

Студент 4 курсу  
факультету менеджменту та маркетингу ХНЕУ ім. С. Кузнеця

## ОЦІНЮВАННЯ УСПІХУ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

*Анотація. Виявлено показники оцінювання консалтингових компаній як партнерів по бізнесу, досліджено праці вітчизняних та іноземних науковців, а також розглянуто фактори, які потрібно постійно аналізувати для усунення непорозуміння в оцінках.*

*Аннотация. Выявлены показатели оценивания консалтинговых компаний как партнеров по бизнесу, были исследованы работы отечественных и зарубежных ученых, а также рассмотрены факторы, которые нужно постоянно анализировать для устранения недоразумений в оценках.*

*Annotation. Evaluation indicators were identified for consulting companies as business partners. The works by domestic and foreign scientists were investigated, and the factors that need to be constantly analyzed to eliminate confusion in the estimates were discussed.*

*Ключові слова: консалтингова діяльність, консультант, клієнт, ефективність бізнес-процесу, консалтингова послуга.*

Протягом останніх десятиліть у світі спостерігається стрімкий розвиток галузі управлінського консультування, що пояснюється активним пошуком інноваційних методів і технологій розвитку підприємств, прагненням знизити витрати на розробку і впровадження управлінських інновацій.

Процеси глобалізації та необхідність інтегрування до світового економічного простору вимагають від вітчизняних підприємств змінювати фокус-пошук конкурентних переваг. Зростання ролі інтелектуальних активів у забезпеченні довгострокового успіху підприємств, необхідність застосування сучасного управлінського інструментарію і технологій, створили об'єктивні передумови посилення ролі управлінського консультування в економіці України, що є актуальністю теми.

Проте сьогодні помітними стають критичні оцінки щодо ролі консультантів у процесі забезпечення довгострокового розвитку та стратегічної результативності клієнтських організацій. Відсутність теоретико-методичного фундаменту та обмеженість досліджень у сфері оцінювання управлінського консультування загострюють проблему виявлення необхідних передумов ефективної взаємодії клієнтських та консалтингових організацій. Виходячи із зазначеного, автор вважає за доцільне констатувати, що визначення чинників успіху управлінського консультування потребує поглибленого дослідження на теоретико-методичному та прикладному рівнях.

Серед фундаментальних досліджень у сфері вивчення тенденцій розвитку управлінського консультування та природи його трансформації відзначити праці зарубіжних вчених К. МакКена, М. Кіппінга, Й. Фергусона, Ф. Чернявської, М. Алвессона, Т. Амбустера, Б. Блумфілда, А. Даніелі, Н. Батлера, А. Гросса, С. Канбака, Т. Кларка, М. Моха, А. Старді, Б. Корноу, Р. Фінчмана, С. Аппелембаума, Н. Ніколовой.

Вітчизняні науковці прийшли до спільного висновку, що у сучасній методологічній літературі недостатньо викладено, як саме потрібно співпрацювати консультантам і замовникам, на що саме потрібно звернути увагу та як уникати непорозуміння. Огляд наукових праць дає можливість стверджувати, що відсутність чітких критеріїв оцінювання управлінського консультування зумовлюється розмаїттям авторських підходів до визначення умов успішності управлінського консультування.

На сучасному етапі особливо загострюються питання виявлення причинно-наслідкових зв'язків між чинниками успіху управлінського консультування та результатами консалтингової діяльності, що має сприяти концентрації зусиль консалтингових компаній на формуванні ключових факторів успіху.

Унаслідок відсутності адекватного інструментарію оцінювання управлінського консультування, причиною чого є його складна природа та багатовекторність виміру його результативності, у межах цієї статті фокусується увага на визначенні передумов ефективної взаємодії консалтингових і клієнтських організацій, а також на питаннях виявлення чинників успіху управлінського консультування.

Найбільшу популярність при оцінюванні успішності консалтингової діяльності набули такі показники: фінансові параметри діяльності консалтингових організацій (дохідність, прибутковість діяльності); частка ринку, яку вони утримують; наявність ринкової влади; рівень задоволення консультантів і клієнтів від консультування. Ці індикатори, на наш погляд, доцільно використовувати в якості результатуючих досягнень консалтингової діяльності, які мають бути стратегічними та оперативними орієнтирами при оцінюванні успішності консалтингових організацій. Проте ці індикатори складно ідентифікувати як чинники успіху, оскільки вони не визначають необхідних умов, компетенцій, які мають забезпечити цей успіх.

