

DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.2(51).69-79

УДК 330.131.5:005.572

JEL C81, L84, R11



ОРИГИНАЛЬНАЯ СТАТЬЯ

МНОГОФАКТОРНАЯ МЕТОДИКА ОЦЕНКИ СОЦИАЛЬНО-ЭКОНОМИЧЕСКОЙ ЭФФЕКТИВНОСТИ УПРАВЛЕНЧЕСКОГО КОНСАЛТИНГА

В.Е. Павляк, Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, Калининград, Россия

Аннотация. В данной статье рассматривается проблема оценки социально-экономической эффективности управленческого консалтинга, которая является крайне актуальной в условиях роста данной отрасли. Несмотря на заметное увеличение числа консалтинговых проектов, оказывающих влияние на социально-экономическое развитие регионов, измерение этого влияния сталкивается с серьезными трудностями, обусловленными существующими методологическими проблемами и ограничениями, включая сложный учет всех факторов, влияющих на региональные изменения, особенно в долгосрочной перспективе, а также разнообразие консалтинговых услуг, что затрудняет создание единого инструментария для оценки их эффективности. Автор анализирует ключевые проблемы существующих подходов и предлагает общие методологические принципы для построения универсальной методики оценки, которая учитывает различные виды консалтинговых услуг и типы клиентов. Вместе с этим вводится новая терминология для обозначения сочетаний различных видов эффективности консалтинговых проектов. Основным результатом работы – методика FESG, включающая финансовую, экологическую, социальную и государственную компоненты эффективности. Методика сопровождается условиями, ограничениями и рекомендациями по применению, а также примерами использования. Методика может применяться консалтинговыми компаниями для оценки влияния своих проектов на социально-экономическое развитие регионов как до, так и после реализации проекта. До проекта методика позволит взвесить преимущества и недостатки проекта и принять решение о его реализации. После проекта такая оценка позволяет обосновать значимость и позиционировать свои услуги соответствующим образом, то есть делая социально-экономическую полезность элементом маркетинга. Также методика полезна для региональных властей и исследователей, которые могут оценивать вклад консалтинговой деятельности в развитие регионов.

Ключевые слова: консалтинговые услуги, многофакторная методика, оценка эффективности, региональное социально-экономическое развитие, социально-экономическая эффективность, управленческий консалтинг

Для цитирования: Павляк В.Е. Многофакторная методика оценки социально-экономической эффективности управленческого консалтинга // BENEFICIUM. 2024. № 2(51). С. 69-79. DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.2(51).69-79

ORIGINAL PAPER

MULTIFACTORIAL METHODOLOGY OF ASSESSMENT OF SOCIO-ECONOMIC EFFICIENCY OF MANAGEMENT CONSULTING

V.E. Pavlyak, Immanuel Kant Baltic Federal University, Kaliningrad, Russia

Abstract. In this article, the author researches the problem of assessment of socio-economic efficiency of management consulting services, which is becoming more and more actual within the growing industry. Despite the visible increase of consulting projects affecting regional socio-economic development, it is still complicated to measure it due to existing methodological problems and limitations including difficulties with counting all the factors influencing regional changes, especially long-term ones, and diversity of consulting services, which complicates creation of standardized tool set for the assessment of their efficiency. The author analyzes key issues of existing approaches and suggests common methodological principles as a fundament for building a universal method of assessment, which covers different types of consulting services and clients. Moreover, it is suggested to use a new terminology for defining different combinations of different types of efficiency of consulting projects. The core result of this work is the FESG methodology that covers financial, ecological, social, and governmental components of efficiency. The methodology is described together with its limitations, conditions, and practical guidance on its usage with examples. The methodology is offered to consulting companies to assess their projects before and after the implementation. If assessing before, it helps to weigh main advantages and disadvantages, and take the decision whether to sign for the project. After the

implementation it helps to confirm the value of the project and position this consulting company as a social impactor meaning it might be used as an element of marketing. This methodology is also helpful for regional governance and any researcher assessing the impact of consulting companies on regional socio-economic development.

Keywords: management consulting, consulting services, socio-economic efficiency, efficiency assessment, multifactorial methodology, regional socio-economic development

For citation: Pavlyak V.E. Multifactorial Methodology of Assessment of Socio-economic Efficiency of Management Consulting // Beneficium. 2024. Vol. 2(51). Pp. 69-79. (In Russ.). DOI: 10.34680/BENEFICIUM.2024.2(51).69-79

Введение

В капиталистическом мире XX-го века индустрия консалтинга планомерно росла и проходила разные этапы становления от местных малых фирм, помогающих выстроить продажи, до крупных международных корпораций, глубоко проникнувших в разные сферы экономики, включая и работу с правительственными органами, и с международными общественными организациями, и, конечно же, с любыми отраслями бизнеса по широкому профилю услуг [1]. С запозданием, но примерно через те же фазы, проходит и отрасль российского консалтинга, которая по настоящему зародилась в стране только в 90-е годы, но с тех пор планомерно развивается и сейчас удовлетворяет спрос на разнообразные услуги от самых разных клиентов [2]. В связи с этим, по мере увеличения рынка в XXI веке, отрасль управленческого консалтинга в России постепенно привлекает к себе все больше внимания, а роль консалтинговых услуг в жизни региона становится более заметной [3]. Это происходит потому, что консалтинговые компании не только работают с региональным бизнесом на узко направленных проектах, они также часто выполняют заказы для муниципалитетов, правительственных организаций, взаимодействуют с фондами поддержки предпринимательства, помогают стартапам получить гранты, а также выполняют социально важные проекты, улучшающие городскую инфраструктуру и окружающую среду [4]. Такие проекты безусловно имеют эффект не только для самого клиента, по заказу которого они реализовываются, но и на уровне региона. Причем влияние это не всегда может быть позитивным, так как консалтинговые компании могут способствовать развитию неэкологичного бизнеса, росту безработицы и так далее [5]. Актуальность темы статьи обуславливается тем, что в настоящее время такой побочный эффект для региона от деятельности консалтинговых компаний слабо изучен, а актуального и применимого инструментария для оценки социально-экономической эффективности попросту нет.

