

УДК 331.101.3

Євтушенко Н.О., к.е.н., доц.,  
Державний університет  
телекомунікацій

## СИСТЕМА ПОКАЗНИКІВ ЕФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ВЗАЄМОДІЇ

*У статті досліджено різні погляди вчених на систему показників, за якими відбувається оцінка ефективності діяльності консалтингових компаній. Обґрунтовано авторський погляд на оцінку ефективності консалтингової взаємодії у процесі функціонування консалтингової компанії з підприємством-замовником. Запропоновано ефективність функціонування консалтингової взаємодії визначати за алгоритмом, який враховує розрахунок системи показників організаційно-управлінської та економічної складових ефективності функціонування консалтингової взаємодії. Рекомендовано інтерпретувати означену ефективність через матрицю оцінки ефективності за визначеними варіантами, що дозволить менеджменту консалтингової компанії своєчасно приймати управлінські рішення та формувати стратегії подальшого розвитку.*

**Ключові слова:** консалтинг, консалтингова взаємодія, консалтингова компанія, оцінка, модель, система показників.

**Постановка проблеми.** Ефективність функціонування консалтингової компанії в Україні пов'язана з необхідністю побудови організаційно-економічного механізму консалтингової взаємодії, в основі якого лежать науково-методичні підходи до її реалізації як всередині консалтингової компанії (внутрішня консалтингова взаємодія) так і за її межами (зовнішня консалтингова взаємодія), що обумовлено наявністю проблем соціально-економічного характеру вітчизняних підприємств та компаній у ході функціонування в умовах мінливості факторів внутрішнього та зовнішнього середовища. З'ясовано, що консалтинг – це узгоджений із замовниками процес створення професійними консультантами інтелектуальних продуктів у процесі досягнення оперативних та стратегічних цілей, а консалтингова взаємодія - це професійний комунікативний процес між суб'єктами економічних відносин у комунікативному просторі з приводу вирішення проблемних ситуацій підприємств-замовників консалтингових послуг та власних відповідно до підвищення потенційних можливостей в сфері управління, функціонування та розвитку [1]. У процесі реалізації консалтингової взаємодії обов'язково відбуваються зміни в організаційно-управлінській та економічній складових ефективності функціонування, що дозволить перевести менеджмент компанії на новий рівень, ефективно управляти її витратами та прибутками. Отже, питання формування системи показників консалтингової взаємодії, за якими можливо виміряти ефективність функціонування консалтингової взаємодії є актуальними.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Аналіз питань з теми дослідження засвідчує, що тією чи іншою мірою проблеми консалтингової взаємодії у своїх дослідженнях розкривають такі автори, як: Алешникова В., Блінов О, Блюмін О., Юксвяров Р.К., Хабакук М.Я., Лейман А.Я., Боброва І., Бринь Ю., Васильєв Г., Вдовиченко Р., Верба В., Гончарова М., Грищенко Н., Єфремов В., Комашко О., Коростельов В., Марченко О., Посадський О., Прокопенко І., Рібакова Т., Трофимова О., Станго Г., Уткин Е., Федик М., Якунічева А. та ін.

Поважаючи внесок науковців до розгляду системи показників ефективності функціонування консалтингової взаємодії, виявлено, що вченими приділено недостатньо уваги.

Так досі не вирішено питання забезпечення об'єктивної оцінки ефективності функціонування консалтингової компанії, що не дає змоги обрати найбільш ефективний варіант оцінювання, враховуючи особливості надання консалтингових послуг.

**Метою статті є** аналіз існуючих показників оцінки ефективності консалтингових компаній та обґрунтування дієвої системи показників ефективності функціонування консалтингової взаємодії.

**Виклад основного матеріалу.** Оцінка консалтингової діяльності прямо пропорційно пов'язана з розрахунком ефективності комунікативного процесу КВ. Причому економічний ефект зовнішньо консалтингової взаємодії залежить від ефективності реалізації внутрішньої консалтингової взаємодії, та може проявлятися або одразу після реалізації взаємодії або через деякий час.

