



DOI 10.37491/UNZ.78.2
УДК 336.1:005



Олена ЛЕВІЩЕНКО¹

МЕТОДИЧНИЙ ПІДХІД ДО ОЦІНЮВАННЯ ЕФЕКТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГУ

Розглянуто ефективність зовнішнього консалтингу для дорожньо-будівельних підприємств. З'ясовано, що саме підприємства-замовники консалтингу як сторона консалтингової взаємодії потребують практичного зручного інструментарію для оцінювання ефективності замовлених консалтингових послуг. Визначено, що ефективність консалтингу недоцільно оцінювати за двома показниками зіставлення результату до мети — результативністю і результатом до витрат — економічністю. Третім рівноважливим показником для оцінювання ефективності запропоновано показник доцільності як зіставлення встановленої мети консалтингу до проблем підприємства, які підприємство-замовник ідентифікує та за допомогою консалтингу планує вирішити. Таким чином, першим кроком у консалтинговій взаємодії для замовника є діагностика його проблем шляхом опитування персоналу на всіх рівнях. Саме цей параметр визначає особливості галузі, в якій працює підприємство, адже проблеми кожної галузі, їхня структура є специфічними. Мета розраховується інтегральним показником на основі бажаних для замовника темпів зростання основних показників діяльності. Зіставлення встановленої мети до проблем підприємства визначає доцільність. Ще двома параметрами, які дозволяють, крім доцільності, розрахувати економічність і результативність, є витрати і результат. Останній також є інтегральним параметром на основі темпів зростання фактичних показників

¹ старша викладачка кафедри економіки,
Національного транспортного університету (м. Київ),
student.kurs@ukr.net,
<https://orcid.org/0000-0003-3704-5352>.



діяльності підприємства після реалізації консалтингових послуг. Таким чином, показник результативності як зіставлення результату до мети дозволяє визначити, наскільки ефективним є зовнішнє консультування саме за ознакою досягнення встановленої мети. Показник економічності є традиційним і визначається як зіставлення отриманого результату до витрат на консалтинг. Параметр витрат пропонується визначати з врахуванням не лише оплати консультанту за виконану роботу, але з експозиції — рівня взаємодії замовника із консультантом, та ймовірності того, що рекомендації консультанта будуть впроваджені замовником. Рівень ефективності консалтингу визначається за вище вказаними трьома показниками як критичний, достатній чи високий. Інтерпретація трикомпонентної моделі оцінювання ефективності консалтингових послуг ґрунтується на критеріальних межах та якісних характеристиках цих показників.

Ключові слова: зовнішній консалтинг, ефективність консалтингу, доцільність, економічність, результативність.

У науковій літературі широко досліджуються питання ефективності консалтингу для консалтингових компаній — надавачів консалтингових послуг. На сьогодні актуальними залишаються питання практичного інструментарію оцінювання ефективності зовнішнього консалтингу для другої сторони консалтингової взаємодії — підприємств-замовників консалтингу.

Дослідженню категоріям «консалтинг» та «консалтингова послуга» присвячені праці багатьох українських та зарубіжних вчених, серед яких — М. Г. Бортнікова, В. А. Верба, Є. В. Добренькова, Н. О. Євтушенко, О. В. Кленін, В. А. Коростельов, М. Кубр, К. Макхем, Р. Метцгер, Г. Ліппіт, А. П. Посадский, О. К. Трофімова, Т. І. Решетняк, Ф. Стіле, Е. А. Уткін, С. Ф. Фомішин, С. В. Хайніш, М. Хайт, І. П. Чайка, Ю. В. Чернов та інші. Питання складників оцінювання ефективності консалтингових послуг вивчали А. О. Блинов, В. А. Верба, Н. О. Євтушенко, А. Я. Лейман, М. Я. Хабакук, Р. К. Юксвяров, В. А. Дресвянников та інші. Але переважно дослідження проводяться для оцінювання ефективності консалтингового продукту для надавачів консалтингових послуг — консалтингових фірм і консультантів. Такий інструментарій не можуть використовувати підприємства-замовники. І це питання є не менш актуальним, але менше дослідженим.