Результаты и их обсуждение

Безусловно попытки изучить эту тему и предложить подходы к оценке уже осуществлялись. Критический анализ ранее опубликованных исследований по оценке социально-экономической эффективности управленческого консалтинга на региональном уровне позволяет выявить как сильные стороны, так и недостатки подходов,

используемых в этой области [6]. Вот несколько ключевых аспектов этого анализа:

1. Разнообразие методологий. Одним из главных недостатков в существующих исследованиях является разнообразие методов оценки эффективности управленческого консалтинга. Многие работы используют различные показатели, такие как рентабельность инвестиций (ROI), экономическая добавленная стоимость (EVA), сравнение среднегодового прироста, а также анализ изменения ключевых экономических показателей, таких как уровень безработицы и валовой национальный продукт (ВНП). Такой разнообразный подход затрудняет сопоставление результатов между разными исследованиями и установление общепринятых стандартов для оценки.

2. Недостаточное внимание к долгосрочным эффектам. Многие исследования сосредотачиваются на краткосрочных показателях эффективности, таких как финансовые результаты в первые годы после внедрения консалтинговых решений. Однако долгосрочные социально-экономические выгоды, такие как устойчивое экономическое развитие региона или развитие человеческого капитала, зачастую остаются недооцененными или недостаточно изученными.

3. Ограничения данных и методов. Многие исследования сталкиваются с ограничениями в данных, особенно в отношении доступа к информации о результатах консультаций и их влиянии на региональное развитие. Также часто отсутствует систематический учет внешних факторов, которые могут влиять на оценку эффективности.

По мнению автора, несмотря на имеющиеся исследования в этой области, остаются существенные нерешенные проблемы и вызовы, а именно:

- разнообразие консалтинговых услуг и, как следствие, большое количество используемых метрик для измерения их социально-экономической эффективности;
- неучтенность региональных изменений, которые наступают после завершения консалтингового проекта, особенно в долгосрочной перспективе;
- отсутствие конкретного инструментария для прикладного использования.

Для решения всех трех проблем необходим более унифицированный и стандартизированный подход к оценке социально-экономической эффективности на региональном уровне с учетом как краткосрочных, так и долгосрочных социально-экономических последствий таких проектов,

который бы предложил общие принципы и методику, учитывая все разнообразие представленных на рынке услуг управленческого консалтинга – разработка и описание такого подхода и является ключевой целью данной статьи.

Основные задачи, поставленные автором статьи, звучат следующим образом:

- обосновать методологические принципы, на основе которых должна строиться методика оценки социально-экономической эффективности управленческого консалтинга с учетом различных типов консалтинговых услуг и их социально-экономических эффектов;
- предложить терминологию для удобного прикладного обозначения этих эффектов консалтинговыми компаниями при портфельном анализе проектов;
- разработать методику для расчета оценки социально-экономической эффективности управленческого консалтинга;
- выявить и обозначить условия, ограничения и рекомендации по применению данной методики, основываясь на анализе текущих проблем и вызовов в данной области.

На сегодняшний день существует целый ряд проблем, затрудняющих оценку социально-экономической эффективности консалтинга.

Основная сложность оценки консалтинга состоит в том, что в подавляющем большинстве случаев невозможно доподлинно установить причинно-следственную связь между оказанной услугой и достигнутыми результатами [7]. Далеко не всегда, посчитав общий эффект, возможно «очистить» его от всех других факторов и причин, приведших к имеющемуся результату. Это же является и ограничением для использования предложенной в данной статье методики.

Вместе с невозможностью достоверного подсчета в оценке эффекта неизбежно растет доля субъективности. Какой метод бы ни был выбран для оценки эффективности при условии, что

исследователь не находится в условиях чистого эксперимента, и на деятельность фирмы влияет множество факторов, так или иначе будет присутствовать субъективность в оценке значимости, степени влияния [8]. Статистические методы позволяют свести эту субъективность к минимуму, но не нивелировать ее. Когда мы говорим о субъективности оценки, не стоит забывать и о заинтересованности сторон, в особенности если речь идет о внутренней оценке самой консалтинговой компании эффекта от своих услуг [9]. В этом случае не стоит слепо полагаться на отчеты и кейс-стади консалтинговых компаний, где приведение примеров происходит в рекламных целях.

Проблемой, о которой уже было упомянуто в другом контексте, является закрытость, конфиденциальность сферы консультационных услуг. Часто компания и клиент подписывают документ о неразглашении информации, при котором становится невозможной оценка внешней независимой стороны. Таким образом, данный фактор усиливает и без того высокую субъективность в оценке – остается полагаться на две стороны, обе из которых являются заинтересованными. Данную проблему можно обобщить как ограниченный доступ к информации, что является еще одним ограничением для предложенной в работе многофакторной методики. Этот факт обуславливает использование теоретических примеров для более наглядной демонстрации использования методики.

Наконец, еще одной проблемой в оценке эффективности консалтинга, которая имеет место в большинстве случаев, является отсутствие четких временных рамок, когда эффект должен наступить.

В силу того, что сфера социально-экономической эффективности достаточно молодая и плохо изученная, остается широкий простор для различных подходов к ее оценке. В *табл. 1* собраны основные существующие подходы к построению методологии оценки с их преимуществами и недостатками.