За поглядами фахівців з консалтингу, всі роботи з консалтингу повинні приносити економічний ефект, проте він може виявлятися не тільки в економічних, але і в соціальних, психологічних, екологічних і інших показниках [2]. Тому у процесі розрахунку ефективності консалтингової взаємодії бажано якісно (за експертними методами) та кількісно (за математико-економічними методами та методами фінансового аналізу) оцінити отриманий ефект, який може бути або організаційно-управлінським, економічним, науковим, соціально-культурним, технологічним тощо.

Автори методу оцінки ефективності управлінського консультування Юксвяров Р.К., Хабакук М.Я., Лейман А.Я [3] стверджують, що будь-яка компанія, перш за все, є відкритою системою, що ускладнює процес визначення окремого внеску консультанта в процес консультування. Для подолання цих труднощів досі відомий лише один шлях – використання відповідних коефіцієнтів, які визначаються за допомогою експертних оцінок. У загальному вигляді економічний ефект управлінського консультування естонські вчені пропонують визначати по формулі:

$$E_i = P_i \cdot K_i \cdot K_e, \quad (1)$$

де  $E_i$  – економічний ефект управлінського консультування по  $i$ -му показнику;

$P_i$  – зміни по  $i$ -му показнику: приріст, зменшення;

$K_i$  – частка управлінського консультування в результатах робіт по  $i$ -му показнику;

$K_e$  – частка участі управлінських консультантів в отриманні економічного ефекту.

Показник  $P_i$  доцільно визначати як приріст прибутку від реалізації продукції. Коефіцієнти  $K_i$  і  $K_e$  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.

Формула (1) дозволяє сформулювати загальний підхід до оцінки ефективності використання консалтингових послуг, але подальшої розробки потребує визначення показників, зміна яких відбиває масштаби економічного ефекту від консалтингових послуг. Однак недоліком цього методу розрахунку є те, що коефіцієнти  $K_i$  і  $K_e$  визначаються експертним шляхом залежно від виду консалтингових послуг, а також можлива суб'єктивність оцінок експертів що до частки консультування та консультантів.

Якщо формулу (1) доповнити показниками обсягу реалізованої продукції та витратами за консалтинговим проектом, то можна розрахувати економічний ефект за приростом прибутку. Тоді дана формула отримує вигляд:

$$E_n = \left( \frac{(A_2 - A_1) \cdot P_1 + \frac{(C_1 - C_2) \cdot A_2}{100}}{A_1} \right) \cdot K_1 \cdot K_e, \quad (2)$$

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;

$\Pi_1$  - прибуток від реалізованої продукції до впровадження робіт по раціоналізації управління;

$K_1$ - частка управлінського консультування;

$K_e$  - частка участі управлінських консультантів, коефіцієнт.

На думку А.О. Блінова [4] економічний ефект може бути отриманий як за рахунок приросту вигоди (доходу, прибутку) так і через зниження втрат, наприклад, пов'язаних з виробничими ними, комерційними, фінансовими ризиками, або економію матеріальних, людських та інформаційних ресурсів. За розрахунками А.О. Блінова економічна ефективність ( $E_{ef}$ ) визначається за двома варіантами:

1) як відношення отриманого економічного результату до понесених витрат у пайовому або відсотковому вимірі:

$$E_{ef} = \frac{EB}{З}, \quad (3)$$

де  $EB$ - економічна вигода, грош. од. ;

$З$  - понесені витрати, грош. од.

Якщо  $E_{ef} = 1$ , то проект не дав необхідного економічного ефекту, хоча при цьому можуть мати місце інші види ефекту;

якщо  $E_{ef} < 1$ , то проект виявився економічно не вигідним;

якщо  $E_{ef} > 1$ , то проект є ефективним і, чим більше цей показник, тим більше економічна ефективність функціональної групи консалтингової компанії.

