

КРЫМСКИЙ СЕЛЬСКО ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ИНСТИТУТ
им. М. И. КАЛИНИНА

На правах рукописи

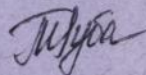
ГУБА МАРИНА ИГОРЕВНА

УПРАВЛЕНЧЕСКОЕ КОНСУЛЬТИРОВАНИЕ В СЕЛЬСКОМ
ХОЗЯЙСТВЕ

Специальность-08.00.05. Экономика, планирование,
организация управления народным
хозяйством и его отраслями
(сельское хозяйство)

АВТОРЕФЕРАТ

диссертации на соискание ученой степени
кандидата экономических наук



ЛННБ України ім.В.Стефаніка



00810709 (P)

ЛННБ ім. В. Стефаніка
АН України

1. Общая характеристика работы.

Актуальность исследования. В новых условиях хозяйственной деятельности предприниматели /товаропроизводители/ получают полную самостоятельность в принятии управленческих решений по планированию производства и реализации продукции, использованию технологий и основных средств производства, организации труда и управлению производством. Переход к рынку в наших условиях сопровождается ростом численности товаропроизводителей, среди которых значительная часть имеет низкий профессиональный уровень подготовки по вопросам управления производством, что повышает вероятность банкротства. Одним из способов страхования предпринимательского риска является привлечение к управлению производством профессиональных консультантов. Полностью невозможно воспользоваться зарубежным опытом организации управленческого консультирования /УК/, сформированного в условиях рыночной экономики, так как наша система УК создается в условиях переходного периода при частично сохранившихся еще методах административно-командной системы. Именно этим объясняются трудности и особенности развития УК на Украине.

Развитие отечественного УК сдерживается недостаточной разработанностью его теоретической базы и отсутствием практических рекомендаций по проведению УК в сельскохозяйственном производстве. Слабая изученность данного вопроса объясняется тем, что особой необходимости использования управленческого консультирования в условиях административно-командной системы не было. В ней своеобразными "консультантами" по всем вопросам производства выступали государственные органы управления, которые не только "разъясняли", но и требовали безусловного исполнения их советов и рекомендаций. Деловые предложения со стороны уче-

НВ 20, 477.
ных-управленцев во многих случаях считались нежелательным вмешательством в существующую систему управления. Переход экономики Украины к рынку коренным образом меняет отношение к УК. В этих условиях особую актуальность приобретает научное обоснование путей успешного развития управленческого консультирования в сельском хозяйстве.

Степень изученности проблемы. Проблемы УК рассматриваются в работах А.И.Абрамовой, Н.Ю.Горюнова, С.Н.Ильичевой, А.Я.Лейманна, А.Е.Лизина, В.Ю.Озюра, Н.А.Старова, В.И.Терещенко, И.В.Ункакова, Ю.А.Ушакова, М.Я.Хабакун, Р.Х.Юсварова и др. Во многих работах освещается общий характер управленческого консультирования, исследований, рассматривающих УК в конкретных отраслях народного хозяйства, в частности в сельском хозяйстве, практически нет.

Цель и задачи исследования. Цель исследований - дальнейшее развитие теоретических подходов методологии УК, научное обоснование основных направлений развития УК в сельском хозяйстве Украины. Для достижения поставленной цели были определены следующие задачи исследований:

- выявить место и роль УК в науке и практике управления отечественным сельскохозяйственным производством;
- провести анализ исторического развития и современного состояния зарубежного и отечественного УК;
- исследовать основные признаки УК и на их основе провести оценку современных методов внедрения научных достижений в сельскохозяйственное производство, и обосновать необходимость развития УК в системе управления сельским хозяйством Украины;
- разработать модель организационного построения системы УК в сельском хозяйстве Украины применительно к условиям рыночной

экономики, обосновав ею отдельные элементы в связи с трудом;

- определить основные пути развития УК в сельском хозяйстве Украины в период перехода к развитым рыночным отношениям;
- исследовать и обосновать другие важнейшие теоретические и практические вопросы, относящиеся к организации консультирования: создание и специализация структур УК; подготовка, повышение квалификации, лицензирование и аттестация консультантов; методологическое обеспечение УК; процедура проведения консультирования, определение результативности УК; оплата труда консультантов; договорные отношения, связанные с консультированием; профессиональная этика консультанта.