Таблица 1 / Table 1

Сравнительный анализ существующих подходов к оценке социально-экономической эффективности управленческого консалтинга / Comparison Analysis of Existing Approaches for Assessment of Socio-economic Efficiency of Management Consulting

Подход / Approach	Структура / Structure	Преимущества / Advantages	Недостатки / Disadvantages
По типу услуг	Свои методы расчета для каждого типа услуг	Позволяет найти специализированное сочетание подходящих методов для каждого вида услуг	Значительно усложняет методику подсчета и не покрывает все вариации, так как зачастую консалтинговые услуги нельзя категоризировать полностью. Возникают сложности при оказании нетиповых услуг [10]
По типу показателей	Отдельный подсчет экономических и социальных показателей	Позволяет комбинировать разные методики подсчета для экономических (в основном количественные) и социальных (в основном качественные) показателей	Не позволяет оценить социально-экономическую эффективность комплексно как единое целое

По охвату	Разделение методик для внутренней и внешней эффективности	Позволяет выбрать разные метрики для измерения внутренней и внешней эффективности	Усложняет процедуру оценки и добавляет дополнительный уровень при ее осуществлении. Характерно только для экономической эффективности
По степени влияния	Разделение на прямой эффект (был безусловно заложен в ожидаемый результат) и косвенный (является дополнительным, случайно или специально совершенным, но не предполагавшимся контрактными обязательствами)	Позволяет учесть сложно уловимый косвенный эффект, который особенно важен в контексте социальной эффективности	Не всегда очевидно, как разграничить прямой и косвенный эффект, кроме того, косвенный эффект сложен для измерения
По типу клиента	Выбор методологии в зависимости от клиента: частная или государственная компания, крупное предприятие или ИП, стартап и т.д.	Позволяет учесть масштаб деятельности клиента и другие нюансы, рознящиеся в зависимости от типа организации	По большей части основные принципы методологии будут одинаковы для всех типов клиентов, отличаться будут только детали

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

По результатам анализа существующих подходов к построению методологии оценки социально-экономической эффективности управленческого консалтинга, а также методов ее подсчета и используемых для достижения этой цели метрик, сформированы основные методологические принципы:

1. Методология оценки может включать несколько несовместимых подходов, предполагающих разграничение услуг по разным критериям.

2. При выборе методов и показателей имеет смысл отталкиваться от типа клиента. Конкретные метрики могут также варьироваться в зависимости от типа услуг, однако основная часть оценки должна быть универсальной, подходящей для любой услуги.

3. Конечная оценка должна быть комплексной и покрывать обе составляющие эффективности: социальную и экономическую, хотя промежуточная оценка обеих частей может выполняться обособленно.

4. При оценке эффективности рекомендуется разграничить основной эффект, который заложен в результат оказываемых услуг и косвенный эффект, возникающий как следствие услуги.

5. Поскольку показатели социально-экономической эффективности могут быть как количественными, так и качественными, рекомендуется использовать комбинированные методы расчетов, сочетающие статистический анализ с использованием экспертных оценок.

Помимо описанных выше ограничений (конфиденциальность, закрытость сферы и влияние множества внешних факторов) необходимо обозначить еще несколько допущений предлагаемой методики.

Экономическая эффективность может считаться с трех сторон, принимающих участие в процессе оказания консультационных услуг: с точки зрения самой консалтинговой компании (субъекта услуг), с точки зрения клиента (объекта услуг) и с точки зрения региона (макроуровень).

Здесь необходимо подчеркнуть, что для разных целей может использоваться разный угол зрения, который, в свою очередь, определит дальнейший подход и конкретные инструменты измерения. В рамках данной статьи задачей не является рассмотрение и оценка социально-экономической эффективности консалтинговой деятельности с точки зрения самой компании или с точки зрения клиента, то есть фокус внимания работы направлен именно на влияние компании на макроуровне, поэтому именно данный случай будет детально рассматриваться далее, и только этот уровень является объектом измерения для изложенной ниже методики.

Социальная эффективность отражает влияние консалтингового проекта на общество на региональном уровне и покрывает все элементы социальной сферы. Консалтинговая деятельность может напрямую влиять на рынок труда, грамотность населения, доступность медицины, уровень социальной поддержки и многое другое. Чем выше социальная эффективность, тем более социально значимым является проект [11]. Отрицательная социальная эффективность говорит о том, что консалтинговая компания негативно влияет на население.

Экологическая эффективность является относительно узкой составляющей социально-экономической эффективности консалтинговой деятельности и характерна только для проектов, ощутимо влияющих на окружающую среду. Принципы использования показателей экологической эффективности идентичны принципам, описанным для показателей социальной эффективности, и зафиксированы ниже в разделе с рекомендациями.

Государственная эффективность отражает влияние консалтингового проекта на функционирование государственных институтов и характерна только для тех проектов, которые напрямую пересекаются с государством. Государственная эффективность является наиболее сложно измеримой эффективностью сразу по

нескольким причинам. Во-первых, огромную роль и влияние имеют политические факторы, которые могут накладываться на проект и оттенять влияние самих консультантов. Во-вторых, как правило, для того чтобы изменения стали заметными для качественной оценки, требуется, чтобы прошло более долгое время, чем в случае с экономической или социальной эффективностью. В-третьих, государственные институты являются более закрытыми и менее гибкими структурами, что затрудняет внешнюю оценку со стороны наблюдателя.

Некоммерческий клиент и государственный клиент не одно и то же, так как группа некоммерческих клиентов может включать всевозможные общественные объединения, союзы, фонды и иные формы некоммерческих или неправительственных организаций. Тогда в зависимости от экспертной оценки ситуации, исследователь принимает решение о том, является ли исследуемая компонента эффективности ближе к государственной или к социальной эффективности. Это может определяться, в частности, исходя из основной миссии организации, являющейся клиентом.

Все значения компонент эффективности (F , E , S , G), которые используются в расчетах методики, обладают значениями от -1 до 1 и являются относительными. В то же время для результирующего показателя (I) с учетом весовых коэффициентов характерен точно такой же диапазон значений.

Направленность на разные сферы создает различные комбинации из социально-экономических эффектов. Так, если рассматривать проект для коммерческой организации, любые услуги, которые ведут к улучшению финансовых показателей фирмы, имеют позитивно направленный финансовый эффект для региона (F), то есть способствуют региональному экономическому росту. При этом характер эффектов для других сфер может быть разным. Таким образом, имея всегда присутствующий экономический эффект и опционально добавляющиеся социальные (S) и

экологические (E) эффекты, исследователь получает разные комбинации FES-эффективности, для обозначения которых автором введена и описана соответствующая терминология.

