

УДК 338.24

**М.В. ЛИТОВЧЕНКО,**

*аспирант*

**Н.А. ЗАВАЛЬКО,**

*кандидат экономических наук, доцент*

*Омский государственный педагогический университет*

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ И ФАКТОРЫ, ЕЕ ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ**

*На протяжении всей истории развития научного управления вопросы повышения эффективности оставались ключевыми и на сегодняшний день приобрели наибольшее значение. При этом согласие в отношении того, что представляет собой эффективность, как в теоретическом, так и в практическом плане, в настоящее время отсутствует. Следовательно, одним из наиболее важных вопросов в любой сфере бизнеса, в том числе и в сфере управленческого консультирования, является определение понятия «эффективность» и факторов, влияющих на ее повышение. Рассмотрению этого актуального вопроса посвящена данная статья.*

На современном этапе экономических преобразований управленческое консультирование является фактором, способствующим повышению конкурентоспособности, эффективности функционирования и развития большинства организаций благодаря полному анализу управленческой деятельности и решению на этой базе ключевых проблем управления. Консалтинговая деятельность при этом должна осуществляться в виде профессиональной помощи, направленной на совершенствование управления и повышение эффективности деятельности организации, ее развитие.

Специфика управленческого консультирования характеризуется тем, что требуется время, чтобы увидеть окончательные результаты, сложно выделить влияние рекомендаций консультантов на эти результаты, не всегда возможно дать количественную оценку. С учетом приведенных особенностей, под результатом управленческого консультирования будем понимать соответствие ожиданиям и взаимную удовлетворенность консультанта и клиента по количественным и качественным критериям.

На достижение результата управленческого консультирования влияет множество факторов. Сегодняшний рынок консалтинговых услуг

характеризует обилие концепций, обещающих быстрые результаты. В рамках данной статьи предлагается в качестве факторов, определяющих эффективность управленческого консультирования, использовать две взаимосвязанные концепции – сбалансированной системы показателей и всеобщего менеджмента качества.

Анализ показал, что оптимальной концепцией для применения в управленческом консультировании является система сбалансированных показателей. Основная идея данного инструмента определения эффективности состоит в том, что руководством вначале определяются цели, а затем для каждой конкретной цели выбирают ключевой показатель эффективности и рассчитывают его значение, которое будет свидетельствовать о ее достижении.

Ключевые показатели эффективности представляют собой систему, которая может быть адаптирована в сфере управленческого консультирования и использоваться для достижения главных целей любого бизнеса, таких как привлечение и удержание потребителей, рост профессионализма сотрудников, увеличение доходов и снижение затрат.

Все эти ценности также присущи концепции всеобщего менеджмента качества. Этот подход

к руководству организацией основан на участии всех ее членов и направлен на достижение долгосрочного успеха путем удовлетворения потребителя и получения выгоды. Использование принципов менеджмента качества позволяет ориентироваться на удовлетворение потребителя, предоставление качественных услуг и повышение эффективности деятельности на основе процессного подхода к управлению.

Таким образом, реализация предложенных двух ключевых факторов позволит оценить эффективность управленческого консультирования с точки зрения консультанта и клиента, как в количественных, так и в качественных показателях. Это будет способствовать дальнейшему повышению результативности деятельности консультанта, повышению качества услуг, удовлетворенности клиента и, следовательно, повышению эффективности процесса управленческого консультирования в целом.

Итак, рассмотрим первый фактор, определяющий эффективность управленческого консультирования, – применение принципов менеджмента качества. В условиях становления клиентоориентированного рынка актуальность проблем качества постоянно возрастает. В последние годы возникло много новых методов и систем менеджмента качества, пытающихся решить эти проблемы. К числу современных систем внутрифирменного менеджмента относятся менеджмент отношений с потребителями, менеджмент персонала, менеджмент знаний, менеджмент бизнес-процессов и др. Наряду с системами внутрифирменного менеджмента широкое распространение получают системы менеджмента качества более высокого уровня. Наиболее распространенными из них являются СМК на основе всеобщего управления качеством, СМК в соответствии с МС ИСО, концепция организационного совершенства, союз концепций «Шесть сигм» и «Бережливое производство» и др. [1, с. 382].