Мета статті — розробити методично-практичні рекомендації щодо оцінювання ефективності консалтингу для підприємств на основі трикомпонентної моделі, яка включатиме показники доцільності, результативності та економічності.

Ефективність управлінського консалтингу знаходиться в залежності від низки факторів, як об'єктивних, так і суб'єктивних, від самих консультантів, від особи, що ухвалює рішення на підприємстві. Шлях до ефективного використання послуг зовнішніх консультантів підприємством починається із розуміння ними потреби в зовнішньому консультуванні. Са-



ме низька зацікавленість компаній в Україні та недовіра до залучених консультантів є основними перешкодами до розвитку цього ринку послуг. Якщо говорити про визначення ефективності таких послуг компаніями-замовниками, то вони оцінюються різними способами, найчастіше як інвестиції із відповідним інструментарієм. Але управлінський консалтинг має не лише економічний ефект, але й соціальний, психологічний, екологічний тощо. Часто його результати пролонговані в часі та не прямо корелюють із фінансовими показниками діяльності підприємства.

На думку провідних фахівців [1, с. 208; 2], єдиний методологічний підхід повинен полягати в такому:

- 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.

Аналіз наявних підходів до оцінки ефективності консалтингу показав, що немає єдиної думки щодо визначення цих показників. Деякі науковці наполягають лише на кількісному вимірі. Інші говорять про неможливість лише кількісної оцінки, обов'язково потрібно враховувати якісний складник.

Традиційною практикою оцінки ефективності консалтингу є використання кількісних методів оцінки [3]. Переважно дослідники пропонують оцінювати ефективність двома взаємопов'язаними показниками — ефективністю та результативністю. Результативність консалтингу виражається традиційно через ступінь досягнення поставленої мети. Також ефективність найчастіше розглядають як зіставлення отриманого економічного результату, — як правило, приросту прибутку, до понесених витрат на проєкт. Результативність визначають як відношення економічного результату до поставленої мети [4].

Ми вважаємо використання таких традиційних підходів до оцінювання ефективності консалтингу недостатнім, адже ці методи найчастіше пропонуються консалтинговим фірмам — надавачам консалтингових послуг. Але у процесі надання консалтингових послуг активною стороною є також підприємство-замовник. Український ринок консалтингу характеризується тим, що керівники підприємства під час впровадження змін більшою мірою покладаються на власні сили або використовують аналогові методи, застосовуючи наявні підприємницькі практики та користуючись досвідом інших гравців на ринку [5]. Ґрунтовних опитувань на предмет використання консалтингових послуг серед керівників підприємств не проводилось. З іншого боку, специфіка галузі дорожнього будівництва полягає в тому, що значна кількість підприємств досі лишається в державній власності; незалежно від форми власності й розміру підприємств, рівень їхнього технічного оснащення низький, основні засоби морально застарілі та зношені, низький рівень інноваційного потенціалу, виробничий цикл більше року за бюджетного фінансування програм на 1 рік, асиметрія інформації під час тендерних процедур дуже висока.



З проведеної нами роботи саме з підприємствами дорожньо-будівельної галузі та працюючих із ними консультантів показало, що досить низький відсоток компаній користується послугами зовнішнього консалтингу, практично одиниці мають посади внутрішніх консультантів. В українських підприємствах цієї галузі така низька мотивація до використання зовнішнього консалтингу пояснюється не тим, що в них мало проблем, які потребують вирішення, чи високими показниками економічної ефективності їх звичайної діяльності, а практично відсутністю прикладів успішного консалтингу у цій сфері і тим, що у менеджменту цих компаній є нерозуміння суті консалтингу, його впливу на зростання кількісних і якісних результатів діяльності підприємства, активної ролі їх у процесі консалтингової взаємодії. Така низька мотивація пов'язана також із тим, що керівництву компанії важко оцінити потребу в консалтингу, адже навіть якщо менеджер відчуває низку проблем і має незадовільні результати діяльності, його керівництво рідко вважає, що для виправлення цієї ситуації потрібен зовнішній консалтинг.