Предмет и объект исследования. Предметом исследований являются организационно-экономические и социально-психологические отношения, связанные с осуществлением управленческого консультирования в системе АПК. Объектом исследования является специфическая деятельность профессиональных консультантов по вопросам управления сельскохозяйственным производством, находящаяся на стыке науки и практики, и представляющая собой новый вид инфраструктуры обслуживания сельскохозяйственных производителей в системе АПК Украины.

Методология и методика исследования. Методологической основой диссертации явились современные концепции развития экономической теории, исследования зарубежных и отечественных ученых в области УК. В процессе работы использовались такие методы и приемы, как монографический, статистический, методы конкретных социологических исследований, системного подхода и системного анализа и др.

Научная новизна исследования заключается в следующем:

- уточнено понятие "управленческое консультирование" и установлены его основные признаки;
- проведен анализ существующей практики трех летних исследований в внедрении научных разработок в сельскохозяйственное производство с точки зрения наличия в них процедуры признаков УК;
- установлена связь между функциями управления производством и консультационными услугами, предложена классификация консультационных услуг, методики проведения УК и типовая процедура проведения УК;
- разработаны методики определения результативности УК;
- разработана и обоснована модель организационного построения системы управленческого консультирования в сельском хозяйстве Украины.

Практическое значение диссертации состоит в разработке конкретных предложений, связанных с созданием системы УК в АПК Украины с целью повышения эффективности сельскохозяйственного производства. В работе предложены рекомендации по образованию и становлению структуры и рынка консультационных услуг в условиях Украины, а также разработаны практические предложения, касающиеся вопросов организации труда и повышения профессионального мастерства консультантов, определения результативности УК.

Структура и объем работы. Диссертационная работа состоит из введения, трех глав, выводов и предложений, списка используемой литературы, включающего 190 наименований, четырех приложений. Работа изложена на 170 страницах машинописного

текста, где приведены 4 таблицы, 9 рисунков.

Публикация. По результатам исследований опубликовано 5 научных работ общим объемом 1,7 печатных листов.

В. Основное содержание работы.

Управленческое консультирование как особый вид управленческой деятельности получило свое развитие одновременно со становлением науки управления. Впервые использовали модель консультирования основоположники науки управления Фредерик Тейлор, Френк и Лидиан Гилберт и другие, которые стали первыми консультантами менеджеров предприятий по вопросам управления. Как вид управленческой деятельности, УК организованно оформился к концу 40-х годов нынешнего столетия. Однако, такие фирмы функционировали в то время в основном только в США. К концу 70-х годов консультационные фирмы стали центрами формирования управленческих концепций и внедрения практических разработок в области управления экономикой и производством. Многие предприятия и организации, рассматривая научные основы организации труда и управления как фактор, обеспечивающий "выживание" в условиях конкуренции и повышения эффективности деятельности компаний, стали обращаться за помощью к консультационным фирмам.

В настоящее время консультационный бизнес в развитых странах достиг значительных размеров. По оценке специалистов в 1990 году общий объем консультационных услуг в мире составил от 16 до 22 млрд. долл., причем 80 % его приходится на долю 40 ведущих фирм западных стран, главным образом США. По ориентировочным данным в мире насчитывается до 20 тысяч консультационных фирм, в которых работает 200 тыс. консультан-

тов. В консультационном бизнесе выполняется до 115 видов услуг.

В сельском хозяйстве основоположником Управленческого консультирования в мировой практике по праву можно считать А.В.Чаянова. В своих работах он впервые обосновал необходимость оказания крестьянским хозяйствам так называемый "агрономической помощи" /соответствующей современному понятию "консультирование"/, возложив эту миссию на участковых /волостных/ агрономов, состоящих на государственной службе.

За рубежом идея консультирования в сельском хозяйстве воплотилась в жизнь в 1919 году путем создания "Американской федерации федеральных бюро" и получило свое развитие параллельно со становлением АПК. Наибольшее развитие УК в сельском хозяйстве получило в развитых странах: США, Германии, Канаде, Японии и др., где организационные структуры УК функционируют в государственном секторе, главной задачей которого является организация научно-управленческого консультирования товаропроизводителей, обеспечение пропаганды и внедрения новейших научных достижений в производство; а независимых коммерческих структурах, выполняющих услуги по индивидуальным заказам, сложных по содержанию и емких по затратам труда консультантов.