2) співвідношенням результату до поставленої мети. Ефективність може бути визначена як ступінь досягнення поставлених цілей, що вимірюється співвідношенням результату до поставленої мети. У загальному вигляді формула має вигляд:

$$E_{ef} = \frac{EB}{Ц}, \quad (4)$$

де  $Ц$  - запланована економічна вигода.

Якщо  $E_{ef} = 1$ , то проект виявляється ефективним у зв'язку з досягненням мети;

якщо  $E_{ef} < 1$ , то, відповідно, проект неефективний, його цілі не досягнуті;

якщо  $E_{ef} > 1$ , то проект ефективний та характеризується виконанням незапланованих цілей.

Погоджуємося з поглядами відомих вчених, які займалися питаннями визначення ефекту консалтингової діяльності, що у процесі розрахунків може бути розрахована не тільки економічна, а й інші види ефективності; як натуральні показники, так і абсолютні, так і відносні. Пропонуємо визначати ефективність функціонування консалтингової взаємодії за варіантами оцінки ефективності, отриманих за інтегральними показниками організаційно-управлінської складової та економічної її частини. Це дозволить визначити позицію консалтингової компанії на сьогодні та запропонувати подальші варіанти її розвитку з урахуванням дієвої системи управління процесом реалізації консалтингової взаємодії за моделлю оцінки ефективності функціонування.

Враховуючи вищезазначені обставини запропоновано систему показників які з однієї сторони будуть визначати організаційно-управлінську ефективність консалтингової взаємодії, а з іншої – її результативність за економічними критеріями. Алгоритм розрахунку ефективності функціонування консалтингової взаємодії наведено на рисунку 1. [5]

За першим етапом алгоритму, доцільно для розрахунку інтегрального показника організаційно-управлінської складової ефективності функціонування процесу консалтингової взаємодії запропонувати наступні показники:

- 1) показник компетентності учасників процесу консалтингової взаємодії ( $K_{OV_1}$ );
- 2) показник якості системи управління компанією у ході реалізації процесу консалтингової взаємодії ( $K_{OV_2}$ );
- 3) показник якості консалтингових послуг ( $K_{OV_3}$ );
- 4) показник ефективності діяльності учасників процесу консалтингової взаємодії ( $K_{OV_4}$ ).

На другому етапі алгоритму сформуємо коефіцієнти інтегрального показника економічної складової ефективності функціонування процесу консалтингової взаємодії, до яких запропоновано віднести наступні:

- 1) темпи зростання обсягів реалізації консалтингових послуг ( $T_{E_1}$ );
- 2) темпи зміни витрат на реалізацію консалтингових послуг ( $T_{E_2}$ );
- 3) темпи зміни чистого прибутку консалтингової компанії ( $T_{E_3}$ );
- 4) темпи зміни норми прибутку (рентабельності активів) консалтингової компанії ( $T_{E_4}$ );
- 5) темпи зміни погашення дебіторської заборгованості (індикатор ефективності відносин з клієнтами) ( $T_{E_5}$ );
- 6) темпи зміни частки працівників в середньооблікової численності працівників, які підвищили кваліфікацію і пройшли перепідготовку кадрів ( $T_{E_6}$ );
- 7) темпи зростання витрат на підвищення кваліфікації в розрахунку на 1 працівника ( $T_{E_7}$ );
- 8) темпи збільшення кількості клієнтів ( $T_{E_8}$ ).

На третьому етапі алгоритму розрахунку ефективності функціонування консалтингової взаємодії проводиться відбір варіантів оцінки, отриманих за інтегральними показниками організаційно-управлінської складової та економічної її частини відповідно до критеріїв оцінки ефективності.

Результати, отримані за варіантами оцінки ефективності функціонування консалтингової взаємодії, запропоновано інтерпретувати через матрицю оцінки ефективності функціонування для формування стратегій розвитку учасників консалтингової взаємодії, зокрема для консалтингової компанії. Сформовану матрицю умовно поділено на чотири великих квадрата відповідно до рівнів ефективності функціонування консалтингової взаємодії, в які входять наступні варіанти оцінок:

- квадрат «К» - критичний рівень ефективності за варіантами: 1, 2, 3, 4;
- квадрат «Н» - низький рівень ефективності за варіантами: 7, 8, 11, 12;
- квадрат «Д» - достатній рівень ефективності за варіантами: 5, 6, 9, 10;
- квадрат «В» - високий рівень ефективності за варіантами: 13, 14, 15, 16.