Абсолютную «win-win» ситуацию представляют собой проекты, которые сочетают благоприятный экономический эффект с позитивным экологическим и/или социальным эффектом. Если речь идет об экологическом эффекте, то такую ситуацию можно назвать устойчивым развитием, если о социальном – то социальной справедливостью.

Проекты, способствующие экономическому росту, но негативно влияющие на экологию и/или общество – это проекты с двойственным социально-экономическим эффектом. Ситуация, когда позитивный экономический рост сопровождается негативным эффектом для экологии – это промышленный рост. Обратная ситуация, когда ощутимая польза для экологии сопровождается негативным финансовым эффектом – это экологический рост.

Такие же двойственные эффекты могут быть и с задействованием социальной сферы. Проекты, несущие пользу для экономики, но оказывающие негативное влияние на социум, ведут к эксплуатационному росту. Обратная, человекоцентричная ситуация, которая сопровождается стагнацией или упадком для экономики, провоцирует гуманитарный рост.

В то же время, от проектов, несущих потенциальную негативную эффективность по двум направлениям, непременно следует отказываться. Проекты, одинаково вредные для экономики и экологии, рождают ситуацию устойчивого упадка, а вредные для экономики и социальной сферы – ситуацию социально-экономического упадка.

Различные комбинации эффективности при наличии изменений в экономической, социальной и экологической сферах для коммерческих клиентов зафиксированы в табл. 2.

Таблица 2 / Table 2

Матрица социально-экономических эффектов консалтинговых услуг / Matrix of Socio-economic Effects of Consulting Services

		Экономика / Economics	
		+	-
Экология / Ecology	+	Устойчивое развитие	Экологический рост
	-	Промышленный рост	Устойчивый упадок
Социальная сфера / Social sphere	+	Социальная справедливость	Гуманитарный рост
	-	Эксплуатационный рост	Социально-экономический упадок

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

В зависимости от типа клиента образуются развилки при подходе к оценке социально-экономической эффективности. Если клиент коммерческий, а проект никак не затрагивает социальную сферу или окружающую среду, то необходим только расчет экономической эффективности, который будет тождественен социально-экономической эффективности. При присутствии социальной

и/или экологической компоненты данный расчет трансформируется в FES-модель для оценки эффективности, то есть такую модель, которая учитывает финансовую (F), экологическую (E) и социальную (S) составляющие. Если же клиент некоммерческий, то добавляется расчет государственной эффективности (G). Таким образом, в зависимости от присутствия социальных и экологических

параметров это может быть или расчет только государственного эффекта (подходит только для узко специализированных государственных заказов, отвечающих определенным государственным функциям), или трансформировавшаяся из FES в ESG модель (подходит для некоммерческих

клиентов и социальных проектов, собирает эффект по трем компонентам). В конечном счете могут присутствовать все 4 компоненты эффективности, тогда модель примет вид FESG-модели.

Перечисленные выше варианты изображены в виде дерева решений на *рис. 1*.

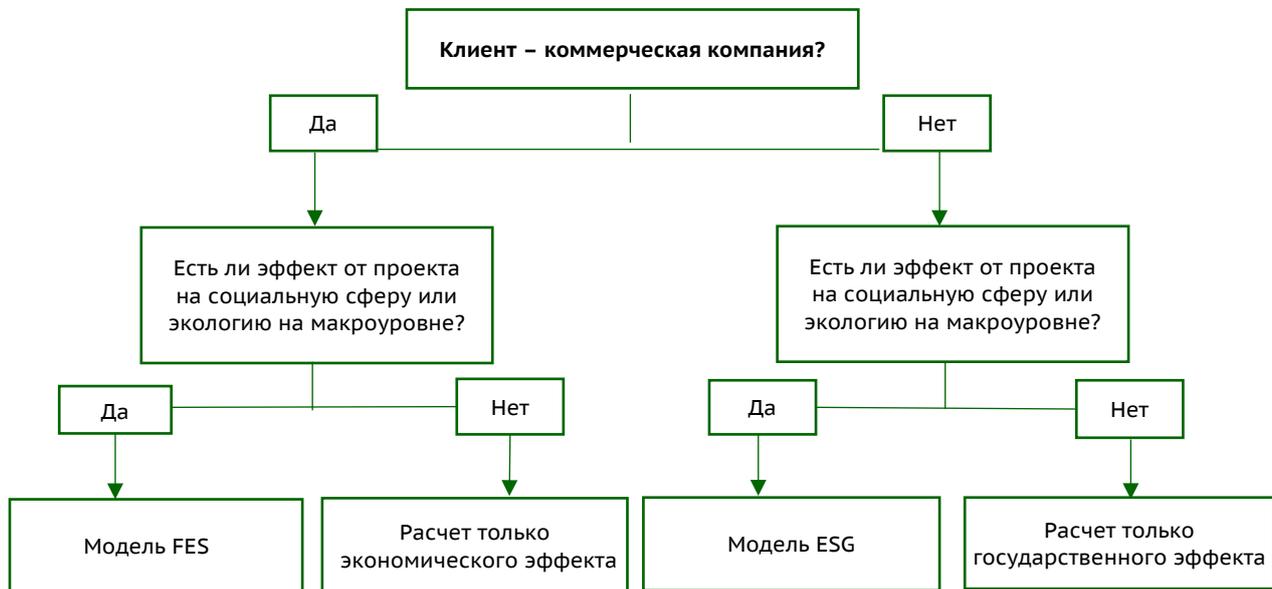


Рис. 1. Дерево решений при определении расчета социально-экономической эффективности / Fig. 1. Decision Tree for Defining the Calculation Approach for Socio-economic Efficiency

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

Таким образом, следуя логике дерева решений, исследователь приходит к одному из четырех вариантов дальнейшего расчета:

1. Расчет только экономического эффекта.
2. Модель FES.
3. Расчет только государственного эффекта.
4. Модель ESG.

Следует отметить, что все модели можно обобщить в одной формуле (1), для которой введен специальный результирующий показатель I (от англ. «Impact» – эффект, «выхлоп»).

$$I = F * x_1 + S * x_2 + G * x_3 + E * x_4, \quad (1)$$

где I – результирующий показатель социально-экономической эффективности, F – финансовая эффективность, S – социальная эффективность, G – государственная эффективность, E – экологическая эффективность, x_1, x_2, x_3, x_4 – весовые коэффициенты.