Тому апріорним під час визначення ефективності консалтингових проектів вважаємо необхідним запропонувати показник доцільності консалтингу для підприємства і оцінювати ефективність консалтингових проектів системою із трьох рівнозначних показників — доцільності, результативності та економічності. А саме пропонуємо визначати ефективність консалтингових проектів за методологічним базисом диференціації цих трьох показників, який буде проводитись шляхом визначення чотирьох параметрів — проблем діяльності, мети консалтингу, результатів консалтингу і витрат на консалтинг.

До основних методологічних вимог визначення ефективності консалтингового проекту для підприємства-замовника ми відносимо:

1) цілісність охоплення процедури формування й визначення ефективності консалтингового проекту не з погляду консалтингової фірми, а саме для підприємства, що є ініціатором консалтингової взаємодії через аналіз та оцінку проблем у своїй діяльності;

2) обчислення параметрів для визначення показників ефективності консалтингового проекту проводитиметься з використанням експертних методів для розрахунку параметра проблем діяльності підприємства, методу ECOGRAI для показників мети та результату консалтингового проекту (на основі даних фінансового аналізу) та модифікованої методики *risk-score* для показника рівня витрат за консалтинговим проектом [6];

3) оцінювання ефективності консалтингового проекту відбуватиметься за трьома показниками доцільності, економічності та результативності проекту відповідно до відповідних критеріїв;

4) інтерпретація результатів оцінювання консалтингового проекту у вигляді матриці.

Алгоритм визначення ефективності консалтингового проекту для підприємства-замовника наведено на рис. 1.

