

*А.С. Ромашков*

## ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ В УПРАВЛЕНИИ ПРЕДПРИЯТИЕМ

*Выявлены особенности взаимодействия консалтинговой организации и предприятия, определена потребность в оказании консультационной помощи, сформулированы методические подходы к определению эффективности использования консалтинговых услуг, предложены рекомендации по разработке механизма согласования интересов.*

**Ключевые слова:** консалтинговые услуги; согласование интересов; управление предприятием; поставщик консалтинговых услуг; консультанты по управлению.

*We reveal characteristics of interaction of a consulting company and an enterprise, determine the need in consulting support, state method approaches to assessing the efficiency of consulting services and offer recommendations concerning the development of the mechanism of interests matching.*

**Keywords:** consulting services; interests matching; company management; provider of consulting services; management consultants.

Повышение роли сектора консалтинговых услуг в общемировом экономическом пространстве связано с появлением новых экономических, управленческих и технологических проблем функционирования предприятий в условиях посткризисного развития [2]. Основной задачей в периоды резких изменений экономической обстановки становится саморазвитие предприятия, предполагающее эффективное использование производственного потенциала и ресурсов, нацеленное на завоевание лидирующего положения на рынке, на увеличение объемов производства и реализацию продукции (работ, услуг). Усиление неопределенности внешней среды приводит к внутренним изменениям на предприятии, усложнению процесса принятия эффективных решений. Так, традиционные меры улучшения и совершенствования системы управления, основанные на адаптации организационной структуры к новым условиям, изменяющие стиль и методы руководства, являются недостаточными. В этой связи возникает необходимость решения комплексной и сложной задачи преобразования предприятий, что может потребовать корректировки миссии организации, переосмысления ее роли в динамично меняющейся хозяйственной среде с учетом временных ограничений. Высокий уровень сложности таких задач требует участия профессиональных консультантов по управлению.

Объективная потребность в оказании консультативной помощи на всех стадиях организации, производства и реализации продукции способствует развитию консалтинга,

осуществляющего научно-методическую поддержку бизнеса и являющегося действенным звеном рыночного механизма. Консалтинг обеспечивает не только полный цикл управленческих воздействий в рамках текущей хозяйственной деятельности, но и позволяет поддерживать высокую конкурентоспособность предприятий, развивать новые идеи в области управления на основе использования информационных технологий.

Внедрение новых управленческих стандартов и принципов эффективного управления предполагает реорганизацию практически всех основных бизнес-процессов компании, а также учет специфики предприятий в процессе взаимодействия предприятия и консалтинговой организации. В условиях развития конкурентных отношений эффективность консалтинга является фактором, определяющим устойчивое целенаправленное развитие организаций. В связи с этим большую значимость будут приобретать вопросы оценки эффективности использования консалтинговых услуг.

Выбор поставщика консалтинговых услуг базируется на изучении рынка консалтинговых услуг, включающего поиск партнёров, способных удовлетворить требования предприятия, касающиеся выполнения необходимого набора бизнес-функций. Следует отметить, что оценка российского рынка консалтинговых услуг является достаточно сложной, поскольку российские консалтинговые организации не готовы предоставлять полную информацию о своей деятельности. В этих условиях публикуемые рейтинги и аналитические

обзоры по рынку в целом и компаниям, работающим на данном рынке, субъективны и не всегда достоверны. Исследование рынка консалтинговых услуг должно опираться на оценку консалтинговой услуги, где главными факторами выступают оптимальное сочетание для потребителя цены и качества; оценку предприятия, оказывающего консалтинговые услуги; оценку конкурентоспособности отрасли.

Обязательным требованием при выборе поставщика консалтинговых услуг является наличие у предприятия сертификата на систему менеджмента качества. Однако практика показала, что сам сертификат не предоставляет достаточной информации о фактическом состоянии предприятия. В этом случае деятельность предприятия, оказывающего консалтинговые услуги, может быть оценена с помощью обобщенного показателя – так называемой «степени доверия» предприятию, реализующему конкретные функции управленческого консалтинга. Под степенью доверия предприятию будем понимать субъективную условную вероятность, характеризующую способность предприятия выполнить порученные ему определенные консалтинговые услуги в заданные сроки и с заданным качеством при условии отсутствия определенного риска. В качестве исходных данных для определения степени доверия служат стандартные формы отчетности предприятия. Учитывая специфику требований к предприятиям, оказывающим консалтинговые услуги, можно выделить такие показатели, наиболее сильно влияющие на степень доверия предприятию со стороны заказчика, как платежеспособность и устойчивость. При этом устойчивость функционирования предприятия будет зависеть от соответствия профессионально-квалификационных характеристик трудового потенциала. Для сектора консалтинговых услуг наиболее простая оценка может быть сделана на основе численности консультантов и оборота компании в сравнении с максимально возможным оборотом топовой консалтинговой организации.

Представление о возможностях консалтинговой организации, уровне квалификации персонала в требуемых вопросах и инновационном потенциале, финансовой стабильности консалтинговой организации, а также анализ условий, на которых консалтинговая организация готова вступить во взаимодействие (уровень цен, качество предоставляемых услуг), позволят найти новые формы сотрудничества и построить стратегически выгодные отношения с консалтинговой организацией.

