УДК 658. 338.061

ПРОБЛЕМИ ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

Левіщенко О.С.

Постановка проблеми. Оцінка ефективності управлінського консультування достатньо складна проблема, бо пов'язана з вирішенням не менше складної задачі – оцінкою ефективності роботи управлінської ланки сучасного підприємства в умовах наростаючого впливу нової економіки. Питання полягає в тому, як оптимально реалізувати реальний потенціал управлінського консультування і самих консультантів. Головна складність відповіді на ці питання пов'язана з практичною неможливістю відділити внесок консультантів від внеску, менеджерів самого підприємства, її управлінської ланки, а також тим, що уявлення, спрямованість, характер, підходи, організаційні умови у галузі управлінського консультування значно відрізняються один від одного.

Аналіз останніх досліджень та публікацій показав, що питання оцінки ефективності управлінського консалтингу залишаються не вивченими на достатньому рівні. Серед вітчизняних та зарубіжних науковців, які торкались цього питання в своїх працях, можна відзначити Ю.В. Чернова, С.В. Фомішина, А.И., Калверта Маркхема, Р.К. Юксвярова, М.Я. Хабакука, А.Я Леймана та В.Д. Речина.

Метою роботи є дослідження існуючих підходів та аналіз проблем, що виникають при оцінці ефективності управлінського консалтингу.

Виклад основного матеріалу. Ефективність перетворень в бізнесі залежить від досвіду, врахування потреб і реалій життя і може бути досягнута завдяки комбінованому застосуванню різних підходів в управлінні, включаючи висунення нових ідей, а також, динамічному плануванню, орієнтованому на процес перетворень в цілому.

Таким чином, ефективність управлінського консалтингу знаходиться в прямій залежності від ряду чинників, як об'єктивних, так і суб'єктивних, від самих консультантів, від особи, що ухвалює рішення на підприємстві, від послідовності дій консультантів (підготовка, виконання, контроль консультаційних дій).

Шлях до ефективного використання послуг зовнішніх консультантів, до глобального успіху являється не в моделях, які використовуються при аналізі, а в тому, які висновки зробило керівництво підприємства з рекомендацій консультанта, який не має права вимагати реалізації своїх пропозицій. На жаль, невдачі перетворень пов'язані саме з непослідовним ухваленням рішень керівництвом підприємства. Це думка консультантів, що ж до замовників, то для них ефективність роботи – це досягнення поставленої мети і задач. При цьому результат повинен відповідати очікуванням замовника. Для більшості важливі фінансові критерії: прибуток і економія засобів. Але і тут не все гладко. «Одна з проблем сучасного українського консалтингу в тому, що виключно фінансові показники не можуть бути критеріями оцінки, перш за все тому що не існує методики розрахунку економічних результатів консалтингу»[1].

На думку провідних фахівців, всі роботи по управлінському консультуванню повинні приносити економічний ефект, проте він може виявлятися не тільки в економічних, але і в соціальних, психологічних, екологічних і інших показниках [2]. Виходячи з того, що управлінське консультування спрямоване на подолання несприятливих тенденцій, як інтегральний показник вони пропонують брати зниження собівартості продукції, що випускається, тобто єдиний методологічний підхід повинен полягати в наступному:

– результати управлінського консалтингу повинні прораховуватися;
– витрати клієнта повинні окупатися багаторазово;
– головна мета управлінського консалтингу - змінити несприятливу тенденцію на протилежну;
– ефект управлінського консалтингу полягає в різниці витрат.

Погоджуючись з фахівцями в тому, що у разі можливості оцінити економічний ефект від управлінського консультування за допомогою відповідних методик і формул, треба мати на увазі, що будь-яка кількісна оцінка ефективності пов'язана з побудовою уявної, математичної і інших моделей клієнтської організації. Консультант по управлінню, працюючи з конкретними, специфічними об'єктами, має справу з величезною кількістю змодельованих систем, задачею оцінки ефективності яких в даному випадку не можна вважати економічно доцільною. В такій ситуації треба або знайти універсальну модель типової соціально-економічної системи і використати її як основу, корегуючи її

різними поправочними коефіцієнтами, або адаптувати типову модель відповідно клієнтської організації. Крім того, динаміка розвитку підприємств в ринковому середовищі неминуче приведе до необхідності корегування моделей, коефіцієнтів і всього математичного апарату. Тому практично більш реально працювати з образними моделями, використовуючи примітивний математичний апарат.

Соціально-економічні системи, з якими працює консультант, називають «невизначеними» із тієї причини, що в них присутній активний елемент - людина, дії якої часто непередбачувані. Для таких систем характерна наявність випадкових подій, управляти якими по алгоритму, що попередньо складається, неможлива. Оцінити ефективність такої системи можна лише з певною вірогідністю, отже, в її основі повинна лежати експертна оцінка, що базується на досвіді, знаннях, кваліфікації, інтуїції фахівців в конкретній області знань.