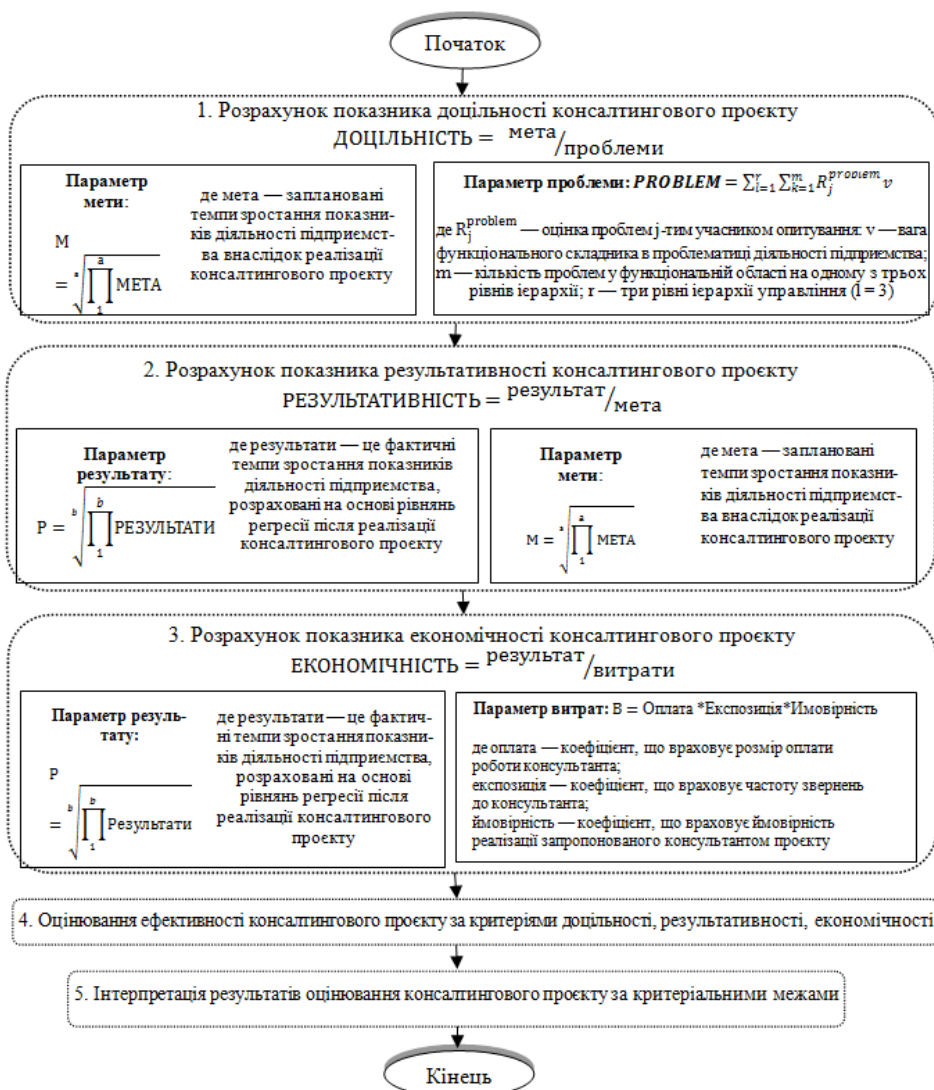


Рис. 1. Алгоритм трикомпонентної моделі визначення ефективності консалтингового проекту для підприємства

Консалтинговий проект — це форма реалізації для клієнта комбінованих консалтингових послуг, яка дозволяє клієнту поліпшити показники його діяльності або вирішити проблеми. Так як певною мірою, з погляду замовника, консалтинговий проект є інвестицією, то замовник потребує інструментарію оцінки його ефективності. Для цього нами було запропоновано методичний підхід до оцінювання ефективності консалтингового проекту, що, на відміну від наявних передбачає оцінку ефективності за критеріальними інтервалами трикомпонентної моделі — доцільністю, результативністю та економічністю.



Це дозволяє підприємству не лише прорахувати результати та економічну окупність консалтингового проекту, але й включати до оцінювання ефективності першим саме параметр доцільності як зіставлення мети консалтингового проекту оцінених проблем, з якими стикається дорожно-будівельне підприємство. Це дозволяє оцінити не лише результат і ефект зовнішнього консалтингу, але й виявляє справжність потреби підприємства у ньому. У процесі дослідження ми розглянули чотири параметри, які дозволяють розрахувати інтегральні показники ефективності консалтингового проекту, вони наведені на рисунку 2.