Таким образом, за последнее время фокус внимания организаций к различным сторонам своей деятельности постоянно смещался. Соответственно менялись подходы к совершенствованию работы компаний. В 1970-е гг. в центре внимания был человек, в 1980-е – командная работа, в 1990-е – процессы. Сегодня, в 2000-е гг., больше всего разговоров ведется вокруг знаний и адаптивности.

При этом за последние пятьдесят лет специалисты и консультанты в области качества и менеджмента потерпели немало поражений, пытаясь внедрить системы совершенствования. Главная причина неудач указанных подходов заключается именно в том, что они представляли разрозненные попытки действий с целью совершенствования организаций, которые на самом деле нуждались в комплексном подходе.

Другой важной причиной указанных неудач является явно недостаточное участие высшего руководства организаций и персонала в создании, функционировании, развитии и совершенствовании этих систем.

И, наконец, третьей важной причиной низкой эффективности в ряде случаев систем и методов менеджмента качества является неправильный выбор этих систем и методов без учета особенностей данной организации.

Основываясь на этих взглядах, можно сделать вывод, что применение принципов менеджмента качества должно строиться на комбинации различных методов и подходов с учетом особенностей каждой организации. Таким образом, в рамках проекта по управленческому консультированию автором предлагается использовать следующую комбинацию подходов с учетом этапов реализации проекта:

- ориентация на потребителя;
- роль высшего руководства и вовлечение сотрудников;
- процессный и системный подход к управлению;
- непрерывное обучение и постоянное совершенствование.

Предлагаемый подход к предоставлению услуг по управленческому консультированию нацелен на качество, основан на участии всех сторон (консультанта, руководства и сотрудников организации клиента) и направлен на достижение долгосрочного успеха посредством удовлетворения требований потребителя и выгоды, как для организации клиента, так и для консультанта.

Следовательно, суть предлагаемого подхода заключается в том, что он, прежде всего, направлен на повышение эффективности и **улучшение качества** консалтинговой услуги. Первым же критерием качества консалтинговых услуг является удовлетворение клиента за счет получения же-

лаемого результата от проведенных изменений на практике и поддержание их в течение длительного времени. Именно данный показатель является основным фактором, обеспечивающим эффективность управленческого консультирования.

Вторым ключевым фактором, определяющим эффективность управленческого консультирования, является применение системы ключевых показателей эффективности на основе оценки рекомендаций и результатов консультирования. Кроме того, что оценка рекомендаций и результатов консультирования осуществляется по достижению количественного результата, также услуги разных консультантов могут существенно различаться в своем качестве [2, с. 206].

На практике предложенная схема должна быть расширена. Изменение спроса на услуги профессиональных консультантов, переход к комплексному подходу с максимальным участием клиента в совместной работе вызывают необходимость развития методического инструментария.

Кроме того, поскольку консультирование представляет собой процесс взаимодействия двух сторон – клиента и консультанта, – то это обстоятельство предопределяет несколько направлений оценки результатов со специфическим набором показателей по каждому из них.

По мнению авторов, здесь возникает проблема измерения результатов управленческого консультирования, с точки зрения повышения эффективности и качества предоставляемых услуг. Данная проблема может быть уточнена как измерение результативности в разрезе комплекса показателей оценки с двух сторон – клиента и консультанта – через сопоставление ключевых количественных и качественных показателей на всех этапах процесса управленческого консультирования.

Таким образом, для оценки эффективности управленческого консультирования авторами предлагается использовать подход системы сбалансированных показателей. Для этого необходимо разработать комплексную систему ключевых показателей эффективности, как в количественном, так и в качественном выражении. Наличие качественных показателей является при этом обязательным, так как не всегда можно оценить работу только по достижению плановых показателей.

Итак, рассмотрим понятие ключевой показатель эффективности (КПЭ). «КПЭ – это показатель, по которому оценивается результативность и эффективность действий, процессов, функций управления, эффективность конкретной деятельности организации в целом, и показатели деятельности подразделений, конкретных сотрудников» [3, с. 353]. Большинство компаний, которые хотят изменить эффективность своей работы, измеряют и показатели эффективности деятельности организации в целом, и показатели деятельности подразделений, конкретных сотрудников.