В условиях административно-командной системы УК не получило такого развития. Причиной в следующем: вмешательство в управление производством стороннего специалиста-управленца, рассматривалось как посягательство на принцип единственности государственных органов. Негативные явления в управлении производством возникали из-за низкой профессиональной управленческой подготовки руководителей и специалистов.

Зарубежный опыт свидетельствует, что при переходе к рынку интерес к УК, особенно в сельском хозяйстве, возрастает в силу усиления конкурентной борьбы на рынке и повышения предпринимательского риска и предполагает необходимость принятия предпринимателем таких решений /по вопросам использования технологий, источников финансирования, сбыту и т.п./, которые бы снижали степень риска и вероятность банкротства. Однако отсутствие у них достаточных знаний, опыта в управлении, психологической неготовности решать сложные задачи в управлении, а также отсутствие информации об управленческих новшествах повышает спрос на УК. Собственно стремление предотвратить банкротство и привело за рубежом к формированию и развитию рынка консультационных услуг. Кроме этого, обращение к консультанту может предполагать и выход на лидирующие позиции, так как все предпринимательские стратегии, в основе которых лежат нововведения, должны способствовать достижению лидерства в данной конкретной среде.

В начале 90-х годов на Украине после принятия законов, обеспечивающих некоторую либерализацию экономики, стали возникать коммерческие структуры, предлагающие в числе прочего оказание различных консультационных услуг. Таким образом, в нашей стране УК сейчас находится в начале своего становления.

Необходимость использования УК объясняется закономерностями развития систем управления. В управлении системами возникают ситуации, которые выводят ее из равновесия и которые не могут быть разрешены элементами внутри системы, что может привести к нарушению пропорций всей системы /напри-

мер, из-за недостаточного профессионального уровня, товаро-производителей/. Возникновение подобных ситуаций обуславливается возмущающими воздействиями, т.е. колебаниями материальных, трудовых, энергетических, финансовых ресурсов, а также экономических, организационных, морально-психологических и других факторов производства, происходящих под влиянием как внутренних, так и внешних причин. С целью восстановления равновесия системы и достижения ее заданных целей необходимо включить в цепь управления "внешний допознатель", роль которого может выполнить УК /рис. 1./.

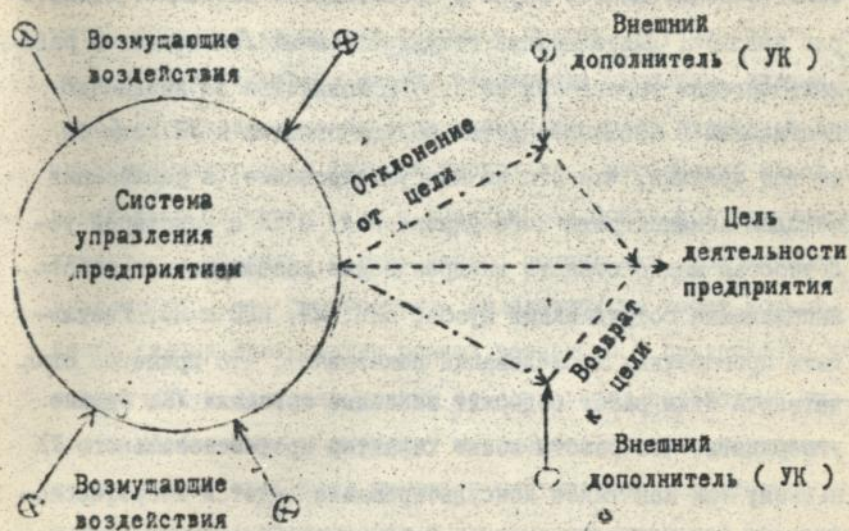


Рис. 1. Роль УК в достижении цели деятельности предприятия.

В настоящее время внедрение научных разработок и достижений передового опыта, а также оказание профессиональной помощи сельскохозяйственному производству осуществляют консультанты "внешние" /сотрудники вузов, НИИ, областных и районных управлений сельского хозяйства, малых предприятий, областных и районных ассоциаций фермеров /и "внутренние" /заместители руководителей сельскохозяйственных предприятий по науке, научно-производственных и производственных систем/.