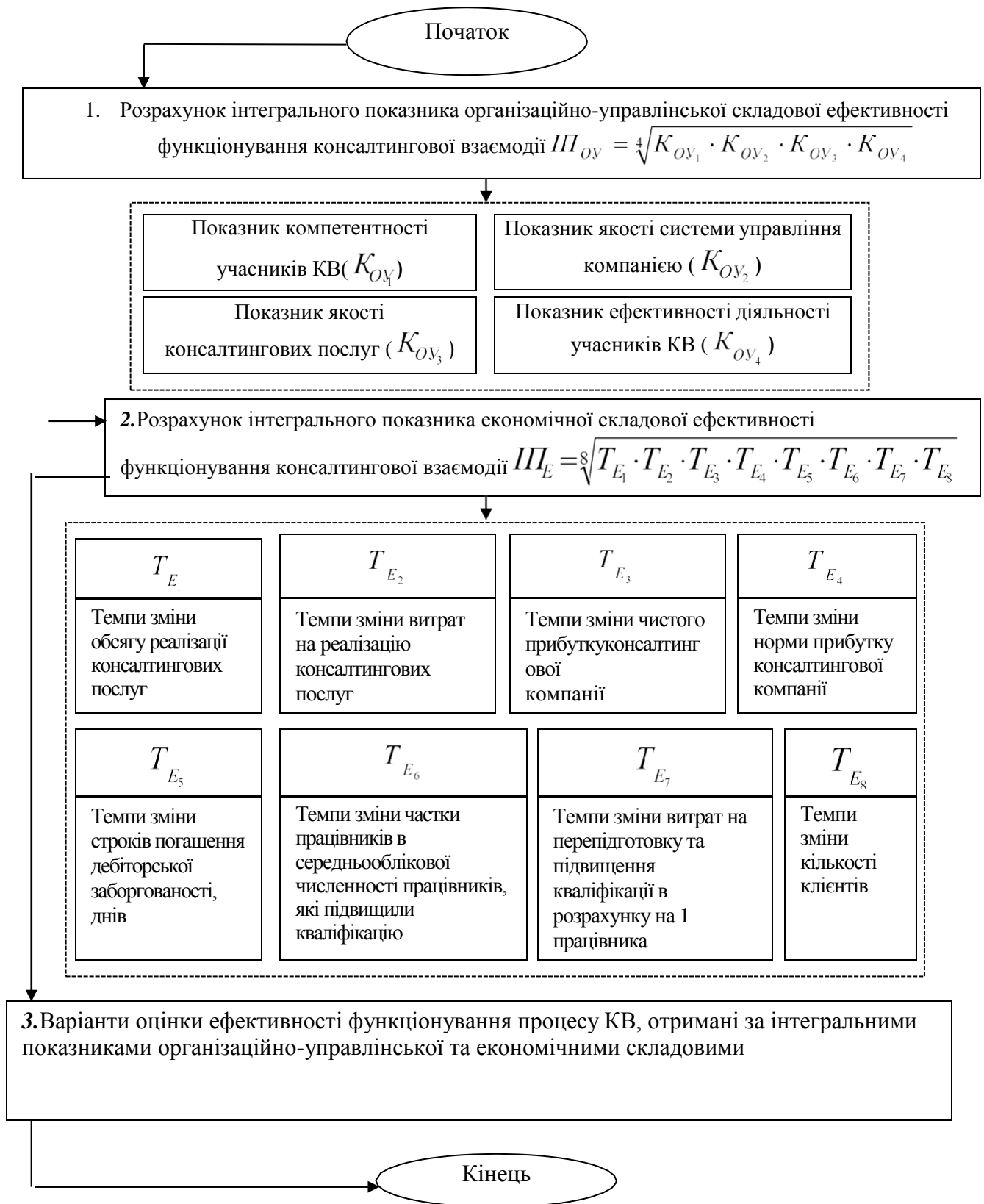