Займаючи проміжне положення між наукою і виробництвом, управлінський консалтинг носить двоїстий характер, що визначається відмінністю в оцінках створюваного продукту. Наука не формалізується, і результати її діяльності можуть оцінюватися лише експертно. Виробництво, навпаки, жорстко детерміновано - результати визначені, продукт відомий, а такі економічні категорії, як прибуток, рентабельність і ін., достатньо точно відображають ефективність роботи підприємства. Консультування науково-технічних проектів в цьому випадку дозволяє оцінити ефект категоріями виробництва, тоді як консультування процесу освоєння управлінських нововведень більше відноситься до області наукового знання. Таким чином, враховуючи двоїстий характер управлінського консультування, передбачається використання як експертних, так і рахунково-економічних оцінок, залежно від об'єкту консультування. Саме цей принцип лежить в основі багатьох методів оцінки ефективності управлінського консультування. Розглянемо деякі з них.

Автори методу оцінки ефективності управлінського консультування є Юксвяров Р.К., Хабакук М.Я., Лейман А.Я [3]стеджують, що будь-яка фірма, перш за все, є відкритою системою. Тому при паралельному впливі чинників, не пов'язаних з консультуванням, важко визначити внесок консультування. Крім того, важко відділити внесок консультанта від внеску працівників клієнта. Дня подолання цих труднощів досі відомий лише один шлях - використання відповідних коефіцієнтів, які визначаються за допомогою експертних оцінок.

В загальному вигляді економічний ефект управлінського консультування естонські автори пропонують визначати по формулі:

$$E_i = \Pi_i \cdot K_i \cdot K_e, \tag{1}$$

де E_i - економічний ефект управлінського консультування по і-му показнику; Π_i - зміни по і-му показнику: приріст, зменшення; K_i - частка управлінського консультування в результатах робіт по і-му показнику; K_e - частка участі управлінських консультантів в отриманні економічного ефекту.

Коефіцієнти Ki і Ke управлінські консультанти і клієнтська бізнес-організація визначають після впровадження рекомендацій консультантів. При необхідності, якщо сторони не приходять до спільної думки у визначенні частки коефіцієнтів управлінського консультування і консультантів, можна запросити як експертів представників третіх організацій, що знають суть справи.

Одним з основних показників оцінки управлінського консультування у виробництві є приріст прибутку. Це пояснюється тим, що даний показник синтезує зниження витрат виробництва, зростання обсягів реалізованої продукції, а також дозволяє оцінити зміну обсягу прибутку.

Розрахунок по цьому показнику можна проводити по формулі:

$$E_n = \left(\frac{(A_2 - A_1)}{A_1} \cdot \Pi_1 + \frac{(C_1 - C_2)}{100} \cdot A_2\right) \cdot K_1 \cdot K_e, \tag{2}$$

де: E_n- економічний ефект за рахунок приросту прибутку; A_1, A_2 - обсяг реалізованої продукції відповідно до і після реалізації робіт в управлінні; C_1, C_2 - витрати на грошову одиницю реалізованої продукції відповідно до і після реалізації робіт в управлінні; Π_1 - прибуток від реалізованої продукції до впровадження робіт по раціоналізації управління; K_1 - частка управлінського консультування; K_e - частка участі управлінських консультантів, коефіцієнт.

У ряді випадків управлінське консультування особливий вплив чинить на роботу по зниженню умовно-змінних витрат. Цей результат можна оцінити окремо по формулі:

$$E = E_{у-з} \cdot K_1 \cdot K_е, \quad (3)$$

де: Е - економічний ефект за рахунок зниження умовно-змінних витрат в собівартості; $Е_{у-з}$ - економія умовно-змінних витрат.

Економія умовно-змінних витрат визначається прямим розрахунком по формулі:

$$E_{у-з} = E_м + E_п + E_з + E_б + E_{непр} + E_{ов} + E_{об}, \quad (4)$$

де: $Е_м$ - економія зниження матеріальних витрат; $Е_п$ - економія палива і енергії на технічні потреби; $Е_з$- економія по фонду заробітної плати виробничих робітників; $Е_б$- економія від зменшення втрат від браку; $Е_{непр}$- економія від зменшення непродуктивних витрат; $Е_{ов}$- економія витрат на підготовку і освоєння виробництва; $Е_{об}$- економія витрат на зміст і експлуатацію обладнання.

Оцінку ефективності управлінського консультування можна визначити зіставляючи результати з витратами. Розрахунок проводиться по формулі:

$$E_у^з = \frac{O_{mn}}{З_{ук}} \cdot K_1 \cdot K_е, \quad (5)$$

де: $E_у^з$ - ефективність витрат на управлінське консультування (коефіцієнт); O_{mn} – приріст обсягу товарної (валової) продукції; $З_{ук}$- витрати на управлінське консультування.