Анализ существующей практики внедрения достижений сельскохозяйственной науки в производство позволяет сделать ряд выводов. Деятельность государственных /областных и районных/ органов управления сельского хозяйства по внедрению достижений в настоящее время нельзя отнести к УК хотя бы по той причине, что это не консультирование, а реализация методов административного управления. К УК с некоторой условностью можно отнести внедренческие хозяйственные работы, выполняемые сотрудниками вузов, НИИ, МП, НПС и ПС. Результаты проведенных исследований показывают, что примерно одна четверть этих работ содержит основные признаки УК. Однако утверждать, что работы носят характер профессионального УК нельзя, так как такое консультирование ведется непрофессионально, бессистемно, отличается стихийностью в выполнении заказов, а качества их исполнителей не отвечает требованиям, предъявленным к профессионалам-консультантам. Выполнение хозяйственных внедренческих работ надо рассматривать как начальный этап перехода к профессиональному УК.

Теоретическая база УК опирается на ряд положений науки управления: теория принятия управленческих решений, раз-

вития организации нововведений, мотивации, рационализации управления и др..

Так как теория УК является частью теории науки управления производством, автор в работе рассматривает вопросы, относящиеся сугубо к теоретической базе УК: функции, принципы и методология УК, объект, предмет и цели консультирования, классификация консультационных услуг, организация процедуры, маркетинг УК, учет результатов УК и др..

Одним из основных вопросов теории УК является определение мотивов обращения клиента к консультанту. В работе автор выявляет следующие основные причины: руководитель /владелец/ предприятия не имеет возможности выполнить силами своей организации из-за ограничений ресурсов полностью или частично какую-либо функцию управления; выполнение какой-то новой функции управления в предприятии носит кратковременный характер и вводить в штат нового сотрудника экономически нецелесообразно; руководитель /владелец/ не имеет возможности силами организации решить возникшую в предприятии управленческую проблему ввиду ее сложности; необходимо провести независимую экспертизу имеющегося проекта развития организации; требуется помощь в составлении стратегического плана развития предприятия с учетом конъюнктурной обстановки на рынке сбыта; необходимо провести независимую аудиторскую проверку состояния предприятия.

Все приведенные типичные случаи обращения клиента к консультанту автор объединяет в понятие "консультационная ситуация", которая представляет собой совокупность условий и обстоятельств, с учетом которых необходимо выяснить один

или несколько взаимосвязанных вопросов, достоверные ответы, на которые клиент не может получить другими способами, кроме как от консультанта, или же получить ответы иными способами для него менее выгодно. Анализ условий и обстоятельств показывает, что они возникают прежде всего в сфере управления производством и непосредственно проявляются при исполнении функций управления /рис.2/. При возникновении такой ситуации управляющая подсистема предприятия не может принять оптимальное управленческое решение в сложившихся условиях, в результате чего в деятельности управления подсистемы возникают неполадки именно в системе управления. Выход из консультационной ситуации, как считает автор, достигается через функции управления с помощью выполнения консультационной услуги, которая устраняет обстоятельства, обусловившие появление ситуации или же таким образом их изменяет, что они не могут негативно влиять на систему управления производством. При консультировании обеспечивается принятие оптимального варианта решения, направленного на восстановление управляемости системы или повышение эффективности ее деятельности.

Консультационные услуги, в связи с тем, что они могут выполняться по всем функциям управления, отличаются своим многообразием, которое поддается группировке по следующим признакам: по функциям управления, по отношению к сфере организации /внешней или внутренней сфере организации/, по степени специализации консультационной деятельности, по направлению консультирования /процесса или проекта/, по масштабу консультирования.