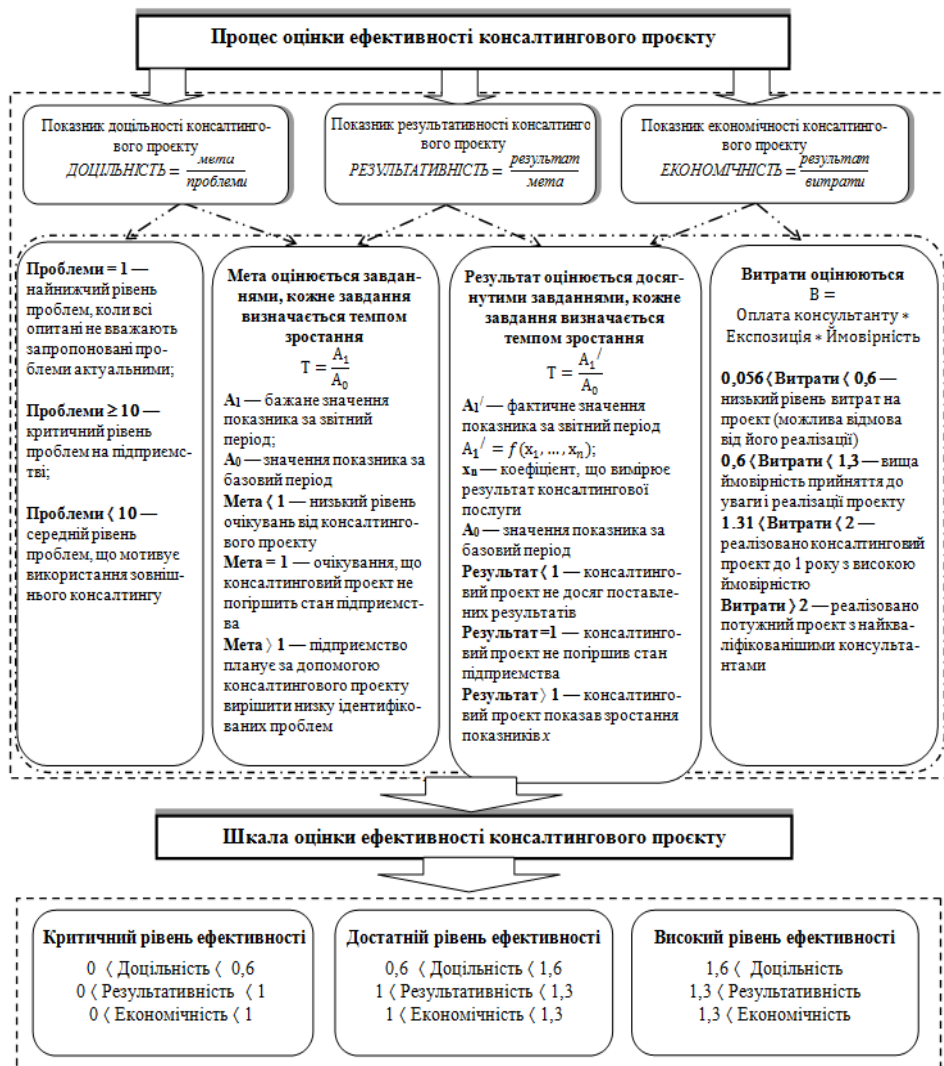


Рис. 2. Трикомпонентна модель оцінки ефективності консалтингового проекту для підприємства



Проведене нами дослідження обґрунтовує теоретичний базис науково-методичного підходу до оцінювання ефективності консалтингового проекту відповідно до побудованого алгоритму, та дозволяє провести практичне виконання цього підходу для будь-якого підприємства дорожньо-будівельної галузі.

Ми пропонуємо інтерпретацію трикомпонентної моделі оцінювання ефективності консалтингових послуг, використовуючи критеріальні межі та якісні характеристики показників, що наведені в таблицях 1–3.

Таблиця 1.

Якісна характеристика показника доцільності (D) трикомпонентної моделі оцінювання ефективності консалтингового проекту відповідно до встановлених критеріальних меж

Критеріальні межі	Характеристика
$D > 1,6$	Високе значення показника доцільності вказує на низький рівень проблем, які ідентифікуються персоналом підприємства, високими очікуваннями від консалтингового проекту керівництва. Останнє виражається у високих значеннях очікуваних приростів показників діяльності підприємства, які є бажаною метою від реалізації консалтингового проекту.
$0,6 < D \leq 1,6$	Середнє значення показника доцільності вказує на те, що проект не вирішує проблеми підприємства повною мірою, але при рівні значення параметра проблем від 1 до 10 підприємство розраховує досягти за допомогою зовнішнього консалтингу вирішення лише основних проблем, не встановлюючи високих рівнів приросту показників фінансової діяльності підприємства.
$D < 0,6$	Низька доцільність консалтингового проекту для підприємства, яка пояснюється високим рівнем проблем, які не зможе вирішити один консалтинговий проект. Проблеми підлягають поступовому покроковому вирішенню не за один раз. Так доцільність зростатиме, тому що з кожним наступним кроком персонал відчуватиме менше проблем у діяльності, відмічаючи в анкетах проблеми з нижчим рівнем (з 10 знижуючи до 1) і відповідно параметр проблем у знаменнику зменшуватиметься. З іншого боку, керівники підприємства не вважають, що консалтинговий проект зможе вирішити ідентифіковані проблеми, тому встановлює бажані дуже низькі прирости фінансових та управлінських показників діяльності для розрахунку параметра мети.



Таблиця 2

**Якісна характеристика показника результативності
(P) трикомпонентної моделі оцінювання ефективності консалтингового
проекту відповідно до встановлених критеріальних меж**

Критеріальні межі	Характеристика
$P > 1,3$	Високе значення результативності обґрунтовується не просто перевищенням параметра досягнутих результатів над метою консалтингового проекту, але й кумулятивним ефектом всіх консалтингових послуг, сформованих у консалтинговий проект, який стимулює всі процеси у функціональних областях підприємства, що дозволяє значно збільшити основні показники діяльності.
$1 < P \leq 1,3$	У цьому діапазоні знаходяться такі показники результативності, за яких підприємство досягає поставленої мети, але результати не мають кумулятивного ефекту.
$P \leq 1$	Низька результативність пояснюється недосягненням результату, коли результат нижчий за заявлену мету консалтингового проекту. Параметр мети консалтингового проекту може мати низьке значення одночасно із низьким значенням результату, але все одно таке значення показника пояснюється тим, що заявлена мета не досягнута згідно фактичних значень отриманих коефіцієнтів.