Вообще, идеи определения КПЭ используют очень многие управленческие концепции: концепция управления по целям (MBO); всеобщий менеджмент на основе качества (TQM); управление результативностью (Performance Management) и управление компетенциями (Competence Management); система **Effective Progress and Performance Measurement** – оценка эффективности деятельности и роста и ряд других [4, с. 34].

Следует также отметить, что с развитием технологий управления вышеперечисленные концепции дорабатывались и совершенствовались учеными и специалистами и к настоящему времени превратились в современную систему КПЭ, которая вобрала в себя самые лучшие и практически применимые идеи. В настоящее время система КПЭ является передовым методом управления бизнесом и персоналом.

Система КПЭ заключается в том, что для обоснованной оценки деятельности компании, важно рассматривать и оценивать показатели в четырех взаимосвязанных блоках (перспективах): финансы, рынок, бизнес-процессы, сотрудники [5, с. 262].

Авторами предлагается использовать данную систему КПЭ применительно к оценке управленческого консультирования. Рассмотрим порядок применения многоуровневой системы ключевых показателей эффективности в процессе управленческого консультирования. Приведенная модель основывается на применении комбинации следующих элементов:

- количественные и качественные показатели;
- показатели оценки для клиента и консультанта;
- соответствующие методы оценки для каждого показателя;

– оценка на каждой стадии консалтингового процесса.

Таким образом, многоуровневая система ключевых показателей эффективности включает в себя следующие этапы:

- 1) предварительная оценка;
- 2) текущая и промежуточная оценка на каждом этапе процесса;
- 3) итоговая оценка результатов процесса;
- 4) оценка изменений после их внедрения и апробации.

В общем случае, КПЭ деятельности и стандарт по управлению ими уникальны для каждой организации клиента в каждом проекте по управленческому консультированию. Они отражают условия деятельности конкретной компании, зависят от стиля управления и принятой стратегии. В то же время для организаций, действующих на одном отраслевом рынке, может быть выделен ряд общих черт.

В заключение следует отметить, что эффективность проекта по управленческому консультированию основывается на переходе на новую более качественную стадию предоставления консалтинговых услуг. Достичь желаемого результата возможно путем ориентации на принципы менеджмента качества в рамках ведения проекта по управленческому консультированию, ориентированного на достижение долгосрочного успеха посредством удовлетворения требований потребителя и выгоды, как для организации клиента, так и для консультанта.

Кроме того, наиболее оптимальной схемой оценки эффективности управленческого консультирования является применение системы КПЭ. Данная система позволяет всесторонне оценить результаты управленческого консультирования как для консультанта, так и для клиента в количественном и качественном выражении.

Таким образом, только комплексное использование всех вышеприведенных подходов позволит получить реальную картину эффективности управленческого консультирования. Именно этим обусловлено создание комплексной модели, которая строится на комбинации принципов менеджмента качества и системы ключевых показателей эффективности с учетом этапов реализации проекта по управленческому консультированию.

#### Список литературы

1. Системы, методы и инструменты менеджмента качества: учеб. пособие / М.М. Кане, Б.В. Иванов, В.Н. Корешков, А.Г. Схиртладзе. – СПб.: Питер, 2008. – 560 с.
2. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: учеб. пособие. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 255 с.
3. Сысоева С.В., Крок Г.Г. Большая книга директора магазина. – СПб.: Питер, 2009. – 432 с.
4. Клочков А. КРІ и мотивация персонала: полный сборник практических инструментов. – М.: Эксмо, 2010. – 132 с.
5. Колесников С.Н. Инструментарий бизнеса: современные методологии управления предприятием. – М.: Издательско-консультационная компания «Статус-Кво-97», 2001. – 336 с.

*В редакцию материал поступил 18.04.11*

---

*Ключевые слова:* эффективность, качество, показатели, факторы, управленческое консультирование.

---