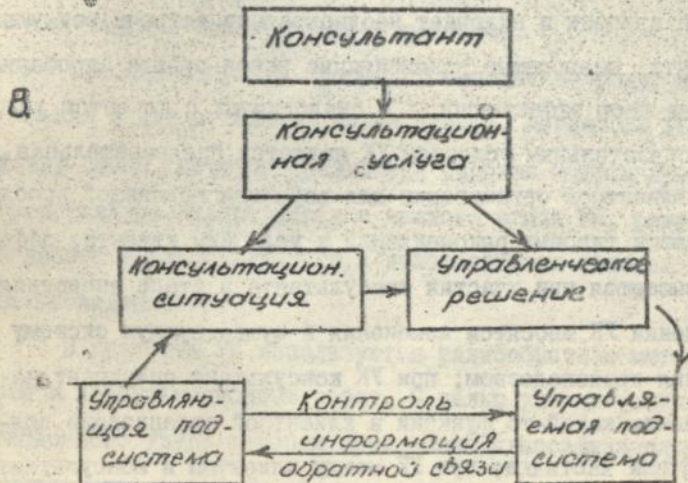
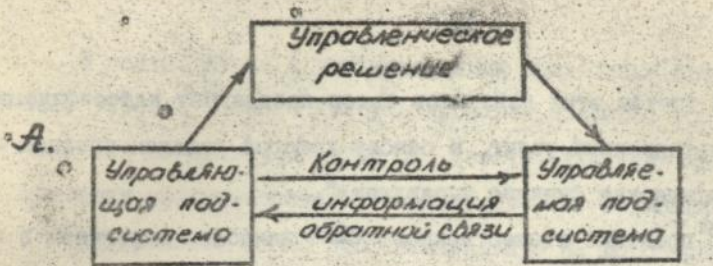


Рис. 2. Функционирование системы управления при различных ее состояниях: А - нормальное; Б - возникновение консультационной ситуации; В - привлечение к управленческому процессу стороннего консультанта

С учетом этих признаков автор предлагает классификацию консультационных услуг, в основу которой положен признак — "специфическая функция управления".

В практике отечественного СЛЖ наиболее вероятным в выполнении может быть более 40 видов консультационных услуг, классифицированных по признаку специализированных функций управления, в т.ч. общего руководства, управления персоналом, организация производством, управления технологическими процессами, маркетинга, финансирования, бухгалтерского учета и др.

В результате исследований установлены признаки, по которым УК отличается от совета и консультации специалиста, рекомендаций хозяйственной научно-исследовательской работы. Для УК характерен комплекс отличительных признаков: процедура УК осуществляется в течении относительно продолжительного периода времени и включает неоднократные встречи консультанта и клиента; внедряемые рекомендации ранее прошли апробацию и показали свою эффективность в аналогичных с клиентом условиях; обязательным условием УК является предварительная диагностики клиентской организации для изучения возникшей проблемы и привязки типовых рекомендаций к условиям клиента; эффект УК повышается при участии консультанта в этапе внедрения; при проведении УК вносятся изменения в существующую систему управления производством; при УК консультант принимает на себя и исполнение какой-то функции в клиентской организации полностью или частично; при УК между клиентом и консультантом устанавливается конфиденциальный характер отношений; профессиональность выполняемых услуг.

В соответствии с установленными признаками автором в основу управления консалтингового консультирования положено понятие, отличающееся по своему значению от совета, указания или же рекомендации научно-исследовательской работы. По мнению автора, УК представляет собой профессиональную на договорной основе деятельность стороннего специалиста, выполняемая по заказу руководителя клиентской организации /объект консультирования/ в три основных этапа:

- исследование состояния объекта или возникшей проблемы /предварительная диагностика/;
- совместная разработка мероприятий /рекомендаций/, направленных на улучшение работы предприятия или реализацию конкретной проблемы на основе использования новейших достижений науки и передового опыта управления производством;
- внедрение этих рекомендаций, добиваясь при этом достижения заранее оговоренных результатов.

Систематизировав процедуру выполнения услуг за счет выделения в ней отдельных видов этапов, логически увязывая их между собой, автором предложена типовая модель процедуры УК, представлена характеристика каждого этапа УК, разработан в качестве рекомендуемого к использованию типовой контракт на проведение УК.

В практике УК используются разнообразные методики выполнения консультационных работ. С целью упорядочения консультационного труда автором предложена классификация методик УК, считая, что подобным образом возможно в известной мере обеспечить совершенствование процедуры консультирования. Весь "па-

кет" методик, которые консультанты используют в своей работе, можно разделить на два блока: блок методик, которые необходимы для выполнения процедур по этапам УК и блок методик выполнения отдельных видов консультационных услуг.