Такой вид модели позволяет гибко управлять переменными за счет введения нулевых весовых коэффициентов. То есть FES-проект предполагает, что производство Gx_3 будет равно нулю. Точно также приравнять к нулю можно любую из составляющих эффективности, если для конкретного проекта этот тип эффективности неуместен или его невозможно посчитать.

Расчет только экономического эффекта

Финансовая или экономическая эффективность имеет место в любом консалтинговом проекте вне зависимости от типа услуг или клиента. Она отражает финансовый результат, то есть те

экономические последствия, которыми обладает проект на микро- и макроуровнях. Чем выше экономическая эффективность, тем благотворнее влияет консалтинговый проект на общий экономический рост [12].

Начать подход к оценке такой эффективности имеет смысл с того, как изменились финансовые показатели самого клиента, так как они помогут понять изменения на макроуровне. В таком случае рационально использовать показатель валового выпуска продукции или показатель добавленной стоимости. Добавленная стоимость представляет собой рыночную стоимость произведенных благ за вычетом понесенных затрат. То есть сравнив этот показатель после завершения консалтингового проекта с тем, каким он был до его начала, можно получить показатель экономической эффективности консалтинговых услуг. Увеличение или уменьшение добавленной стоимости для конкретного клиента консалтинговой компании прямо пропорционально отображает увеличение или уменьшение валового регионального продукта и является приростом к нему.

В качестве показателя финансовой эффективности берется отношение добавленной стоимости после проекта и до него, как показано в формуле (2).

$$F = \frac{VA_2 - VA_1}{VA_1}, \quad (2)$$

где VA_1 – добавленная стоимость в последний год до консалтингового проекта, VA_2 – добавленная стоимость в первый год после консалтингового проекта.

Модель FES

Расчет финансовой компоненты аналогичен расчету в предыдущем пункте. Разница же заключается в наличии ненулевых показателей E и S , которые необходимо раскрыть подробнее.

Для расчета социальной эффективности следует выбрать один или несколько релевантных статистических показателей в зависимости от того, с чем именно связан консалтинговый проект. Существует длинный список показателей, который официально доступен в региональных статистических сборниках [13]. Для расчета общего показателя социальной эффективности можно использовать несколько интегральных показателей в зависимости от того, на что в реальности влияет консалтинговый проект, то есть руководствуясь здравым смыслом и принципом уместности. К возможным показателям для включения в модель можно отнести прирост рабочих мест после консалтингового проекта, изменения в уровне бедности, прирост людей с высшим образованием, увеличение числа мест для обучающихся, изменения продолжительности жизни, оценки качества медицинских услуг и так далее. Поскольку и социальная сфера, и консалтинговые услуги одинаково обширные и разнообразны области, в зависимости от конкретных консалтинговых проектов уместно добавлять кастомизированные, специальные показатели, которые релевантны для конкретных случаев и проектов. Ключевые требования к отбору релевантных социальных показателей сформулированы в разделе с рекомендациями к использованию модели.

Однако несмотря на то, что сами показатели могут отличаться от проекта к проекту, существует единый принцип дальнейшего расчета. Для того, чтобы рассчитать социальную эффективность, необходимо зафиксировать количественное изменение в социальной сфере, вызванное консалтинговым проектом, и замерить отношение этого изменения к данному региональному показателю до консалтингового проекта.

После отбора релевантных для измерения метрик для них нужно посчитать отношение количественного изменения к базисному показателю, следуя обозначенной выше логике. Далее необходимо посчитать среднее значение среди полученных разниц, которое и будет использоваться как значение социальной эффективности, как указано в формулах (3) и (4).

$$S = \frac{(s_1 + s_2 + s_3 + \dots)}{n}, \quad (3)$$

$$S_1 = \frac{S_{1A}}{S_{1b}}, \quad (4)$$

где $s_1, s_2, s_3 \dots$ – расчетные показатели социальной эффективности, S_{1A} – количественное изменение конкретного социального показателя, вызванное проектом, S_{1b} – базисное значение выбранного социального показателя, n – количество расчетных показателей.

Для измерения экологической эффективности нет никаких универсальных или типовых

показателей, потому что они выбираются в зависимости от направленности конкретного консалтингового проекта. Для консалтинговых услуг, нацеленных на уменьшение вреда окружающей среде от заводов, фабрик и прочих промышленных предприятий, уместно измерить такие количественные экологические метрики, как уменьшение выбросов углекислого газа, сокращение потребления воды и расхода электроэнергии и др. [14]. Соответствующие метрики выбираются и для измерения экологической эффективности после поддержки консалтинговой компанией эко-стартапов.

После отбора релевантных для измерения метрик для них нужно посчитать отношение количественного изменения к базисному показателю, следуя указанной выше логике. Далее следует посчитать среднее значение среди полученных разниц, которое и будет использоваться как значение экологической эффективности, как указано в формулах (5) и (6).

$$E = \frac{(E_1 + E_2 + E_3 + \dots)}{n}, \quad (5)$$

$$E_1 = \frac{E_{1A}}{E_{1b}}, \quad (6)$$

где $E_1, E_2, E_3 \dots$ – расчетные показатели экологической эффективности, E_{1A} – количественное изменение конкретного экологического показателя, вызванное проектом, E_{1b} – базисное значение выбранного экологического показателя, n – количество расчетных показателей.

Расчет только государственного эффекта

Наиболее легкий путь измерения государственной эффективности доступен в случае, если клиентами услуг являются предприятия и производства, которые точно также выпускают продукцию, как и коммерческие, но принадлежат государству. В этом случае государственная эффективность будет равна финансовой, а выражена в изменениях добавленной стоимости.