За експертними оцінками можна визначити ряд показників, темпи зростання, яких могли б бути ще нижчим (очікуваний результат), якби служба управлінського консультування не працювала в бізнес-організації. Цю величину, наприклад, Юксвяров Р.К. називає деефективністю, яку можна визначити по формулі:

$$Д_е = (B_1 - B_2) \cdot K_е, \quad (6)$$

де: $Д_е$ - дефективність по конкретному показнику; B_1,B_2 - очікуваний і фактичний результати по конкретному показнику.

Наступний метод оцінки називається «концепція ідеальної системи» - за основу проектування береться ідеальна система, тобто найкраща, функціонуюча в ідеальних умовах [4].

$$K = Ок \cdot Рк - Вн \cdot н, \quad (7)$$

де: К - коефіцієнт корисності рішення; Ок - очікувана користь; Рк - вірогідність користі; Вн - втрати при невдачі; н - вірогідність невдачі.

Консультаційна діяльність обов'язково повинна давати позитивні результати. Результативність консультаційної роботи можна представити у вигляді наступних чинників:

Результати = якість рішень + прийнятність впровадження

Інтегральним показником ефективності консультаційних послуг є поліпшення соціального самопочуття працівників, підвищення згуртованості організації, розвиток організаційної культури.

Ще один підхід до оцінки ефективності управлінського консультування заснований на точці зору, що витрати на консалтинг можуть розглядатися як інвестиції, які принесуть результат надалі.

Реалізація нової консалтингової послуги, як правило, вимагає значних витрат на розробку методики її виконання первинних комерційних і інших витрат. В зв'язку з цим ухвалення рішення про освоєння нової консалтингової послуги повинне бути економічно обґрунтовано.

Термін, протягом якого створена методика надання консалтингової послуги залишається актуальною, визначається зміною попиту на дану послугу з боку клієнтів, можливою появою нових, більш досконалих методів рішення проблеми управління і, як правило, складає декілька років. У зв'язку з цим витрати на реалізацію нової консалтингової послуги можна розглядати як інвестиційний проект, для аналізу якого можливо застосування традиційних показників економічної ефективності в ринковій економіці.

Як критерій економічної ефективності переважно використовувати показник чистої поточної вартості (NPV), що розраховується по формулі:

$$NPV = \sum_{t=0}^{T} \frac{CF_t}{(1+r)^t} - K_0 . \quad (8)$$

де: Ко - первинні витрати на розробку і впровадження послуги консалтингу; г - необхідна норма прибутку; CFt - чистий грошовий потік від надання послуги в періоді t; Т - загальний термін використання розробленої методики надання нової консалтингової послуги.

Чистий грошовий потік розраховується таким чином:

$$R_t = V_t^{реал} - C_t , \quad (9)$$

де: $V_t^{реал}$ - виручка від реалізації за надання послуги в періоді t; C_t - поточні витрати на надання послуги в періоді t.

Разом з NPV існує і інший показник - індекс прибутковості IP:

$$IP = \sum_{t=0}^{T} \left[\frac{CF_t}{(1+r)^t} \right] / \left[\sum_{t=0}^{T} \frac{K_t}{(1+r)^t} \right] . \quad (10)$$

Цей показник є відношенням дисконтованого результату до капітальних витрат, що дисконтуються, і схожий на показник рентабельності, але враховує чинник часу. Якщо IP< 1, то програма консультування в межах Т не окупається, якщо IP>1, то програма окупається в межах заданого горизонту планування.

Після реалізації конкретного проекту і визначення точки беззбитковості проекту. За наслідками реалізації порівнюються показники витратної частини і отриманий економічний ефект.

Очевидно, що залучення консультантів має сенс тоді, коли інтегральний ефект від їх участі перевершує суму витрат на оплату їх послуг.

Відповідно, якщо позначити ΔI - забезпечена роботою консультантів економія інвестицій, потрібних для подолання опору (або економічний ефект від більш раннього запуску продукту на ринок), ΔP - кількісний вираз, економічний ефект від роботи консультантів по операційній інноватиці, направленій на отримання максимальної віддачі від продукту, то повинні дотримуватися наступні співвідношення:

$$\Delta I + \Delta P \succ PB , \quad (11)$$

де: PB - бюджет проекту, вартість послуг консультантів для клієнта.

Таким чином, інтегральний ефект від роботи консультантів за *n* проектами:

$$\sum_{i=1}^{n} (\Delta I + \Delta P_i) \succ \sum_{i=1}^{n} PB_i \quad (12)$$

Отже, аналіз існуючих підходів до оцінки ефективності управлінського консалтингу показав, що немає єдиної думки відносно визначення цих показників. Деякі науковці наполягають лише на кількісному вимірі. Інші говорять про неможливість лише кількісної оцінки, обов’язково потрібно враховувати якісну складову.