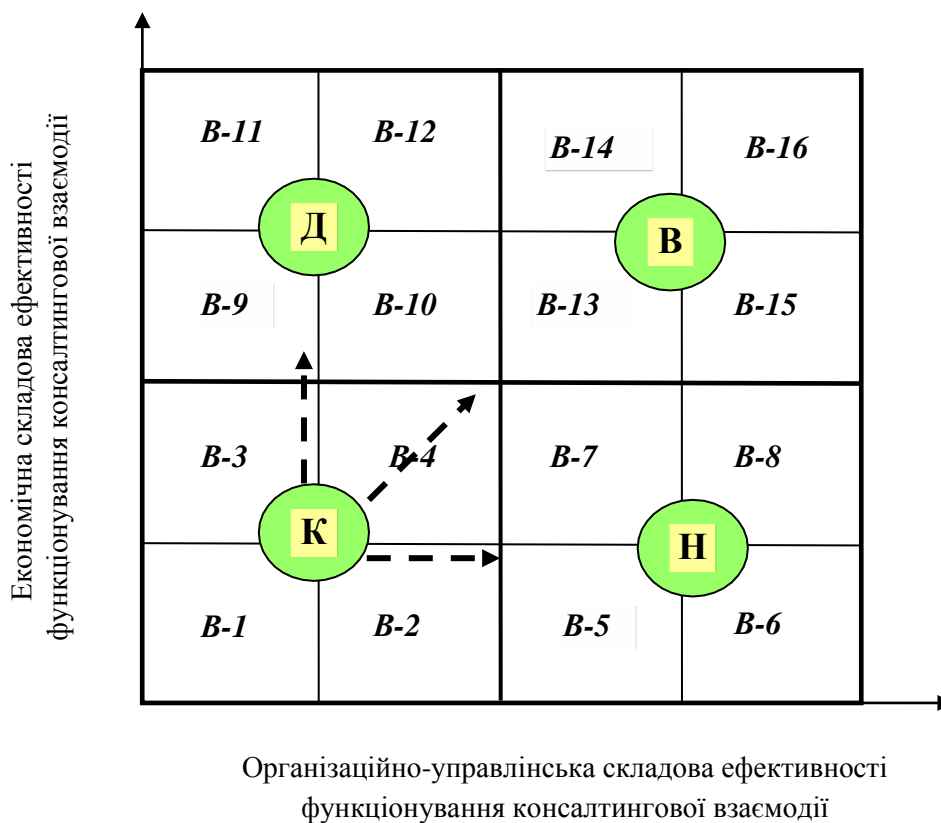