Другой возможный вариант измерения эффективности – через количественную оценку показателей, отражающих суть произошедших изменений. Типовым показателем, который может использоваться для модели, является эффективность расходования бюджетных средств, которая подлежит объективной количественной оценке [15]. Изучение бюджетных расходов региональных органов власти и их эффективного использования может дать представление о том, насколько хорошо государственные институты управляют финансовыми ресурсами. Эффективность расходования бюджетных средств представляет собой сверку плана и факта расходов в процентном соотношении. При этом плановые расходы должны быть предварительно валидированы с точки зрения их соответствия реальным рыночным ценам на соответствующие материалы и ресурсы. Аргументом в пользу такого способа измерения служит то, что государственные и общественные организации отличаются бюджетным планированием, что обеспечивает доступность данных для оценки. Расчет

государственной эффективности представлен в формуле (7).

$$G = \frac{G_{1a}}{G_{1b}}, \quad (7)$$

где G_{1a} – разница между плановыми и фактическими бюджетными расходами, G_{1b} – плановые бюджетные расходы.

Модель ESG

Модель ESG служит для измерения социально-экономической эффективности консалтинговых проектов, осуществленных для некоммерческих клиентов, которыми являются не только государственные организации, но и общественные объединения, союзы и так далее. По своей сути модель

является симбиозом модели FES и расчета государственного эффекта. То есть чтобы получить 3 компоненты для модели ESG, необходимо следовать вышеизложенным принципам подсчета экологической и социальной эффективности для модели FES, а финансовую компоненту заменить на государственную.

Для наглядности применения методики в табл. 3 приведены примеры ее теоретической апробации, которые хотя и носят условный характер, представляют интерес с научно-исследовательской точки зрения и позволяют получить представление о порядке прикладного использования модели.

Таблица 3 / Table 3

Матрица социально-экономических эффектов консалтинговых услуг / Matrix of Socio-economic Effects of Consulting Services

Параметр / Parameter	Описание услуги / Description of Services	Входные данные / Inputs	Расчет / Calculations
F	Консалтинговая компания разработала стратегию для фирмы, занимающейся производством компьютерной техники, включая: ряд мер по оптимизации производства, цепочек поставок и сбытовой стратегии, в результате чего это привело к росту производства и последующих продаж	Добавленная стоимость за первый год реализации стратегии увеличилась до 40 млн. рублей по сравнению с 32 млн. рублей за предыдущий аналогичный период	$F = \frac{40-32}{32} = 0.25$
S	Консалтинговые услуги заключались в оптимизации бизнес-процессов для крупного предприятия	Оптимизация повлекла сокращение 50 человек. Численность незанятого населения в регионе до проекта составляла 23 564 человека	$S = \frac{-50}{23564} = -0.002$
E, G	Консалтинговые услуги заключались в финансово-экономической оценке проекта по очистке канализационных выбросов в Балтийское море. При этом из бюджета было расходовано меньше средств, чем планировалось	По замерам сотрудников Министерства Природных Ресурсов и Экологии работы привели к сокращению грязных выбросов на 7.6%. Плановый бюджет – 14 млн. рублей, факт – 10 млн. рублей	$E = 0.076$ $G = \frac{4}{14} = 0.286$
E	В рамках консалтинговых услуг был подготовлен бизнес-план, а также осуществлено проектное сопровождение запуска завода по изготовлению одноразовой пластиковой посуды	Данное предприятия производит 35 000 единиц пластиковой посуды в месяц, а всего в регионе производилось до его запуска 516 000 единиц пластиковой посуды в месяц	$E = \frac{-35000}{516000} = -0.068$
G	Администрация муниципального городского округа подключила консультантов для работы над стратегией развития городского округа на ближайшие 10 лет с соответствующим бюджетным планированием. Консалтинговая компания провела исследование и разработала стратегию, которая предусматривает выполнение тех же целей в полном объеме, но с меньшим бюджетом	Предварительно одобренная сумма бюджетных средств под реализацию задач для достижения стратегических целей – 6 млрд. рублей. Бюджет согласно оценке консалтинговой компании – 4.7 млрд. рублей	$G = \frac{6 - 4.7}{6} = 0.217$
S, G	Российский Красный Крест заказал у консалтинговой компании исследование доступности городской среды для людей с ограниченными возможностями. При этом в рамках рекомендаций предложено привлечь из бюджета дополнительные средства, направленные на социальную поддержку людей с ограниченными возможностями для поднятия этого показателя. После привлечения необходимых средств и выполнения соответствующих мероприятий, был проведен повторный замер	Согласно исследованию 32% людей с ограниченными возможностями в настоящее время можно считать полностью обеспеченными надлежащей городской инфраструктурой. Бюджет – 21 млн. рублей, предложено привлечь еще 2 млн. рублей. Повторный замер – 46%	$S = 0.46 - 0.32 = 0.14$ $G = -\frac{2}{21} = -0.095$

Источник: составлено автором / Source: compiled by the author

В силу разнообразия консалтинговых услуг, их широкого профиля и большого количества уникальных, нестандартизируемых проектов, методика предполагает добавление произвольных социальных и экологических показателей, которые подходят конкретному проекту и отвечают критериям их отбора. Ключевыми требованиями к добавляемым социальным и/или экологическим показателям являются:

- измеримость (можно измерить и сравнить в разных периодах);
- адекватность (несет смысл и относится к социальной/экологической сфере);
- уместность (относится к области воздействия данного проекта).

После расчета всех необходимых для включения в модель параметров производится расчет по итоговой формуле результирующего показателя. Если модель подразумевает использование более одной составляющей компоненты эффективности, то исследователю необходимо использовать веса.

Веса выбираются экспертным образом тем, кто проводит оценку, на основе поставленных перед исследователем задач и имеющихся вводных данных. Веса должны иметь значения от нуля до единицы и равняться единице в сумме. По умолчанию они могут быть распределены равномерно, то есть, например, по 0.33 между тремя параметрами в модели ESG. Экспертную оценку рекомендуется проводить опросом лиц, имеющих непосредственное отношение к проекту, с применением ранжированных оценок и расчетом коэффициента корреляции для их сведения.