Висновки. Сьогодні створюються серйозні передумови для розвитку й удосконалення управлінського консультування. Це, у першу чергу мотиви, що спонукають бізнес звертатися до консультантів за порадою й допомогою, а також прагнення бути конкурентоспроможними в довгостроковому періоді за рахунок прогресивних технологій співробітництва, самонавчання й самоорганізації. Одним з актуальних залишається питання оцінки ефективності управлінського консультування. Існують різні пропозиції по методах такої оцінки. В першу чергу, на наш погляд, вимагається визначитися з критеріями якості консалтингових послуг, в число яких обов'язково повинні входити фінансово-економічні результати і ступінь задоволеності клієнта. Отже, оцінка ефективності повинна здійснюватися за допомогою нескладних кількісних і якісних моделей.

Література

1. Чернов Ю.В. Управленческое консультирование. / Ю.В. Чернов, С.Ф. Фомишин, А.И. Тищенко. – Херсон: ОЛДИ, 2003. – С. 224.
2. Васильев Г. А. Управленческое консультирование ./ Г.а. Васильев, Е.Д. Деева. – М.: ЮНИТИ, 2004. – С. 208.
3. Юксвяров Р.К. Управленческое консультирование: теория и практика./ Р.К. Юксвяров, М.Я Хабакук, А.Я. Лейман. – М.: Экономика, 1988. – С. 44.
4. Блинов А.О. Управленческий консалтинг корпоративных организаций \ А.О. Блинов, Г.Н. Бутырин, Е.В. Добренькова. – М.: ИНФРА- М, 2002. – С. 50.

УДК 658.13

СКЛАДОВІ ЕКОНОМІЧНОЇ БЕЗПЕКИ АВТОТРАНСПОРТНИХ ПІДПРИЄМСТВ

Левковець Н. П.

Вступ. Забезпечення стійких темпів зростання виробництва і результатів економічної діяльності на підприємстві, досягнення цілей, що відповідають інтересам його власників та суспільства не можливе без розробки та проведення самостійної стратегії підприємств, без забезпечення ефективної системи його фінансової стійкості та безпеки.

Недостатня увага до проблем фінансової стійкості та безпеки підприємства може привести, навіть при високій дохідності бізнесу, до того, що компанія може стати об'єктом для ворожого поглинання; а з іншого боку, прискорені темпи росту бізнесу викликають високу залежність підприємства від зовнішніх джерел фінансування, що може призвести до втрати фінансової стійкості та самостійності у прийнятті управлінських рішень.

Постановка задачі дослідження. Полягає у розкритті складових економічної безпеки автотранспортних підприємств для ефективного управління ризиками в кризовому та посткризовому періоді.

Складові економічної безпеки. Суттєвий вплив на безпеку підприємства мають і такі обставини як стан міжнаціональних, релігійних, етнополітичних, територіальних суперечок і конфліктів, сепаратистські настрої окремих керівників, протиріччя між федеральними і регіональними органами, особливо з питань їх компетенції і відповідальності.

Підприємницька активність багато в чому залежить від відсоткових ставок по кредитах Центрального банку, від рівнів інфляції, від надання транспортних послуг, конкурентоспроможності транспортної роботи і т. ін.

Сучасна теорія конкурентоспроможності дозволяє автотранспортному підприємству зважено підійти до забезпечення його економічної стійкості і безпеки. Підприємство повинно враховувати фактичний стан справ на ринку транспортних послуг і на основі цього визначати свою поведінку, розробляючи відповідні управлінські рішення.

На основі прийнятих управлінських рішень здійснюється сегментація ринку послуг. Сегментація ринку здійснюється з метою максимального забезпечення запитів споживачів послуг, прибутковості і економічної безпеки підприємства.

Транспортний ринок фіксує сегменти, що володіють загальними ознаками і відмінностями. Необхідними умовами сегментації є поділ ринку на ті, або інші види діяльності.

Стратегію забезпечення економічної безпеки можна будувати спираючись на стан підприємства, рівень конкуренції на ринку, прибутковість підприємства, організацію роботи з клієнтами, тарифну політику, якість надання послуг і т. ін.

Якість надання послуг виступає одним з основних ринкових чинників прибутковості, конкурентноздатності і відповідно економічної безпеки.

Ринкові чинники служать діючими засобами забезпечення економічної безпеки.

Проведені дослідження показали, що вивчення економічної безпеки АТП доцільно вести безперервно та систематично у тісному взаємозв'язку з фазами життєвого циклу надання послуг.

Схема головних складових економічної безпеки підприємства представлена на рис. 1.

Процес планування та управління АТП, спрямований на забезпечення належного рівня економічної безпеки, має охоплювати організацію системи підбору, найму, навчання й мотивації