

УДК 338.462

## Оценка эффективности деятельности консалтинговой компании

*Рудков С.С., студент  
кафедры «Экономика и организация производства»,  
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана*

*Научный руководитель: Клементьева С.В., к.э.н, доцент  
Россия, 105005, г. Москва, МГТУ им. Н.Э. Баумана  
[klementeva@bmstu.ru](mailto:klementeva@bmstu.ru)*

Консалтинг является особым видом управленческого искусства. В свою очередь управленческое искусство – это совокупность навыков, знаний и методов, которые позволяют участнику рынка вести дела эффективно. Из этого следует, что люди, занимающиеся консалтингом, должны обладать всем спектром данных инструментов, иначе они не будут востребованы на рынке консалтинговых услуг.

Согласно определению Европейской Федерации консультантов по Управлению (FEACO), консалтинг – это предоставление независимых советов и помощи по вопросам управления, маркетинга, IT-интеграции и др., включающее в себя определение и оценку проблем и возможностей, рекомендации соответствующих мер и помощь в их реализации. [1]

В России рынок консалтинга сформировался весьма специфическим образом, впрочем, как и многие другие элементы современной экономики страны. Конечно, консультационные услуги существовали и во времена командно-плановой экономики, однако в виде, несколько отличающемся от принятого в мировой практике: сходство ограничивалось лишь наличием заказчика и исполнителя. Предпосылкой, а вернее сказать, необходимым условием для возникновения консалтинга являлось наличие рыночной экономики и независимых экспертов.

Спрос на профессиональные советы в управлении проявился одновременно с началом рыночной трансформации. Хозяйственные руководители, оказавшись в новых и незнакомых условиях, остро нуждались в квалифицированной консультационной помощи. Несмотря на это, потребовались годы для формирования реального платежеспособного спроса.

Важную роль в становлении отечественного рынка консалтинга сыграли крупные зарубежные компании. Появившись в начале 90-ых и не встретив конкуренции на рынке, «большая тройка»<sup>1</sup> была вынуждена создавать филиалы и представительства «с нуля», что несколько отличалось от стандартной стратегии входа на рынок (зачастую сначала приобретались крупнейшие местные компании, а затем, пройдя подготовку, включались в партнерскую сеть – прим. авт.). Это послужило распространению передовых методов организации и ведения консалтинговых проектов, что обязывало вновь возникающие компании ориентироваться на этот высокий уровень. [2]

К концу 20-го века, на российском рынке действовали сотни местных консультационных фирм, наиболее крупные из которых по численности сравнивались с местными представительствами международных сетей.

### **НАШ РЫНОК В НАШИ ДНИ**

Ассортимент услуг, предоставляемых отечественными компаниями в отрасли, достаточно широк и не отличается ни от американского, ни от европейского массива. Традиционно можно выделить следующие направления консалтинговой деятельности: общее управление и администрирование, управление кадрами, оценочная деятельность, финансовый, юридический, налоговый, маркетинговый и IT- консалтинг, а также организация производства.

Самым быстрорастущим видом консалтинговой деятельности является IT-консалтинг. Так, с середины 2000-ых и по сей день доля IT во всем объеме консалтинга в России превышает 50 %. Практически каждое более-менее серьезное предприятие делает ставку на системную интеграцию и автоматизацию бизнес-процессов (рис.1).

---

<sup>1</sup> McKensey & Company, BCG, Bain & Company. – прим. авт.