Неменьшую роль, чем сам расчет, играет и интерпретация результатов. Учитывая, что значения отдельных компонент эффективности могут быть получены в диапазоне от -1 до 1, важно дать трактовку разным интервалам:

- от 0.5 до 1 и от -1 до -0.5 – преобладающая величина, имеет определяющее значение и сильный эффект, коренным образом влияет на макросреду;
- от 0.1 до 0.5 и от -0.5 до -0.1 – существенная величина, имеет ощутимое значение и относительно сильный эффект, заметно влияет на макросреду;
- от 0.01 до 0.1 и от -0.1 до -0.01 – умеренная величина, имеет значение, но относительно слабый эффект, точно влияет на макросреду;
- от -0.01 до 0.01 – незначительная величина, слабый эффект, влияния на макросреду практически нет.

В случае с FES, ESG и FESG моделями, за счет применения весовых коэффициентов, диапазон значений будет такой же, но здесь есть существенная разница в интерпретации результатов. Совершенно два разных сценария оценки результатов существуют в зависимости от того, есть ли внутри подсчета общей эффективности разнополярные компоненты.

Если все значения отдельных параметров эффективности положительные или все значения отрицательные, то к трактовке общей эффективности следует применять тот же подход, что и к отдельным компонентам эффективности. Однако если внутри формулы есть значения как положительные, так и отрицательные, необходимо декомпозировать эффективность, и оценивать каждый параметр обособленно без обобщения выводов.

В условиях отсутствия какого-либо базового значения, с которым можно было бы сравнить получившееся значение социально-экономической эффективности, рекомендуется сравнивать значения между собой. Важно при этом отметить, что оценка социально-экономической эффективности не должна быть единственным показателем для сравнения между собой разных проектов, но может быть таковым для сравнения похожих проектов из одной категории, для похожих услуг и клиентов.

Заключение

Таким образом, в данной статье представлены ключевые методологические принципы, которые сформулированы на основе анализа проблем существующих подходов к оценке социально-экономической эффективности. Базируясь, на этих принципах, автором разработана и описана методика расчета эффективности FESG, состоящей из четырех компонент: финансовой, экологической, социальной и государственной. Помимо самой методики, предложен терминологический аппарат для обозначения видов консалтинга в зависимости от характера эффекта, который услуги оказывают на среду. Наконец, для описанной модели обозначен ряд условий и допущений, а также предложены прикладные рекомендации по ее использованию.

Предложенная методика позволяет более полно оценить вклад консалтинговых компаний в социально-экономическое развитие региона. По своей сути, консалтинговые компании представляют собой средоточие высоко квалифицированного человеческого ресурса и накопленных знаний. Направляя этот ресурс в русло социально-значимых проектов, государство может достичь более эффективного выполнения исполнения поставленных на региональном уровне задач в экономике, социальной сфере и экологии [16].

Библиография

- [1] Ширинкин К.В. Направления развития рынка консалтинговых услуг в современных макроэкономических условиях // Сервис в России и за рубежом. 2023. Том 17. №3. С. 167-176. DOI: 10.5281/zenodo.8156849
- [2] Шеховцева Л.С., Павляк В.Е., Бородавкина Н.Ю. Рынок управленческого консалтинга: анализ на национальном и региональном уровнях // Сервис в России и за рубежом. 2023. Том 17. №4. С. 81-93. DOI: 10.5281/zenodo.10336743
- [3] Althaus C., Carson L., Smith K. Rethinking the Commissioning of Consultants for Enhancing Government Policy Capacity // Policy Sciences. 2021. Vol. 54(1). Pp. 867-