Нематеріальна природа консалтингових послуг, їх невідчутність, підвищують невизначеність прийняття рішення щодо вибору консалтингових партнерів та зумовлюють необхідність формування багатокритеріальної оцінки консультантів. Оцінювання потенціалу співпраці з консультантами починають з аналізу зовнішніх атрибутів постачальників послуг, а саме: поведінки персоналу, місця розташування офісу, якості сайту та рекламних матеріалів, наявності рекомендацій та ін. [1, с. 9]. Традиційно клієнт спочатку робить вибір компанії, і лише потім

послуги та визначає вибір клієнта. Цей факт підтверджено чисельними опитуваннями клієнтів, які проводилися за-хідними і вітчизняними аналітиками.

За даними інформаційно-аналітичної агенції "СтатІнформ-Консалтинг" респонденти (потенційні та наявні клієнти консалтингових компаній), які мали відібрати за десяти бальною шкалою найвагоміші критерії вибору консалтингових компаній як партнерів по бізнесу, утворили такий рейтинг [2]:

- бездоганна ділова репутація – 9,7;
- професіоналізм/досвід/компетентність – 9,5;
- відгуки/рекомендації замовників – 9,3;
- співвідношення ціна/якість/терміни виконання – 9,1;
- дотримання умов конфіденційності – 5,9;
- наявність необхідних корпоративних ресурсів – 4,4;
- масштаб раніше виконаних проектів – 3,6;
- інші фактори – 2,2.

Вагомість ділової репутації при виборі консалтингової компанії, підтверджують і аналітики економічного видання "Галицькі контракти". За їх дослідженнями у трійку основних критеріїв вибору консультантів українськими підприємцями входять: репутація компанії (61,4 % від кількості опитаних), рівень цін на консалтингові послуги (54,8 %) наявність досвіду вирішення аналогічних проблем (52,4 %) [5, с. 56].

Отже, з метою забезпечення процесу формування стратегічних переваг та забезпечення успіху консультування, автор пропонує до чинників успіху консалтингових компаній включити: компетентності щодо забезпечення якості консалтингових послуг, встановлення чітких цілей консультування, часу і бюджету консалтингового проекту. Саме ці параметри консультування входять до трійки критичних у забезпеченні якості консультування, для максимізації якої необхідна наявність у консультантів таких складових професійної поведінки, як чесність у відношеннях та вміння налагодити ефективні комунікації між консультантами і клієнтами.

Ураховуючи озвучені очікування клієнтів консалтингової діяльності та на підставі проведеного опитування керівників консалтингових компаній, автором виявлено та систематизовано чинники успіху та результати консультування (таблиця) [4, с. 38].

Таблиця

#### **Чинники успіху та індикатори результативності консультування у сфері управління**

| Передумови успіху (наявність та ефективність бізнес-процесів консалтингової компанії)        | Чинники успіху (наявні компетенції)   | Індикатори результативності   |
|--|---|---|
| Формування методології консалтингових продуктів (технологій вирішення управлінських проблем) | Наявність фахових знань і знанневих активів, що сприяють розробці та вдосконаленню консалтингових продуктів | Доходи консалтингової компанії  |
| Проведення аналітичних досліджень  | Організаційно- комунікаційні механізми ефективної взаємодії з клієнтськими організаціями                    | Прибутковість (рентабельність) консалтингової діяльності                            |
| Маркетинг консалтингових послуг  | Навички управління консалтинговими проектами  | Зростання обсягів продажів і розвиток консалтингової практики                       |
| Управління знаннями  | Сформований репутаційний капітал і бренд  | Задоволеність клієнтів  |
| Навчання і розвиток консультантів  | Здатність визивати довіру, вміння гнучко реагувати на зміни   | Особиста задоволеність роботою  |
| Управління взаємовідносинами з клієнтами   | Визнання професійною спільнотою здобутків у консультуванні  | Стабільність консалтингового бізнесу і час існування на ринку консалтингових послуг |

Визначальну роль у формуванні передумов досягнення стратегічних і фінансових цілей розвитку консалтингової компанії відіграють ключові чинники успіху консалтингової співпраці. Тому базовою складовою успіху консалтингової діяльності є успішність взаємодії консультантів з клієнтською організацією, яка організаційно реалізується у формі консалтингових проектів.