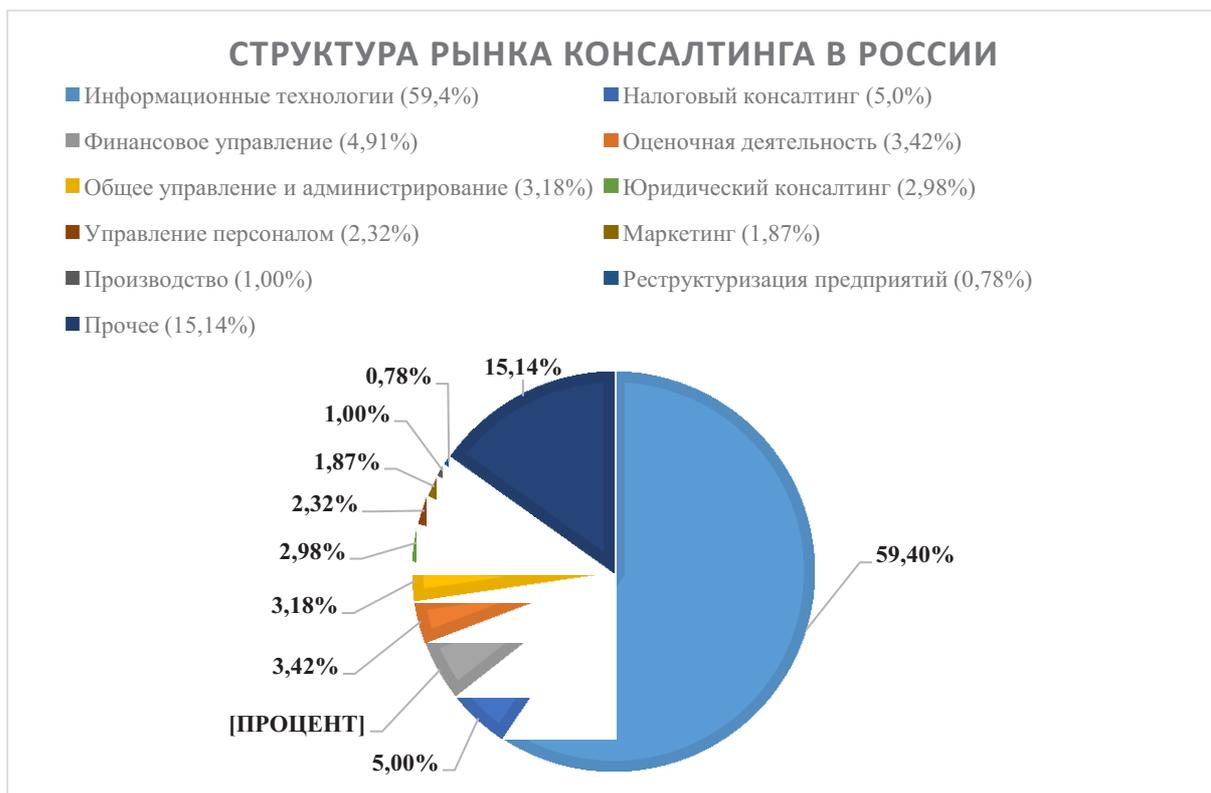


Рис. 1. Структура российского рынка консалтинга по объему выручки от консультационных услуг. На основании данных по выручке 75 крупнейших компаний  
 Источник: Журнал «Коммерсантъ Деньги» №16 от 28.04.2014, стр. 66.

Наглядно и развитие рынка консалтинга после кризиса – его рост в 2013 году по отношению к 2012 году составил 10,9 % (рис. 2).



Рис. 2. Динамика российского рынка консалтинга по данным выручки крупнейших 75 компаний

Источник: Журнал «Коммерсантъ Деньги» №16 от 28.04.2014, стр. 66.

Данный результат был обеспечен в первую очередь за счёт резкого (на 29,3 %) роста сектора консалтинга в сфере информационных технологий. При рассмотрении же рынка без учета сферы ИТ снижение составило 8,3 %, чего не происходило с 2009 года (тогда – 21%). [3]

Список крупнейших компаний по уровню выручки от оказания консультационных услуг на конец 2013 года выглядит следующим образом<sup>2</sup>:

1. IBS (ООО «Информационные Бизнес Системы») – 17,7 млрд. руб.;
2. ЗАО «Лаборатория Новых Информационных Технологий» (ЛАНИТ) – 11,3 млрд. руб.;
3. ООО «Компьюлинк Групп» - 8,3 млрд. руб.;
4. ЗАО «КРОК» - 6,3 млрд. руб.
5. PwC (PricewaterhouseCoopers) – 5,2 млрд. руб.;

Важно отметить, что в четырех из пяти топовых компаний сектор консалтинга в сфере ИТ занимает крупнейшие доли выручки (от 73 до 100 %). Данный результат обеспечен, в первую очередь, стремлением клиентов провести модернизацию системы управления – автоматизацию процессов и внедрение информационных технологий. [3]

Рассматривая консалтинг сугубо как управленческий инструмент, необходимо изучить участников рынка, львиная доля выручки которых приходится именно на сферу общего управления и администрирования.