Безусловно, в условиях рыночных отношений УК невозможно без маркетинга. В зарубежной практике сейчас признано, что именно маркетинг делает УК профессиональным. В диссертации подробно рассматриваются методы маркетинга СКУК, которые включают две взаимосвязанные группы: методы активного поиска и выявления потенциальных клиентов и методы стимулирования консультационного спроса. Первая строится на использовании имиджа консультанта, вторая - на создании имиджа консультанта и повышения интереса клиентов к использованию научных достижений, рекомендуемых консультантом. Воздействие первой группы индивидуализировано, второй - рассчитано на одновременное влияние на всех клиентов. К первой группе методов можно отнести: метод маркетингового исследования сегмента рынка конкретной консультационной услуги, метод "холодного контакта", метод получения рекомендаций, метод рекомендательного визита, метод приглашения, метод ревизионных последствий. Ко второй группе методов относятся: метод профессиональных публикаций, метод семинаров, метод рекламы, метод ценовой конкуренции.

При формировании модели оргпостроения системы УК автор исходил из следующего, УК по мере развития рыночных отношений должен постепенно совершенствоваться и принять вид предлагаемого варианта модели, в которой должны функционировать

в основном специализированные фирмы, как наиболее эффективные; в силу специфики сельского хозяйства "сплошная" коммерциализация консультационной деятельности невозможна. Поэтому часть затрат на определенные виды консультационных услуг должно взять на себя государство, которое расходуя бюджетные средства на фундаментальные исследования, заинтересовано в реализации научных разработок в производстве. Но так как государство не может нести значительные затраты на индивидуальные заказы и т.п., необходимо развитие как государственного, так и коммерческого секторов на консультационном рынке /рис. 3/.

Переходный этап к предлагаемому варианту модели УК предполагает: постепенную профессионализацию услуг, я, как следствие, исполнители услуг получают статус консультанта; формирование системы подготовки и повышения квалификации профессиональных консультантов и образование Ассоциации консультантов; становление двухсекторного консультационного рынка - государственного и коммерческого. В условиях Украины государственную консультационную службу целесообразно сформировать в рамках министерства сельского хозяйства и продовольствия, структурно в составе Главного управления сельскохозяйственной науки и образования, создав управление /центр/ сельскохозяйственной пропаганды и внедрения, на уровне областного управления сельского хозяйства - отдел пропаганды и внедрения, на уровне районного управления сельского хозяйства - группу специалистов-консультантов, состоящей из 3-4-х человек /возможно, из числа ведущих специалистов, соответствующим