Таблиця 3

**Якісна характеристика показника економічності (E) трикомпонентної
моделі оцінювання ефективності консалтингового проекту
відповідно до встановлених критеріальних меж**

Критеріальні межі	Характеристика
$E > 1,3$	Високе значення економічності вказує на те, що досягнуті результати значно перевищують витрати. Це пояснюється кумулятивним ефектом від реалізації проекту, а одночасно тим, що витрати не є максимальними. Так проект може бути розроблений не високої вартості, впроваджений власними силами підприємства з епізодичним залученням консультанта.
$1 < E \leq 1,3$	Значення показника економічності в цьому діапазоні вказує на те, що результати проекту перевищують витрати менше ніж вдвічі, тобто проект результативний на достатньому для впровадження рівні саме за тих умов прийняття рішення керівництвом щодо значень складових витрат: рівні оплати консультанту, частоти взаємодії з ним і рівня ймовірності впровадження проекту.
$E \leq 1$	Низька економічність вказує на те, що досягнути внаслідок реалізації консалтингового проекту результати не перевищують витрат на проект. Витрати зростають і через вартість роботи самого консультанта над проектом, і через прийняття проекту керівництвом і впровадження проекту з великою ймовірністю, часто із залученням консультанта.



Зона критичного рівня ефективності консалтингового проекту визначається значеннями трьох показників, де два з трьох не перевищують 1 (результативність і економічність), а показник доцільності не перевищує 0,6. Характеризується тим, що значення проблем дуже велике (ближче до 10), що за реальної оцінки наслідків навіть потужного консалтингового проекту в параметрах A_1 (близько 1) не дозволить показнику *доцільність* перевищити значення 0,6. Навіть якщо бажані показники завдань підприємством визначені на більш високому рівні, критичний рівень ефективності свідчить про те, що заплановані результати не будуть досягнуті, адже фактичні показники коефіцієнтів (x), які дозволять розрахувати реальні значення A_1' , не високі, отже, проект, на відміну від побажань керівників підприємства, втілених у параметрі мети, не дав бажаного фактичного результату і результативність його також не перевищує 1. Причиною цього скоріше за все є низькі витрати на проект, адже вони зумовлюються дешевими послугами консультантів невисокої кваліфікації при одночасному ризику відмови керівництва впроваджувати проект. І хоча низькі витрати збільшують показник економічності, вони не можуть призвести до значного зростання результатів, отже, економічність також не перевищуватиме 1. Ця ситуація вказує на низьку якість управлінських рішень щодо залучення зовнішнього консультування, що не характерно для практики підприємств, тобто на відсутність мотивів замовлення консалтингових послуг через їх низьку ефективність.

Зона достатнього рівня економічної ефективності проекту вказує на низку ситуацій, коли підприємство може залучити ефективно зовнішніх консультантів для впровадження відносно недорогих консалтингових проектів для вирішення некритичних проблем. Також це вказує на різноманітність шляхів підвищення ефективності консалтингових проектів. У ситуаціях, коли підприємство не має (не відчуває) значних проблем, також керівництво може висловлювати прогностичні побажання по високих темпах зростання показників досягнення мети консалтингових послуг за умови, що консалтинговий проект вирішуватиме саме діагностовані проблеми, параметр результату також буде високим і перевищуватиме параметр заявленої мети. У такій ситуації навіть високі показники витрат на проект можуть забезпечити достатню його ефективність.

Зона високого рівня економічної ефективності проекту. Слід зауважити, що консалтингові проекти — це досить динамічні дії, що дають результати протягом року, не є остаточними. Умови функціонування ринку консалтингових послуг дозволяють підприємству не замовляти один потужний (дорогий) проект з метою вирішення всіх діагностованих проблем, а низку менших за масштабами консалтингових проектів, кожен наступний вже буде оцінюватись з меншим параметром ПРОБЛЕМ (адже попередньо виконаний проект має знижувати цей параметр через зниження оцінок рівня проблем персоналом при опитуванні з 10 до 1), і хоча результати можуть бути не такими значними, загальна оцінена ефективність таких проектів може бути вищою через нижчі витрати (в показнику економічності) та за адекватних очікувань замовника від проекту (що



впливатиме на параметр мети) зіставлення мети і результату визначатиме достатній рівень ефективності проектів.