Следует подчеркнуть, что специфика взаимодействия определяется широко совокупностью отношений, в которых один субъект (консалтинговая организация) действует в интересах другого субъекта (предприятия), но

ограничен выбором действий, предпринимаемых в случае различных непредвиденных обстоятельств. В распоряжении предприятия существует несколько стратегий влияния на границы выбора консультанта: доминирование интересов, оптимизация, поиск удовлетворительного решения, принуждение. Однако координация действий должна учитывать ориентацию предприятия на получение эффективного результата и максимизацию ожидаемой полезности от взаимодействия, а также стремление консультанта минимизировать упущенные возможности получения большей полезности или прибыли в условиях ограничений.

Следует отметить, что экономическая заинтересованность взаимодействия в процессе оказания консалтинговой услуги определяется максимальным, гарантированным доходом каждого субъекта. Понятие равновесия в данном случае отличается от классического, принятого в экономике, когда на некотором конечном отрезке времени обеспечивается оптимальность в каждый дискретный момент времени. В рассматриваемой модели равновесное состояние обеспечивается в соответствии с обобщенным принципом гарантированного результата, трактуемым в данном случае как возможность достижения каждым субъектом максимальных суммарных гарантированных результатов, при условии, что каждый из них следует намеченной программе совместной деятельности и заинтересован придерживаться этой программы, так как в противном случае итог его деятельности может оказаться хуже, чем гарантированный. Взаимодействие в рамках принятой модели называется динамически устойчивым, если существуют такие условия, при которых суммарный максимальный гарантированный результат каждого участника превышает его аналогичный результат, полученный при независимой деятельности.

Оценивая возможные результаты взаимодействия предприятия и консалтинговой организации, следует выделить основные положения обеспечения эффективного использования консалтинговых услуг: необходимость формирования общей позиции предприятия и консалтинговой организации, их совместного видения решения задачи преобразования предприятия; учет специфики и сложности взаимодействия между предприятием и консалтинговой организацией; разработка критериев результативности отдельных направлений консалтинговой деятельности.

Принятие решений по обоснованию, подготовке и управлению реализацией контракта на оказание консультативной помощи должно быть основано на согласовании экономических интересов заказчика и поставщика консалтинговых услуг. Для этого удобно использовать поэтапные информационно-логические модели, с помощью которых можно

упорядочить между заказчиком и поставщиком необходимые решения, а также согласовать их между собой. Информационно-логическая модель поставщика консалтинговых услуг отражает процессы обоснования и подготовки, результаты экономического анализа процесса оказания услуг. Информационно-логическая модель заказчика в большей степени отражает перспективы осуществления преобразований на предприятии и отношение заказчика к целям и условиям осуществления консалтинговой деятельности. Для этого необходимо использование инструментария имитационного моделирования функционирования предприятия, который позволит проводить комплексные анализ и оценку альтернативных вариантов реализации стратегии развития предприятия на основе анализа его потенциала. Модели адаптации потенциала предприятия к определенным целям позволяют рассчитывать траектории его устойчивого развития в течение заданного временного периода. При моделировании стратегии развития потенциала предприятия необходимо выявить основные факторы, определяющие его производственные возможности, и технико-экономические показатели, достаточно полно характеризующие состояние и динамику развития предприятия. Модель, отражая различные стратегии функционирования и развития предприятия, должна содержать расчет такого набора технико-экономических показателей, который позволяет выполнять количественные и качественные оценки альтернатив развития, в том числе для их сравнительной оценки между собой [3].

К основным преимуществам имитационной модели следует отнести степень соответствия реальному процессу функционирования производства, планирования и управления им; динамичность, учитывающую описание процесса развития экономического объекта во времени. Использование имитационного моделирования позволяет детально и последовательно описать в динамике экономико-организационное состояние предприятия в течение всего периода планирования и при различных стратегиях развития. Эти модели естественным образом могут учитывать нелинейность ряда параметров и технико-экономических показателей деятельности предприятия.

Оценка результативности отдельных на-

правлений консалтинговой деятельности в процессе преобразований должна базироваться на установлении соответствующих целевых ориентиров. Следует отметить, что качество консалтинговых услуг трудно оценить даже после приобретения, поскольку оно во многом зависит от профессионального уровня, коммуникативных навыков и мотивации консультанта. Это приводит к тому, что у участников проекта могут сложиться противоположные мнения о результате, что требует стандартизации консультативного обслуживания.

Эффективность использования консалтинговых услуг в управлении предприятием зависит от обеспечения оптимальной индивидуализации средств информационно-аналитического обеспечения лиц, принимающих решения, с учетом сложившихся традиций принятия решений и организационной культуры [1]. Немаловажным фактором является создание условий для формирования новой информационной культуры работы с современными информационно-техническими комплексами и технологиями еще на этапе их разработки и подготовки к внедрению. С этой целью должны быть проанализированы и учтены возможности существующих информационных систем предприятия, организационные, кадровые, технические и иные возможности консалтинговой организации. Насколько возможно, должна быть обеспечена совместимость существующих информационных систем с тем, чтобы новая информационная структура была открыта и масштабируема для подключения новых компонентов на основе применения унифицированных информационных технологий.

#### **ЛИТЕРАТУРА**

1. *Рязанцев А.П., Хрусталеv Ю.Е.* Информационные технологии моделирования экономических систем. М.: Изд-во ИнЭП, 2003.
2. *Старожук Е.А.* Роль консалтинговых услуг в повышении качества процесса управления // Журнал правовых и экономических исследований. 2011. № 3. С. 113–116.
3. *Шестерикова Н.В.* Экономико-математическая модель формирования стратегии устойчивого развития предприятия // Вестник Нижегородского университета им. Н.И. Лобачевского. 2008. № 2.