

# ОЦЕНКА ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСУЛЬТИРОВАНИЯ В АПК

*Д. М. Матвеев, Санкт-Петербургский государственный аграрный университет*

С началом реализации национального проекта «Развитие АПК» в отрасли заметны позитивные изменения, многие хозяйства стали развиваться более интенсивно, закупая новую технику и технологии. Однако далеко не всегда руководитель хозяйства может объективно оценить ту или иную технологию. Сейчас объемы информации в каждой отрасли весьма значительны, и точно отследить или внедрить новые методики хозяйство не всегда способно. Это касается не только узкоспециализированных знаний, касающихся, например, внедрения новой сельскохозяйственной техники или технологии, но и методов управления, которые успешно применяют в других регионах России и за рубежом. В этой ситуации на помощь клиенту должен прийти консультант по управлению. Система управленческого консультирования в сфере АПК еще только создается, но ее общие черты уже отчетливо видны. Поэтому руководителям сельскохозяйственного предприятия необходимо обратить особое внимание на правильный выбор консультационной фирмы, чтобы не допустить серьезной ошибки.

Очень важным является процесс начального взаимодействия консультанта и клиента, их взаимная оценка друг друга непосредственно перед началом процесса консультирования. В начале совместной работы и клиент, и консультант имеют возможность принять обоснованное, обдуманное решение о том, стоит или нет начинать взаимодействие.

Существует несколько подходов к оценке эффективности управленческого консультирования, но все они определены в аспекте финансового результата. В управленческом консультировании конкретно измеримый эффект бывает трудно определить (возможно, именно этот факт настораживает, а порой отталкивает предприятия-клиенты). В качестве примера можно привести высказывание Л. Мамет, старшего партнера по налогообложению компании PricewaterhouseCoopers: «Эффективность консалтинга не всегда имеет денежное выражение. Часто это квалифицированная, аргументированная поддержка действий руководства или удержание его от ошибок».

Сложность объективной оценки эффективности управленческого консультирования обусловлена различными начальными условиями, предшествующими процессу консультирования. Поэтому, на наш взгляд, представляется необходимым описать, охарактеризовать и структурировать подходы к оценке эффективности управленческого консультирования. Основным моментом перед началом консультирования (учитывая также и нормы этики профессиональных консультантов) должна стать взаимная оценка контракта перед процессом консультирования. В общем случае оценка прогнозируемой начальной эффективности консультирования может быть определена с помощью матрицы (рис.). Отношения консультант — клиент могут носить различный характер, который сводится к четырем положениям: высокая квалификация консультанта (ВКК) — низкая мотивированность клиента (НМК); низкая квалификация консультанта (НКК) — высокая мотивированность клиента (ВМК); НКК — НМК; ВКК — ВМК.

Очевидно, что в случаях отношений ВКК — НМК и НКК — ВМК будет обеспечена средняя эффективность консультирования, обусловленная сильным преимуществом одной из взаимодействующих сторон. Самая низкоэффективная форма взаимодействия — при низкой квалификации каждой из сторон, а самая эффективная — при высокой квалификации консультанта по управлению и высокой мотивированности самого руководителя (клиентской стороны).

Проясним некоторые моменты. То, что квалификация консультанта может быть недостаточной и он может поступиться принципами этики, понятно. Мотивированность же руководителя может оказаться недостаточной для эффективного процесса коммуникации в том плане, что в определенный момент руководитель внутренне откажется от сотрудничества с консультантом и предоставления ему информации в полном объеме. Это может быть обусловлено боязнью выдать коммерческую информацию, представляющую (по мнению руководителя) скрытый интерес, что негативно скажется на результатах консультирования. Этого можно избежать, если изначально правильно выбрать приоритеты, обязательства и права не только посредством договора между консультантом и клиентом, но и путем начальной двухсторонней оценки сторон. Суть ее сводится к демонстрации консультантом своих навыков, подтверждающих его ключевую компетенцию и опыт в данном вопросе. Это, например, успешный крупный проект или сертификат такой авторитетной международной организации, как Всемирный Совет Институтов управленческого консультирования (ICMCI), который много лет назад разработал и непрерывно совершенствует так называемый «Амстердамский стандарт» и доверяет его применение какой-либо одной национальной организации консультантов (в России это НИСКУ, созданный специально для этой цели). Во всех развитых странах мира сертификация по критериям и процедурам ICMCI посылает важные сигналы клиентуре, делает ее спрос более избирательным, а для сертифицированных консультантов создает конкурентные преимущества. При отсутствии подобных сертификатов клиентам будет рекомендовано продолжить поиск консультанта, т.к. существует вероятность того, что консультирование будет посредственным. Вот как по этому поводу высказывается М. Федин, президент «Бизнес Консалтинг Групп»: «Существуют два способа убедиться в профессионализме консультантов, чтобы своевременно распознавать специалистов по исправлению «маленьких ошибок большой ценой». Первый — неформальный. По проекту, который закончился не более чем полгода назад, попросить консультационную компанию предоставить анкеты с оценками параметров работы консультантов, сделанными руководителем предприятия. Второй — формальный. Деятельность консультационной компании должна быть сертифицирована по системе международных стандартов ISO 9000 в области Management Systems Consulting».