Список компаний по уровню выручки от оказания консультационных услуг в сфере общего управления и администрирования на конец 2013 года:

1. ООО «УК Компьюлинк Групп» – 1,93 млрд. руб.;
2. ООО «РСМ «Русь» - 0,55 млрд. руб.;
3. ЗАО «Группа компаний АйТи» - 0,29 млрд. руб.;
4. IBS (ООО «Информационные Бизнес Системы») – 0,15 млрд. руб.;
5. ЗАО «Консультационная группа СПЛАН» – 0,12 млрд. руб.

Управление и внешнее администрирование в настоящий момент не пользуются высоким спросом в связи с тем, что часть реструктурированных предприятий после кризиса 2008-го перешла под управление специализированных компаний при банках-кредиторах и возникла потребность больше в точечной помощи – в области финансового управления и организации производства – нежели в управлении как таковом. [3]

---

<sup>2</sup> Без учета выручки компаний «большой тройки» - McKensey & Company, BCG, Bain & Company. – прим. авт.

## **ЭФФЕКТИВНОСТЬ КОНСАЛТИНГА**

Сложности 90-ых – начала 00-ых, связанные с нехваткой квалифицированного персонала в компаниях и осознанием необходимости консультирования как инструмента развития предприятий, больше не препятствуют формированию полноценного рынка. Однако до сих пор остро стоит проблема оценки эффективности деятельности консалтинга.

Проекты по консультированию помимо направлений и сфер (стратегия, маркетинг, производство и т.д.) можно разделить по времени выполнения (краткосрочные, среднесрочные, долгосрочные) и по цели (увеличение прибыли, снижение издержек, оптимизация бизнес-процессов и др.). Соответствующим образом различаются и величины, и единицы измерения эффективности услуги. [4]

Так или иначе, можно выделить основной подход к определению эффективности проекта [5]:

1. Результаты управленческого консалтинга должны просчитываться – в операционных, финансовых или иных показателях;
2. Затраты клиента должны окупаться многократно – эффект от услуги должен значительно превышать ее стоимость, иначе теряется смысл ее покупки;
3. Главная цель – изменение неблагоприятной тенденции на обратную (под неблагоприятной ситуацией следует понимать как негативные изменения, так и стагнирующее состояние);
4. Эффект консалтинга состоит в разнице затрат – снижение себестоимости производимой продукции до и после проведения проекта.

Управленческий консалтинг по сути занимает промежуточное положение между наукой и производством и носит двойственный характер. Наука не формализуема, а результаты ее деятельности могут оцениваться только с помощью экспертов. С другой стороны, производство, наоборот, максимально определено – продукт известен, результаты заданы, а прибыль, рентабельность и другие экономические показатели довольно точно отображают эффективность работы того или иного предприятия. [6]

Таким образом, рассуждая о методах оценки эффективности услуг консультантов, следует рассматривать как экспертные, так и расчётно-экономические показатели, в зависимости от объекта консультирования.

**Метод оценки эффективности управленческого консультирования при помощи расчетно-экономических показателей**

Оценка проекта начинается с формирования задачи, а также с определения планируемых результатов по его окончании.

К примеру, у владельца некоего производственного предприятия без видимых на то причин снижается прибыль. Клиент желает исправить данную ситуацию, помимо этого ему необходим последующий рост прибыли. Формируются задача и результат, который клиент ожидает получить.

В данном случае, снижение прибыли может являться следствием или падения выручки, или увеличения себестоимости продукции (если не указаны иные данные). [7]

Таким образом, эффект управленческого консультирования будет определяться по формулам (1) и (2) в зависимости от целей проекта:

$$E = \Delta N, \quad (1)$$

$$E = \Delta S, \quad (2)$$

где  $E$  – экономический эффект;  $\Delta S$  – изменение себестоимости до и после проекта;  $\Delta N$  – изменение выручки до и после проекта. [5]

В данном случае экономический эффект – это изменение исчисляемого экономического показателя предприятия, позволяющее определить работу консультантов.