Висновки:

1. Визначено, що для оцінювання ефективності зовнішнього консалтингу замовнику недостатньо показників економічності й результативності, адже на першому етапі консалтингової взаємодії він потребує обґрунтування потреби у зверненні до консультантів. А для цього йому необхідно усвідомити рівень проблем на власному підприємстві та того, що він прагне досягти залучаючи консультантів. Цьому сприяє запропонований показник доцільності, що в поєднанні із економічністю і результативністю створює трикомпонентну модель оцінювання ефективності.

2. Рівнозначні показники трикомпонентної моделі визначаються за допомогою чотирьох безрозмірних параметрів — проблем, мети, результату та витрат. Ефективність консалтингу має три рівні: критичний, достатній і високий, — що обмежуються змодельованими критеріальними межами у тривимірній системі координат.

3. У перспективі передбачено апробацію запропонованої моделі для низки дорожньо-будівельних підприємств України — учасників консалтингової взаємодії.

Список використаних джерел

1. Васильєв Г. А., Деева Е. Д. *Управленческое консультирование*. Москва : ЮНИТИ, 2004. 254, [1] с. ISBN 5-238-00717-5.
2. Верба В. А. Концептуальні положення оцінювання управлінського консультування. *Ефективна економіка*. 2012. № 1. URL : <http://bit.ly/3to2f2h>.
3. Блинов А. О., Дресвянников В. А. *Управленческое консультирование*. Москва : Дашков и К, 2013. 212 с.
4. Бортнікова М. Г. *Діагностування консалтингових проектів для машинобудівних підприємств*. Дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04. Львів, 2018. 258 арк.
5. Верба В. А. *Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток*. Київ : КНЕУ, 2011. 327 с.
6. Дзюба О. М., Левіщенко О. С. Обґрунтування комплексного показника витрат підприємства на консалтингові проекти. *Економіка та суспільство*. 2020. № 22. URL : <http://bit.ly/3eI74PW>; <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2020-22-52>.

Надійшла до редакції 01.12.2020

Olena LEVISHCHENKO

National Transport University

Methodical Approach to Evaluating the Effectiveness of Consulting

The effectiveness of external consulting for road construction companies is considered. It was found out that the companies-clients of consulting, as a party of consulting interaction, need practical convenient tools for evaluating the effectiveness of the ordered consulting services. It is determined that the effectiveness of consulting should not be assessed by two indicators of the ratio of results to goals — efficiency and results to costs — efficiency. The third equally important indicator for assessing effectiveness



is the indicator of expediency as the ratio of the established purpose of consulting to the problems of the enterprise, which company-client identifies and plans to solve with the help of consulting. Thus, the first step in consulting interaction for the customer is to diagnose his problems by interviewing staff at all levels. This parameter determines the features of the industry in which the company operates, because the problems of each industry, their structure are specific. The goal is calculated by an integrated indicator based on the desired growth rates of the main performance indicators for the customer. The ratio of the set goal to the problems of the enterprise determines the feasibility. Two other parameters that allow in addition to the feasibility of calculating efficiency and effectiveness are cost and result. The latter is also an integral parameter based on the growth rate of the actual performance of the enterprise after the implementation of consulting services. Thus, the performance indicator as a ratio of results to goals allows you to determine how effective external consulting is precisely on the basis of achieving the set goals. The cost-effectiveness indicator is traditional and is defined as the ratio of the result to the cost of consulting. The cost parameter is proposed to be determined taking into account not only the payment of the consultant for the work performed, but also the exposure — the level of interaction between the customer and the consultant, and the probability that the consultant's recommendations will be implemented by the customer. The level of consulting efficiency is determined by the above three indicators as critical, sufficient or high. Interpretation of the three-component model for evaluating the effectiveness of consulting services is based on the criteria and qualitative characteristics of these indicators.

Keywords: *external consulting, consulting effectiveness, expediency, profitability, efficiency.*