

Н. Б. ОСПАНОВА

МЕТОДИЧЕСКИЕ ПОДХОДЫ К ОЦЕНКЕ ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ ПОТЕНЦИАЛА УПРАВЛЕНЧЕСКИХ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

Эффективность в самом общем виде определяется функциональностью данной деятельности, т.е. как качественно и полно деятельность соответствует своим объективным ролям в отношении тех систем, элементов которых она является.

С проблемой эффективности управлеченческий консалтинг связан двояким образом. С одной стороны, уже само появление этой сферы деятельности (ощущение и признание потребности в ней и ее организация) является фактором совершенствования управления, повышения его эффективности. С другой – всякая деятельность, также как и консультационная, требует определения ее результативности.

Единого мнения по поводу определения экономического эффекта от управлеченческого консультирования в настоящее время нет, так как одни ученые считают, что такие расчеты необходимы, а другие полностью отрицают подобную возможность. Такое отрижение связано с трудностью выделения результата работы предприятия, связанного с прямой деятельностью консультантов и другими факторами.

По возможности оценки прямого эффекта от оказанной услуги следует выделить: услуги, по которым можно с высокой степенью достоверности определить прямой экономический эффект (например, налоговый и инвестиционный консалтинг, услуги по минимизации таможенных пошлин); услуги, по которым экономический эффект можно определить лишь косвенно или приближенно (инновационный консалтинг, сопровождение инвестиций, аудит в форме выявления резервов повышения финансовой продуктивности); услуги, по которым прямой эффект определить невозможно.

Кроме того, является спорной существующая тенденция считать единственным показателем эффективности ее денежное выражение. Автор полагает, что в одних случаях это очень трудное дело, в других – невозможное, в третьих – абсолютно нецелесообразное. Например, удовлетворенность работой, чувство уверенности, ущерб, наносимый природе производственной деятель-

ности, здоровье человека – это вполне самостоятельные результаты социальных процессов, имеющее свое определенное качественное содержание, и денежное выражение далеко не исчерпывает их сущности.

Грамотно осуществить консультационное диагностирование означает повысить эффективность всей системы управления в целом или отдельных управлеченческих функций. Поэтому в основе метода оценки лежит принцип соотнесения первоначального и последующего состояния системы управления объекта. В качестве оцениваемых параметров, количество которых может меняться в зависимости от процесса протекания консультационного диагностирования и задач, поставленных клиентом и предусмотренных в договоре, предлагается использовать:

- функции управления (планирование, организация, координация, активизация, контроль);
- уровень профессионализма в решении проблем (кадры управления);
- методы управления (командно-административные, социально-экономические, социально-психологические);
- квалификацию первого руководителя.

Также отмечается, что любая количественная оценка эффективности управлеченческого консультирования связана с построением математической модели клиентской организации. Работая с конкретными специфическими объектами, консультант имеет дело с огромным количеством моделируемых систем. Задачу оценки эффективности их консультирования нельзя считать также экономически целесообразной. В этом случае необходим поиск универсальной модели для типовой социально-экономической системы, чтобы использовать ее как основу, корректируя различными «поправочными коэффициентами» или же адаптировать типовую модель к соответствующему образу организаций-клиента.

В основу еще одного метода – эксперт-диагностики – и оценки эффективности работы консультанта и консультирования в целом положен принцип экспертных оценок, являющийся

наиболее универсальным и приемлемым способом при оценке неформализуемых параметров, какими являются параметры процессов, происходящих в разных социально-экономических системах. Примером одной из форм оценки результативности можно назвать метод ориентировочных вопросов.

Некоторыми учеными предлагается в общем виде определять экономический эффект по формуле:

$$E_i = \Pi_i \cdot K_{1i} \cdot K_2, \quad (1)$$

где E_i – экономический эффект управленческого консультирования по i -му показателю; Π_i – изменение по i -му показателю: прирост, уменьшение; K_{1i} – доля управленческого консультирования в результатах работ по i -му показателю; K_2 – доля участия консультантов в получении экономического эффекта.

Методическая уязвимость данной формулы заключается в том, что коэффициенты K_1 и K_2 консультанты и клиент определяют сами, что придает некоторую условность рассчитанному экономическому эффекту.

В отечественных условиях важно оценить не только эффективность управленческого консультирования на отдельно взятом предприятии, но и знать социально – экономические, а также народнохозяйственные (т.е. за пределами консультируемого предприятия) результаты. Кроме того, практика консультационной работы ставит задачу оценки эффективности консультационной деятельности в рамках отдельного региона. В этой связи существует необходимость методического обоснования оценки эффективности консультационной деятельности в территориальном плане. Общая экономическая эффективность в данном случае может быть рассчитана по формуле:

$$\mathcal{E}_{yi} = \frac{P_{ki}}{Z_y}, \quad (2)$$

где \mathcal{E}_{yi} – годовая экономическая эффективность территориального управления по 1-му показателю консультационной деятельности в регионе; P_{ki} – результат консультационной деятельности по 1-му показателю; Z_y – суммарные годовые затраты на консультационную деятельность в регионе.