Тогда, эффективность услуги можно оценить через ее рентабельность (3):

$$R_{\text{консул.пр.}} = \frac{E}{C_{\text{конс.пр.}}}, \quad (3)$$

где  $R_{\text{консул.пр.}}$  – рентабельность консультационного проекта;  $E$  – экономический эффект;  $C_{\text{конс.пр.}}$  – затраты на проведение консультационного проекта.

На лицо неточность определения эффекта консалтинга, даже при наличии изменений в результатах производства. Каждая хозяйственная операция – это открытая система, и при воздействии факторов, не связанных с консультированием (изменения цены, конъюнктуры рынка, структурные сдвиги и т.д.), достаточно трудно отделить вклад консалтинговой компании от вклада работников предприятия. Единственный путь устранения данной неточности – использование коэффициентов экспертных оценок. [6]

## Метод экспертной оценки эффективности управленческого консультирования

Под экспертным оцениванием понимается совокупность процедур, направленных на получение информации от членов экспертной группы, в которую входят руководители предприятия и непосредственно консультанты.

Экономический эффект в случае экспертной оценки будет выглядеть следующим образом (4), (5):

$$E = \Delta S \cdot K_{УК} \cdot K_{уч.конс.}, \quad (4)$$

$$E = \Delta N \cdot K_{УК} \cdot K_{уч.конс.}, \quad (5)$$

где  $E$  – экономический эффект;  $\Delta S$  – изменение себестоимости до и после проекта;  $\Delta N$  – изменение выручки до и после проекта;  $K_{УК}$  – доля управленческого консалтинга в результатах работ;  $K_{уч.конс.}$  – доля участия консультанта в формировании экономического эффекта. [5]

Коэффициенты  $K_{УК}$  и  $K_{уч.конс.}$  определяются клиентом совместно с консультантами после внедрения рекомендаций последних. В случае невозможности согласия при определении долей управленческого консультирования возможно приглашение экспертов специализированных организаций.

Тогда, по формуле (3) рассчитывается рентабельность услуги в соответствии с измененной величиной экономического эффекта.

## ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Сложность оценки консалтинговых услуг довольно ясна. Результаты многих управленческих советов и нововведений неопределимы в количественных показателях, а заслуги консультанта в реализации проекта иногда невозможно выделить.

Имеется множество иных факторов (временной разрыв между внедрением управленческой инновации и получением ее результатов и др.), осложняющих процесс оценивания результатов консультирования.

В этой связи напрашивается вывод о том, что не существует универсальной методики расчета эффективности управленческого консалтинга. Более того, все имеющиеся способы оценивания не могут предоставить полной картины, следовательно, необходимо проведение исследований и разработок в области проектной оценки и определения результативности работы консультантов. Так или иначе, можно утверждать,

что единственно успешным проектом может считаться тот, на всех этапах которого осуществляется тесное сотрудничество клиента и консультанта.

### Список литературы

1. Устав Европейской Федерации консультантов по Управлению от 24 ноября 2005 г. Режим доступа: <http://www.feaco.org/aboutfeaco/statues-bylaws> (дата обращения: 11.04.2014).
2. Хаферян В. Рынок консалтинговых услуг: снова в строю // Эксперт РА. 2012. 19 с. Режим доступа: [http://www.raexpert.ru/editions/bulletin/16\\_04\\_12/bullet\\_kons\\_16.04.12.pdf](http://www.raexpert.ru/editions/bulletin/16_04_12/bullet_kons_16.04.12.pdf) (дата обращения: 11.04.2014).
3. Рушайло П. Аудит с петлей на шее // Коммерсантъ Деньги. 2014. № 16. С. 66-75.
4. Галлямов Ф.Ф. Управленческое консультирование. Владивосток: ВГУЭС, 2001. 18 с.
5. Артерчук В.Д., Гузняяева М.Ю. Оценка результативности управленческого консультирования // Фундаментальные исследования. 2012. № 6 (часть 3). С. 702-705. Режим доступа: [www.rae.ru/fs/?section=content&op=show\\_article&article\\_id=9999324](http://www.rae.ru/fs/?section=content&op=show_article&article_id=9999324) (дата обращения 11.04.2014).
6. Мисихин В.Р. Управленческое консультирование как фактор повышения эффективности управления современными организациями: дис. ... канд.социол.наук. М., 2003. 135 с.
7. Цыцарова Т.Е. Управленческое консультирование. Ульяновск: УлГТУ, 2009. 64 с.