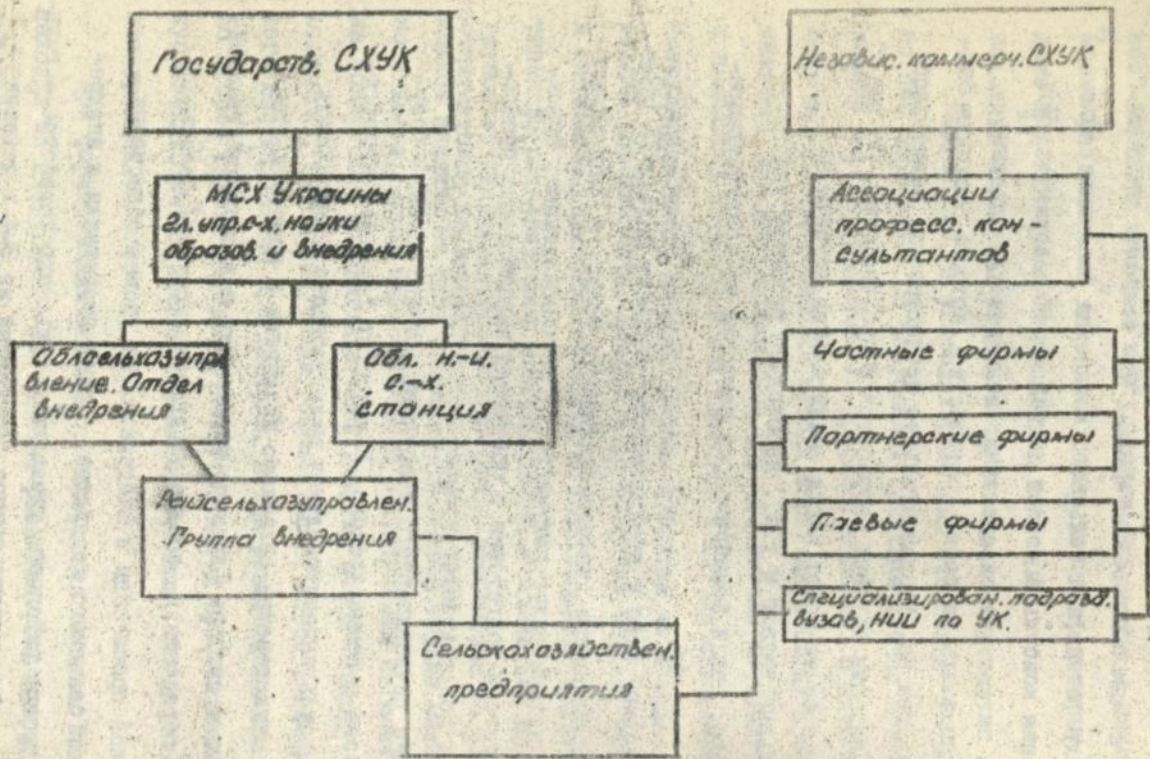


Рис. 3. Модель организационной структуры системы управленческого консультирования в сельском хозяйстве Украины

требованиям профессионального консультанта/. На уровне области в состав служб должны входить также областная сельскохозяйственная научно-исследовательская станция и учебный центр повышения квалификации сельскохозяйственных товаропроизводителей. На уровне республики в состав консультационной служб должны включаться национальная сельскохозяйственная библиотека, центральный отраслевой институт научно-технической информации, учебные /специализированные/ центры подготовки и повышения квалификации сельскохозяйственных специалистов и руководителей.

Основной задачей государственной консультативной служб должна явиться организация некоммерческого обслуживания всех сельскохозяйственных предприятий в виде передачи им информации о новейших достижениях науки и передового опыта и демонстрационного показа эффективности новшеств в сельском хозяйстве. На уровне района сотрудники служб выполняют функции: консультанты, работая в непосредственном контакте с сельскохозяйственными товаропроизводителями обеспечивают их информацией о научных достижениях и передовом опыте по вопросам технологии, организации и управления производством применительно к условиям конкретного региона; оценивают степень актуальности, доступности и эффективности научных разработок для сельскохозяйственных предприятий применительно к конкретным условиям региона; организуют семинары с сельскохозяйственными товаропроизводителями по актуальным вопросам производства, исходя из конкретных возможностей данного региона; информируют сельскохозяйственных товаропроизводителей о содержании правительственных программ развития и под-

держки сельского хозяйства с целью их привлечения к участию в этих мероприятиях; выявляют слабые места в деятельности сельскохозяйственных предприятий, передают собранную информацию по данному вопросу на вышестоящем уровне для проведения дополнительных научных исследований и разработки правительственных программ для устранения этих недостатков в производстве; проводят индивидуальные консультации с сельскохозяйственными товаропроизводителями по их же заявкам в виде разъяснений по их внедрению.

К достоинствам организации государственной консультативной службой можно отнести: некоммерческое представление консультационных услуг и полный охват ими всех с.х. товаропроизводителей, оперативность обслуживания за счет работы районного звена, работающего в контакте с товаропроизводителями, возможность наглядной демонстрации новейших достижений в с.х. производстве. Слабой стороной работы госслужбы является ограниченность бюджетных средств и отсюда — невозможность организации индивидуальных консультаций товаропроизводителей по их заявкам, чем сглаживается результативность УК. Этот недостаток устраняется коммерческими консультационными фирмами. В условиях рыночной экономики коммерческие структуры формируются на основе инициативного предпринимательства, получая статус следующих типов организаций: частных, партнерских и обществ с ограниченной ответственностью в зависимости от специализации и масштабов УК.

Автор выделяет следующие признаки классификации этих организмов: степень самостоятельности статуса, формы собственности, численность консультантов в фирме, специализация.

В Украине в связи с возрастанием потребности проведения УК и формированием условий для его развития можно ожидать образования коммерческих консультационных фирм следующих специализаций: технологической, маркетинговой, инвестиционной, финансовой, менеджерской, бухгалтерской, аудиторской, правовой, компьютерной и др.. Представляется возможным и необходимым формированием двухуровневого УК. На первом уровне консультационные услуги предоставляют специалисты широкой специализации /дженералисты/, как правило, выполняющие роль руководителей консультационных групп, а на втором – специалисты узкой специализации по названным направлениям.