Рис. 1. - Алгоритм розрахунку ефективності функціонування консалтингової взаємодії [5]



- К – Критичний рівень ефективності функціонування КВ  
 Н – Низький рівень ефективності функціонування КВ  
 Д – Достатній рівень ефективності функціонування КВ  
 В – Високий рівень ефективності функціонування КВ

Рис. 2. - Матриця оцінки ефективності функціонування консалтингової взаємодії [5]

**Висновки.** Проведене дослідження дозволяє зробити висновок, що консалтинговим компаніям у зв'язку з особливістю надання їхніх послуг бажано оцінювати ефективність функціонування через запропоновану систему показників. Це дозволить якомога раніше виявляти майбутні сприятливі можливості і загрози, виробляти у себе на основі цих потенціалів успіху певні уявлення про майбутнє і ефективну стратегію і реалізовувати цю стратегію на практиці. Таким чином, побудована система показників ефективності функціонування консалтингової взаємодії є необхідною передумовою для успішної діяльності консалтингових компаній в складному і нестабільному оточенні.

#### Список використаної літератури

1. Євтушенко Н.О. Компаративний аналіз поняття «консалтингова взаємодія». *Економіка. Менеджмент. Бізнес*. 2017. № 1(19). С.42-50.
2. Васильєв Г. А., Деева Е.М. *Управленческое консультирование: учебное пособие для студентов вузов*. Москва: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. 255 с.
3. Юксвяров Р.К., Хабакук М.Я., Лейманн Я.А. *Управленческое консультирование: теория и практика*. Москва: Экономика, 1998. 315 с.
4. Блинов А. О. *Управленческий консалтинг корпоративных организаций: учебник*. Москва: ИНФРА-М, 2002. 192 с.

5. Євтушенко Н.О. Механізм консалтингової взаємодії підприємств на ринку телекомунікаційних послуг України: монографія. Київ: ТОВ «СІК ГРУП Україна», 2017. С. 443-470.

## REFERENCES

1. Yevtushenko, N.O. (2017). Komparatyvnyy analiz ponyattya «konsal'tynhova vzayemodiya» [Comparative analysis of the concept of "consulting interaction"]. *Ekonomika. Menedzhment. Biznes*, 1(19), 42-50.
2. Vasilev, G.A, Dieva, M.A. (2004). *Upravlencheskoe konsultirovanie* [Management Consulting]. Moscow: UNITI-DANA, 255.
3. Yuksvyarov, R.K., Habakuk, M.Ya., Leimann, Ya.A. (1998). *Upravlencheskoe konsultirovanie* [Management consulting: theory and practice]. Moscow.: Ekonomika. 315.
4. Blinov, A. O. (2002). *Upravlencheskii konsalting korporativnih organizacii* [Management consulting of corporate organizations] *uchebnik*. Moscow.: INFRA-M. 192.
5. Yevtushenko, N.O. (2017). *Mehanizm konsaltingovoi vzaimodeistviya predpriyatii na rinke telekommunikacionnih uslug Ukraini* [Mechanism of consulting interaction of enterprises in the market of telecommunication services of Ukraine]. Kiev. ООО «SOK GRUPP Ukraina». 443-470.

**ЄВТУШЕНКО НАТАЛЬЯ АЛЕКСАНДРОВНА. СИСТЕМА ПОКАЗАТЕЛЕЙ ЕФФЕКТИВНОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОГО ВЗАЙМОДЕЙСТВІЯ.** В статті досліджені різні погляди учених на систему показателів, по котрим происходит оцінка ефективності діяльності консалтингових компаній. Обосновано авторський погляд на оцінку ефективності консалтингового взаємодіяння в процесі функціонування консалтингової компанії з підприємством-замовником. Предложено ефективність функціонування консалтингового взаємодіяння визначати по алгоритму, котрий учитыває розрахунок системи показателів організаційно-управлінської і економічної складових ефективності функціонування консалтингового взаємодіяння. Рекомендується інтерпретувати указану ефективність через матрицю оцінки ефективності по визначеним варіантам, що дозволить менеджменту консалтингової компанії своєчасно приймати управлінські рішення і формувати стратегії подальшого розвитку.

**Ключевые слова:** консалтинг, консалтинговое взаимодействие, консалтинговая компания, оценка, модель, система показателей.

**YEVTUSHENKO NATALYA. CONCEPTUAL MODEL OF CONSULTING INTERACTION OF COMPANIES.** The article explores the different views of scientists on the system of indicators, which assess the effectiveness of consulting companies. The author's view on the evaluation of the consulting interaction effectiveness in the process of the functioning in consulting company with a client enterprise is justified. The effectiveness of the functioning of consulting interaction is determined by an algorithm that takes into account the calculation of the system of indicators of organizational, managerial and economic components of the effectiveness of the consulting interaction functioning. It is recommended to interpret this efficiency through the efficiency assessment matrix for certain options, which will allow the management of the consulting company to make timely managerial decisions and formulate strategies for further development.

**Key words:** consulting, consulting interaction, consulting company, evaluation, model, system of indicators.