекомендуется использовать именно эту формулу.

Одним из основных показателей оценки управленческого консультирования в производстве является прирост прибыли. Это объясняется тем, что прирост прибыли синтезирует уменьшение затрат, рост объемов продукции, которая реализуется, и оценивает изменение объема прибыли. Расчет этого показателя рекомендуется проводить по формуле:

$$\mathcal{E}_{\text{з}} = \Pi / \mathcal{Z}_{\text{ук}} \cdot K_1 \cdot K_2, \quad (2)$$

где $\mathcal{E}_{\text{з}}$ – эффективность затрат на управленческое консультирование (коэффициент); Π – прирост прибыли; $\mathcal{Z}_{\text{ук}}$ – затраты на управленческое консультирование; K_1 – доля управленческого консультирования в результатах работ; K_2 – доля участия консультанта в получении экономического эффекта.

Экономическую эффективность можно рассчитать и по формуле.

$$E_{\text{н}} = \left(\frac{A_2 - A_1}{A_1} \cdot \Pi_1 + \frac{C_2 - C_1}{100} \cdot A_2 \right) \cdot K_1 \cdot K_2, \quad (3)$$

где $E_{\text{н}}$ – предполагаемый экономический эффект за счет прироста прибыли; A_1, A_2 – объем реализуемой продукции соответственно до и после реализации работ по совершенствованию системы управления; C_1, C_2 – затраты на 1 руб. реализуемой продукции соответственно до и после реализации работ по совершенствованию системы управления; Π_1 – прибыль от реализуемой продукции до реализации работ по совершенствованию системы управления; K_1 – доля управленческого консультирования в результатах работ; K_2 – доля участия консультанта в получении экономического эффекта.

По следующей формуле также рассчитывается оценка консультирования методом экспертных оценок.

$$E = \sum_{i=1}^8 \frac{O_{\text{п}} - O_{\text{н}}}{O_{\text{с}}} / 8. \quad (4)$$

При этом если полученный результат находится в промежутке от -1 до $-0,5$, консультирование является неэффективным.

Также можно и не получить никакого улучшения, если результат окажется нулевым, а если экономический эффект находится в диапазоне от $+0,5$ до $+1$, то консультирование является эффективным.

Выводы

Сложность оценки работы консультантов вполне понятна. Во-первых, результат многих управленческих нововведений, советов и рекомендаций трудно выразить количественно (например, перераспределение функций руководства с учетом индивидуальных особенностей руководителей).

Во-вторых, иногда наблюдается существенный временной лаг между внедрением новшества и результатом внедрения (например, практическая отдача цикла лекций и занятий для управленческого персонала на базе активных средств обучения).

В-третьих, результативность консультационной деятельности имеет опосредованный характер, поскольку в реализации идей консультанта может принимать участие целый ряд сотрудников организации, которые делают свой вклад в конечный результат. А иногда невозможно отделить вклад заказчика от усилий консультанта.

Существуют и другие условия и факторы, которые добавляют сложности в оценке результата консультационной деятельности. Поэтому практически нет методики расчета эффективности и результативности управленческого консультирования.

Таким образом, вопрос оценки результативности и эффективности консультационной деятельности позволяет заметить: результативность консультаций является более широким понятием, чем их эффективность, поскольку отражает ряд побочных критериев и экспертных оценок результатов консультирования с социальной, психологической и других сторон. Экономическая эффективность консультирования во многих случаях может получить достаточно точную оценку, о чем говорят методические подходы к проблеме. Нужны специальные методики в этой области. Работа консультантов, ассоциаций, фирм в области рационализации управления крайне необходима в деле улучшения эффективности систем управления.

Список литературы

1. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 415 с.
2. Берников Г. Что такое консалтинг? – URL: <http://consulting.ru/index.html>
3. Блок П. Безупречный консалтинг: пер с англ. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 395 с.
4. Брю Г. Шесть сигм для менеджеров. – М.: Гранд, 2004. – 157 с.
5. Вечканов Г.С., Вечканова Г.Р. Современная экономическая энциклопедия. – СПб.: Лань, 2002. – 673 с.
6. Ганус Ю. Внутренний консультант или внешний: плюсы и минусы // Управление компанией.
7. FAECO Information Document. Bruxelles, 1994.

8. Greiner L.E., Metzger R.O. Consulting to management. – Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.
9. Hammer M. Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate. – Harvard Business Review. July–August 1990.
10. Steele F. Consulting for organizational change. – Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 1975.
11. Wilkinson J.W. What is management consulting? In: Handbook of management consulting services. Ed. by Barcus III., S.W., Wilkinson, J.W. McGraw-Hill, 1995.

References

1. Bejch Je, *Konsaltingovyj biznes*, Per. s angl., SPb., Piter, 2006, 415 p.
2. Bernikov G., *Chto takoe konsalting?*, Available at: <http://consulting.ru/index.html>.
3. Blok P., *Bezuprechnyj konsalting*, 2e izd., Per s angl., SPb., Piter, 2007, 395 p.
4. Brju G., *Shest' sigm dlja menedzherov*, M., Grand, 2004, 157 p.
5. Vechkanov G.S., Vechkanova G.R., *Sovremennaja jekonomicheskaja jenciklopedija*, SPb., Lan', 2002, 673 p.
6. Ganus Ju., *Vnutrennij konsul'tant ili vneshnij: pljusy i minusy*, Zhurnal «Upravlenie kompaniej».
7. FAECO Information Document. Bruxelles, 1994.

8. Greiner L.E., Metzger R.O., *Consulting to management* (Consulting to management), Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, 1983.

9. Hammer M., *Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate* (Reengineering Work: Don't Automate, Obliterate), Harvard Business Review. July–August 1990.

10. Steele F., *Consulting for organizational change* (Consulting for organizational change), Amherst, MA: University of Massachusetts Press, 1975.

11. Wilkinson J.W., *What is management consulting?* (What is management consulting?), In: Handbook of management consulting services, Ed. by Barcus III., S.W., Wilkinson, J.W. McGraw-Hill, 1995.

Рецензенты:

Зубарева Л.В., д.э.н., профессор кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» ГОУ ВПО «Сургутский государственный университет ХМАО – Югры», г. Сургут;

Сахаров Г.В., д.э.н., профессор кафедры «Бухгалтерский учет, анализ и аудит» ГОУ ВПО «Сургутский государственный университет ХМАО – Югры», г. Сургут.

Работа поступила в редакцию 25.04.2012.