Со стороны клиента должен присутствовать определенный уровень мотивации, который можно точно идентифицировать и определить посредством предварительного анкетирования руководителя клиентской организации, которая помимо уровня мотивации поможет выявить уровень его квалификации и в какой-то мере психологический тип. Результаты такого предварительного исследования помогут консультанту скорректировать выбранную стратегию коммуникации с клиентом, что в конечном итоге положительно скажется на эффективности управленческого консультирования. При такой начальной оценке стороны подойдут к процессу максимально мотивированными, что позволит результатам совместной работы попасть в квадрант с отношениями ВКК — ВМК матрицы начальной оценки эффективности управленческого консультирования.

Уровень начальной оценки эффективности управленческого консультирования может быть представлен формулой

$$Э_{нач} = \frac{y_{конс}}{y_{кл}}, \text{ где}$$

$\mathcal{E}_{нач}$  — начальная оценка эффективности управленческого консультирования,

$У_{конс}$  — уровень квалификации консультанта, определяемый клиентом,

$У_{кл}$  — уровень квалификации клиента, определяемый консультантом (группой консультантов).

Оба показателя должны быть выражены в относительных единицах в пределах одной и той же шкалы оценок, ограничены снизу определенной величиной, и сам показатель  $\mathcal{E}_{нач}$  должен стремиться к 1. При его отклонении от единицы в меньшую или большую стороны результирующая попадает в квадранты со средней величиной эффективности. Ограничение снизу необходимо для исключения ситуации, когда и консультант, и клиент оценивают друг друга на низком уровне и результирующая оценки  $\mathcal{E}_{нач}$  стремится к 1.

Экономический эффект не сводится только к определению краткосрочного эффекта (конкретных денежных средств, полученных непосредственно по окончании проекта). Затраты на полученные от консультанта знания и умения, а также ценную актуальную информацию можно рассматривать в качестве выгодного инвестирования денежных средств, которое может дать значительную отдачу. Поскольку эффективность инвестиций определяется и с учетом временной составляющей, то мы предлагаем внести в формулу общей эффективности управленческого консультирования и фактор времени (периода)  $T$ , по истечении которого анализируется экономический эффект. Кроме того, можно дополнительно дифференцировать эффект от управленческого консультирования на краткосрочную и долгосрочную составляющие. К краткосрочной составляющей следует отнести эффект, полученный непосредственно в рамках данного проекта или сразу же после него, а к долгосрочной — эффект, обладающий гораздо большей волатильностью (в зависимости от соотношения личной квалификации руководителя и знаний, которые он усвоил и адаптировал к своему предприятию и может применить в последующем).

Для более точной оценки эффективности управленческого консультирования служат следующие вновь введенные и дополненные утверждения, сделанные автором:

1. Кроме окончательной оценки эффективности проекта (определяемой с помощью коэффициента удовлетворенности совместным проектом), необходима предварительная (начальная) оценка эффективности управленческого консультирования.

Квалификация консультанта	Высокая	<b>Эффективность консультирования среднего уровня</b> Отношение: ВКК-НМК	<b>Наибольшая эффективность консультирования</b> Отношение: ВКК-ВМК
	Низкая	<b>Наименьшая эффективность консультирования</b> Отношение: НКК-НМК	<b>Эффективность консультирования среднего уровня</b> Отношение: НКК-ВМК
		Низкая	Высокая

Мотивация/квалификация руководителя

**Матрица начальной оценки эффективности управленческого консультирования**

2. Предварительная (начальная) оценка эффективности управленческого консультирования определяется с помощью отношения уровней квалификации консультанта и мотивации клиента и должна стремиться к 1.

3. Конечная оценка эффективности консультирования должна быть дополнительно разделена на краткосрочную и долгосрочную составляющие.

4. Долгосрочная составляющая может характеризоваться периодом  $T$  — по истечении процесса консультирования.

5. Индекс удовлетворенности консультанта проектом должен быть стандартизирован и выражен коэффициентом удовлетворенности, имеющим оговоренное значение «по умолчанию» т.к. консультант изначально доволен своей работой, т.к. недовольство своей работой вызывает сомнение в уровне квалификации консультанта и может отразиться на его репутации.

Таким образом, руководителям предприятий АПК можно рекомендовать:

— обращаться к высококвалифицированным консультантам, которые помогут в стремительно меняющемся мире информации в различных вопросах управления и организации производства;

— оценить прогнозируемую эффективность управленческого консультирования еще на стадии подписания договора и установления тесного взаимодействия — у руководителя должна быть исключительная ясность представления о том, для чего он обратился к консультанту, а у консультанта должны быть основные составляющие качественного консультирования (знания и положительный опыт, подтвержденный успешными проектами);

— с помощью матрицы начальной оценки эффективности консультирования можно определить квадрант, в котором находится прогнозируемая оценка.  $\square$