Развитие СКУК невозможно без образования Ассоциации сельскохозяйственных консультантов – общественной организации, объединяющей консультантов /государственного и коммерческого секторов/ для решения вопросов их профессиональной деятельности. Основной задачей Ассоциации является выработка рекомендаций и общих правил, введение которых будет способствовать развитию и повышению результативности УК, а также "единству правил поведения" на консультационном рынке. В диссертации рассмотрена структура построения Ассоциации, финансовое обеспечение и функции Ассоциации.

Одним из важнейших элементов системы УК является личность профессионала-консультанта. Профессионализм консультанта формируется в ходе управленческой деятельности, целевой подготовки и повышения квалификации, специализированной стажировки, т.е. под влиянием внешних /для личности/ факторов, а также внутренних личностных качеств.

В работе представлена характеристика понятия "профессно-

нал-консультант" и раскрыты требования, предъявляемые к нему. Ввиду высоких требований, предъявленных к личности профессионала-консультанта, автор предлагает механизм формирования консультационных кадров, обеспечивающий отбор кандидатов и их подготовку к будущей деятельности.

Эффективность деятельности консультантов во многом зависит от поддержания их консультационного мастерства на достаточно высоком уровне, обновляя и пополняя профессиональные знания. Поэтому в механизме деятельности УК должна включаться постоянно действующая система повышения квалификации в виде семинаров, дискуссий, конференций и других форм обучения и обмена опытом для всех консультантов, независимо от их должности и стажа работы. Целесообразно эти мероприятия осуществлять при Ассоциации консультантов, которая сконцентрировав необходимые финансовые средства, разработав учебные программы и укомплектовав группы слушателей, может по договору с учебным центром или вузом организовать соответствующее их обучение. На Ассоциацию целесообразно также возложить функцию лицензирования, образовав в составах национальных и региональных органов лицензионные комиссии. Лицензирование консультантов позволит в значительной мере решить проблему появления на консультационном рынке консультантов, не обладающих достаточным уровнем подготовки и опыта, а также нарушающих Кодекс профессиональной этики консультанта.

Среди специалистов по УК отсутствует единое мнение о необходимости оценки экономической эффективности консультирования. Поэтому расчет эффективности затруднен, хотя сейчас появились методики использующие коэффициенты, определяющие

доли конечного результата, приходящиеся на контрагентов.

Проанализировав различные точки зрения оценки эффективности УК, автор предлагает следующее: деятельность консультационной фирмы в условиях рыночных отношений может характеризоваться с помощью основных показателей – стоимости выполненных услуг по договору и размера прибыли фирмы, полученной в результате своей деятельности, а также вспомогательного показателя "степень удовлетворения заявок заказчиков" с помощью которого консультант самооценивает свою деятельность и положение на консультационном рынке.

Эффективность УК определяют показатели "результативность УК", отображающий экономическую, социальную и управленческую деятельность, а также "экономическую эффективность", включающую как расчет экономической выгоды, получаемой заказчиком в результате внедрения рекомендаций консультанта, так и суммы ущерба, который заказчику удалось избежать при сотрудничестве с консультантом.

Автором разработаны методические основы системы оплаты труда консультантов за выполняемые услуги, в основу которых положена зависимость денежного вознаграждения консультанта от вида консультационной услуги /или конкретной функции управления, выполняемой клиентом/ и уровня управления по выполнению этой функции.

Основные положения диссертации изложены в следующих опубликованных работах:

1. Рекомендации по организации труда профессионала-консультанта по вопросам управления сельскохозяйственным предприятием. Херсон 1993 г. – 1,0 п.л.

2. Методическое пособие: кодекс /основные правила/ профессиональной этики консультантов по вопросам управления сельскохозяйственным предприятием. Херсон 1993 г. - 0,4 п.л.

3. Признаки управленческого консультирования и тезисы докладов научной конференции по итогам научно-исследовательской работы за 1991-92 гг. профессорско-преподавательского состава и студентов экономического факультета. Херсон. ХСХИ 1993 г. - 0,1 п.л.

4. Необходимость развития управленческого консультирования в сельском хозяйстве. И тезисы докладов научной конференции по итогам научно-исследовательской работы за 1991-92 гг. профессорско-преподавательского состава и студентов экономического факультета. Херсон. ХСХИ 1993 г. - 0,1 п.л.

5. Факторы, влияющие на развитие рынка консультационных услуг. Сборник. Херсон 1993 г. - 0,1 п.л.

464100

AB 28.477