З метою усунення непорозуміння в оцінках результативності консультування необхідно постійно аналізувати: а) рівень інформованості всіх учасників консалтингового процесу про хід виконання робіт за проектом; б) відповідальність за невиконання запланованих робіт або порушення їх якості; в) невідповідність або дефіцит ресурсів, що необхідні для досягнення проектних результатів.

Задля оперативного управління змінами у проекті, менеджеру проекту мають бути делеговані повноваження з формування команди проекту, визначено механізми впливу на персонал клієнтської організації, створено систему мотивації, спрямовану на формування націленості всіх членів команди на досягнення результатів консультування. Отже, розмаїття чинників впливу на успішність управлінського консультування зумовлює багатовимірність його оцінювання. Значна палітра індикаторів успішності консультування пов'язана зі значною розбіжністю позицій різних учасників консалтингового процесу (консалтингових компаній, стейкхолдерів клієнтської організації) щодо оцінювання результатів, а також їхнім когнітивним сприйняттям цінності отриманих результатів. При оцінюванні успіху консалтингової діяльності доцільно виокремлювати чинники, що забезпечують цей успіх – компетенції консалтингової компанії, що формуються та посилюються у її бізнес-процесах. Ключовими компетенціями консалтингової компанії, що утворюють фінальні параметри результативності, є здатність налагодження ефективної

взаємодії з клієнтськими організаціями під час підготовки та реалізації консалтингових проектів. Тому організаційно-компетенційні та репутаційні компетенції консалтингових компаній набувають особливого значення. Визначення всіх складових процесу забезпечення успішності консультування потребує емпіричних досліджень кореляції між окремими компетенціями консультантів та фінансовими параметрами результативності консалтингової діяльності, що і буде темою подальшого дослідження.

*Наук. керівн. Томах В. В.*

---

**Література:** 1. Рибаківа Т. О. Особливості становлення і розвитку управлінського консультування в Україні / Т. О. Рибаківа // Економіка. Менеджмент. Підприємництво : зб. наук. праць Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля. – 2005. – Вип. 13, Ч. 1. – С. 169–173. 2. Ruef M. At the interstices of organizations: The expansion of the management consulting profession, 1933–1997 / M. Ruef // The expansion of management knowledge: Carriers, flows, and sources / Sahlin-Andersson, Kerstin/Engwall, Lars (Hg.). – Stanford : Stanford Business Books, 2002. – P. 72–95. 3. Давиденко В. В. Формування та впровадження консалтингового забезпечення підприємств / В. В. Давиденко // Проблеми науки. – 2006. – № 7. – С. 32–36. 4. Спільник І. Складові фаховості у консультаційній діяльності / І. Спільник, Л. Гаврилук-Єнсен // Економічний аналіз : зб. наук. праць каф. екон. аналізу Терноп. нац. екон. ун-ту. – Тернопіль, 2010. – Вип. 5. – С. 30–33. 5. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С. В. Козаченко, В. Е. Новицький, О. С. Довгий / Інст. міжнар. економіки і міжнар. відносин НАН України. – К. : Арістей, 2006. 6. AMCE: Survey of operating statistics on management consulting. – N.-Y. ; Association of Management Consulting Firm, 2003. 7. Association of Internal Management Consultants [Electronic resource]. – Access mode : [http://www.aimc.org/about\\_us.html](http://www.aimc.org/about_us.html). 8. Брінцева О. Г. Методи оцінки економічної та соціальної ефективності консалтингових послуг з управління персоналом / О. Г. Брінцева // Україна: аспекти праці. // Стратегія економічного розвитку України : зб. наук. праць. – 2008. – № 22–23. – С. 97–104. 10. Марченко О. А. Поведення суб'єктів ринка консалтингових услуг: цели и принципы / О. А. Марченко // Научные труды ДонНТУ. – Вип. 31-2. – 2007. – С. 51–56.