889. (На англ.). DOI: 10.1007/s11077-021-09441-3
- [4] Gonzalez M.F., Offermann L., Alonso N.A., Bragger J.D., Sessa V.I., Kramer M. "Helping Us by Helping you": Pro Bono Consulting and Graduate Student Training // *Industrial and Organizational Psychology*. 2023. Vol. 16(4). Pp. 468-472. (На англ.). DOI: 10.1017/iop.2023.58
- [5] Cerruti C., Tavoletti E., Grieco C. Management Consulting: a Review of Fifty Years of Scholarly Research // *Management Research Review*. 2019. Vol. 42(2). Pp. 902-925. (На англ.). DOI: 10.1108/MRR-03-2018-0100
- [6] Саморуков А.П. Развитие управленческого консалтинга в России и оценка его эффективности // *Экономические системы*. 2021. Том 14. № 3(54). С. 104-110. DOI: 10.29030/2309-2076-2021-14-3-104-110
- [7] Park G., Lee S.-K., Choi K. Evaluating the Service Operating Efficiency and Its Determinants in Global Consulting Firms: A Metafrontier Analysis // *Sustainability*. 2021. Vol. 13(18). Pp. 1-18. (На англ.). DOI: 10.3390/su131810352
- [8] Микалут С.М., Старикова М.С., Кузьменко Я.В., Рябикина В.В. Ключевые факторы успеха управленческого консалтинга и их влияние на результативность консалтингового проекта // *Лидерство и менеджмент*. 2020. Том 7. № 4. С. 677-696. DOI: 10.18334/lim.7.4.110921
- [9] Chia-Chi L. Analysis on the Strategy of Improving Management Consulting Business Performance: Evidence on a Management Consulting Company Established by an Accounting Firm // *Asia Pacific Management Review*. 2021. Vol. 26(3). Pp. 137-148. (На англ.). DOI: 10.1016/j.apmr.2020.12.002
- [10] Павляк В.Е. Классификация услуг управленческого консалтинга // *Научные труды Республиканского Института Высшей Школы. Философско-гуманитарные науки*. 2021. Том 20. № 2. С. 207-214.
- [11] Gillan S.L., Koch A., Starks L.T. Firms and Social Responsibility: A Review of ESG and CSR Research in Corporate Finance // *Journal of Corporate Finance*. 2021. Vol. 66(3). Pp. 1-16. (На англ.). DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2021.101889
- [12] Султанова А.А., Сариева Ш.К. Концептуальные подходы к определению экономической эффективности консалтинговых услуг // *Актуальные вопросы современной экономики*. 2021. №3. С.29-36. DOI: 10.34755/IROK.2021.95.33.076
- [13] Регионы России. Социально-экономические показатели (2023). Федеральная служба государственной статистики. URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (дата обращения 30.04.2024).
- [14] Yizhong W., Sujong J., Ye H., Qunwei W. Multi-sector Environmental Efficiency and Productivity: A General Leontief Optimization Method // *Omega*. 2024. Vol. 126(C). (На англ.). DOI: 10.1016/j.omega.2024.103052
- [15] Mirko H., Bernhard R. Trust Funds and the Sub-national Effectiveness of Development Aid: Evidence from the World Bank // *World Development*. 2024. Vol. 179(C). Pp. 1-12. (На англ.). DOI: 10.1016/j.worlddev.2024.106609
- [16] Serafeim G. Social-impact Efforts That Create Real Value // *Harvard Business Review* 98. 2020. Vol. 5. Pp. 38-48. (На англ.). Pp. 167-176. (In Russ.). DOI: 10.5281/zenodo.8156849
- [2] Shekhovtseva L.S., Pavlyak V.E., Borodavkina N.Yu. The National and Regional Management Consulting Market // *Services in Russia and Abroad*. 2023. Vol. 17(4). Pp. 81-93. (In Russ.). DOI: 10.5281/zenodo.10336743
- [3] Althaus C., Carson L., Smith K. Rethinking the Commissioning of Consultants for Enhancing Government Policy Capacity // *Policy Sciences*. 2021. Vol. 54(1). Pp. 867-889. DOI: 10.1007/s11077-021-09441-3
- [4] Gonzalez M.F., Offermann L., Alonso N.A., Bragger J.D., Sessa V.I., Kramer M. "Helping Us by Helping you": Pro Bono Consulting and Graduate Student Training // *Industrial and Organizational Psychology*. 2023. Vol. 16(4). Pp. 468-472. DOI: 10.1017/iop.2023.58
- [5] Cerruti C., Tavoletti E., Grieco C. Management Consulting: a Review of Fifty Years of Scholarly Research // *Management Research Review*. 2019. Vol. 42(2). Pp. 902-925. DOI: 10.1108/MRR-03-2018-0100
- [6] Samorukov A.P. Management Consulting. Development Prospects in Russia // *Economic Systems*. 2021. Vol. 14(3-54). Pp. 104-110. (In Russ.). DOI: 10.29030/2309-2076-2021-14-3-104-110
- [7] Park G., Lee S.-K., Choi K. Evaluating the Service Operating Efficiency and Its Determinants in Global Consulting Firms: A Metafrontier Analysis // *Sustainability*. 2021. Vol. 13(18). Pp. 1-18. DOI: 10.3390/su131810352
- [8] Mikalut S.M., Starikova M.S., Kuzmenko Ya.V., Ryabikina V.V. Key Success Factors of Management Consulting and Their Impact on the Consulting Project Efficiency // *Leadership and Management*. 2020. Vol. 7(4). Pp. 677-696. (In Russ.). DOI: 10.18334/lim.7.4.110921
- [9] Chia-Chi L. Analysis on the Strategy of Improving Management Consulting Business Performance: Evidence on a Management Consulting Company Established by an Accounting Firm // *Asia Pacific Management Review*. 2021. Vol. 26(3). Pp. 137-148. DOI: 10.1016/j.apmr.2020.12.002
- [10] Pavlyak V.E. Management Consulting Services Classification // *Nauchnye trudy Republikanskogo Instituta Vysshej Shkoly. Filosofsko-gumanitarnye nauki [Scientific works of Republican Institute of High School. Philosophic and humanitarian science]*. 2021. Vol. 20(2). Pp. 207-214. (In Russ.).
- [11] Gillan S.L., Koch A., Starks L.T. Firms and Social Responsibility: A Review of ESG and CSR Research in Corporate Finance // *Journal of Corporate Finance*. 2021. Vol. 66(3). Pp. 1-16. DOI: 10.1016/j.jcorpfin.2021.101889
- [12] Sultanova A.A., Sarieva Sh.K. Kontseptual'nyii podhody k opredeleniju ekonomicheskoi effektivnosti konsaltingovykh uslug [Conceptual approaches to determining economic efficiency of consulting services] // *Topical issues of the Modern Economy*. 2021. Vol. 3. Pp. 29-36. (In Russ.). DOI: 10.34755/IROK.2021.95.33.076
- [13] Regions of Russia. Socio-economic indicators (2023). Federal State Statistics Service. (In Russ.). URL: <https://rosstat.gov.ru/folder/210/document/13204> (accessed on 30.04.2024).
- [14] Yizhong W., Sujong J., Ye H., Qunwei W. Multi-sector Environmental Efficiency and Productivity: A General Leontief Optimization Method // *Omega*. 2024. Vol. 126(C). DOI: 10.1016/j.omega.2024.103052
- [15] Mirko H., Bernhard R. Trust Funds and the Sub-national Effectiveness of Development Aid: Evidence from the World Bank // *World Development*. 2024. Vol. 179(C). Pp. 1-12. DOI: 10.1016/j.worlddev.2024.106609
- [16] Serafeim G. Social-impact Efforts That Create Real Value // *Harvard Business Review* 98. 2020. Vol. 5. Pp. 38-48.

References

- [1] Shirinkin K.V. Development Directions of the Consulting Services Market in Modern Macroeconomic Conditions // *Services in Russia and Abroad*. 2023. Vol. 17(3).

Информация об авторе / About the Author

Владислав Евгеньевич Павляк – аспирант, Балтийский федеральный университет имени Иммануила Канта, Калининград, Россия / **Vladislav E. Pavlyak** – Graduate Student, Immanuel Kant Baltic Federal University, Kaliningrad, Russia
E-mail: Vlad.pavlyak@yandex.ru
SPIN РИНЦ 9298-0435
ORCID 0009-0006-6862-5615

Дата поступления статьи: 15 мая 2024
Принято решение о публикации: 31 мая 2024

Received: May 15, 2024
Accepted: May 31, 2024