При оценке эффективности мероприятий по совершенствованию управления непосредственно

в сфере управления О.К. Елмашевым предлагается применять следующую формулу:

$$\mathcal{E}_{yy} = \frac{\mathcal{E}_y}{Z_{cy}}, \quad (3)$$

где \mathcal{E}_{yy} – годовая экономическая эффективность мероприятий по совершенствованию управления в сфере управления; \mathcal{E}_y – годовой экономический эффект, полученный в результате проведения мероприятий по совершенствованию управления; Z_{cy} – затраты на мероприятия по совершенствованию управления.

Годовой экономический эффект от мероприятий по совершенствованию управления можно определить по формуле:

$$\mathcal{E}_y = \mathcal{E} - Z_{cy} E_n, \quad (4)$$

где \mathcal{E} – годовая экономия от мероприятий по совершенствованию управления; E_n – нормативный коэффициент эффективности.

И в Казахстане, и за рубежом эффективность работы консультанта по управлению всегда рассматривалась и продолжает рассматриваться в контексте соотнесения тех затрат, которые несет клиент, приглашая специалиста, с тем выгодами, которые он получает, что, на наш взгляд, является самым важным положительным моментом.

Так, М-Р. Душак предлагает следующую формулу вычисления совокупных затрат заказчика на осуществление консультационного проекта:

$$\text{Совокупные издержки} = \sum k_j t_j + \sum p_i r_i [M1] + \text{ущенная выгода}, \quad (5)$$

где k_j – часовая ставка работы консультанта; t_j – количество отработанных консультантом часов; j – количество работающих на проекте консультантов; p – средняя часовая ставка сотрудника (руководителя); r – количество рабочих часов, в течение которых он был вовлечен в диагностические мероприятия; i – количество участников со стороны клиентской организации.

В результате сопоставления представленных формул, на наш взгляд, необходимо выделить следующие моменты:

1) представленные формулы целесообразно рассматривать комплексно (имея в виду разнонаправленность целей); системно (т.е. взаимоувязывая различные сферы исследуемой деятельности);

2) принимая во внимание, что формулы с первой по четвертую показывают экономический эффект, полученный в результате труда консультанта, а пятая формула - совокупные расходы клиента на оплату его труда, и, сопоставив полученные данные, консультант и заказчик имеют четкую картину о реальном экономическом эффекте в результате обращения к консалтинговой фирме;

3) наконец, немаловажными моментами, не всегда поддающимися денежной оценке, являются длительность сотрудничества между фирмой-заказчиком и фирмой-консультантом, а также психологическая совместимость между клиентом и консультантом (имеется в виду налаживание стабильных устойчивых связей, установление так называемых «человеческих отношений»).

Существует множество других критериев, по которым можно определять результативность применения консалтинга. Сюда относятся грамотность принимаемых управлеченческих решений руководителями при всесторонней информационной поддержке со стороны консультантов.

Эффективность консалтинговых услуг тесно связана с их качеством. Данная категория, результирующая действиями многих факторов, базирующихся, в том числе, на профессионализме исполнителей, консультанта и клиента. Предусматриваемая ответственность консультантов за качество советов в договоре в материальном плане крайне незначительна и устанавливается в размере, не превышающем возможный гонорар, в редких случаях – в два-три раза больше.

Необходимо отметить, что решение вопроса о гарантиях качества консультационных услуг

будет способствовать повышению результативности консалтинга. К таковым гарантиям, по мнению автора, следует отнести комплексность оказываемых услуг; высокий профессионализм сотрудников; инвестиции в профессиональную подготовку и переподготовку специалистов; высокий уровень технического и информационного обеспечения; наличие единой, хорошо разработанной методологии и внутренней системы последующего контроля качества работ; большой опыт работы и репутация; дух корпоративности; встроенность фирмы в международную систему, т.е. связь с международной сетью, использование менеджеров с международным опытом.

ЛИТЕРАТУРА

1. Курбатова О.В. Развитие рынка консалтинговых услуг. М.: Изд-во ЮНИТИ-ДАНА, 2005. 80-85 с.
2. Маринко Г.И. Управленческий консалтинг: Учеб. пособие. М.: ИНФРА-М, 2005. 381-389 с.

Резюме

Осы қызмет түрі басқармалық консалтингтің қызметтің экономикалық әсерін бағалауды анықтауға арналған әдіс. Кеңес беруді басқару әсерін анықтау мен консалтингті қолдану нәтижесінде авторлық қезқарас көлтірілген.

Summary

The work is about the methods for determination of economic efficiency evaluation of potential managerial consulting services. There is a description of author's approach to determination of economic efficiency of managerial consultation, effectiveness of consulting application».

УДК 521C.17

ТОО «НЕЙСТОН» г. Астана

Поступила 3.03.08г.