

## **ОЦІНКА РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ**

Стрімкий розвиток управлінського консультування пояснюється активним пошуком інноваційних методів і технологій розвитку бізнесу та впровадженням управлінських інновацій. У конкурентному середовищі управлінське консультування є інструментом, який здатний забезпечити сталий успіх компанії. Одним із стримуючих факторів залучення сектору управлінського консультування до вирішення проблем бізнесу є відсутність у потенційних споживачів послуг чіткого розуміння як визначити ефективність консультаційної послуги та оцінити результати роботи консультанта.

Оцінка результативності управлінського консультування безпосередньо пов'язана з оцінкою ефективності роботи управлінської ланки сучасної компанії та проблемою оптимальної реалізації потенціалу як управлінського консультування так і самих консультантів. Аналіз досліджень та публікацій показав, що цим питанням присвячені наукові публікації таких зарубіжних і вітчизняних вчених та практиків як М. Курб, Л. Грейнер, Ю. Чернов, К. Маркхем, Р. Юксвяров, М. Хабакук, А. Лейман, В. Речин, Е. Кузнецов, Ф. Хміль, І. Гончаров, В. Верба, Т. Решетняк та ін.

Нашим завданням є розгляд існуючих підходів та аналіз проблем, що виникають при оцінці якості послуг управлінського консультування.

Якість консультаційних послуг – це результат взаємодії багатьох факторів: досвіду консультанта та клієнта, інформації, організації процесів консультування, інструментарію консультанта і т.д. Особливості її оцінки пов'язані із специфікою управлінського консультування як виду професійної діяльності та особливостями консалтингу як виду послуги. Основним критерієм якості реалізованої послуги є її суб'єктивна оцінка самими споживачами, що обумовлена рівнем знань та потребами клієнта. Можливість проведення всебічної та адекватної оцінки процесу та результатів надання консультаційної послуги багато в чому залежить від її характеру, методу проведення експертизи, кваліфікації клієнта, його чесності та порядності.

На практиці використовують кілька підходів при дослідженні ефективності консультування, що передбачають опитування споживачів, оцінку безпосереднього внеску консультанта, а також визначення реальних змін в результаті впровадження розроблених консультантом рекомендацій. Складність застосування опитування як методу оцінки якості консультування, на думку фахівців, полягає в методологічній проблемі представлення анкети чи програми співбесіди у вигляді набору показників якості чи у вигляді їх попередніх кількісних оцінок для наступного вибору з них певних значень, адже менеджери компанії-клієнта часто не можуть дати чітке визначення поняттю «якісна послуга» та сформулювати параметри, яким вона, на їхню думку, повинна відповідати. Неспроможність адекватно оцінити ефективність послуг консультанта формує неадекватне уявлення про якість консалтингової послуги

та її результати. Багато керівників, оцінюючи послуги консультанта, керуються передусім власною інтуїцією. Такий підхід практично унеможлиблює об'єктивні висновки стосовно оцінки результативності консультанта та його внеску в діяльність організації. Оцінити якість консультаційної послуги непросто ще й тому, що компанія-клієнт сприймає не тільки результат послуги, але стає співучасником її надання, тобто у багатьох випадках неможливо відокремити внесок консультантів від внеску самої компанії. Для подолання таких труднощів використовують відповідні коефіцієнти, які визначаються за допомогою експертних оцінок.

Часто клієнти консалтингових компаній не враховують ще одного ефекту від залучення консультантів – переданих знань і навичок їхнім співробітникам, адже для підвищення ефективності співпраці консультанти широко залучають клієнтів в процес консультування, навчають приемам роботи, беруть участь в реалізації пропозицій.

Складність оцінки консультування полягає ще й в тому, що дуже непросто встановити, якою мірою певні консультаційні дії вплинули на економічні результати діяльності компанії. Виділити консультаційний ефект в чистому вигляді в більшості випадків неможливо, тобто має місце «загальний системний ефект», який ускладнює можливість кількісно обчислити частку управлінського ефекту, трактувати, аналізувати розраховані показники.

Для врахування інтересів усіх причетних до вироблення та споживання консультаційного продукту необхідний комплексний підхід до процесу оцінки послуг управлінського консультування. Як методи, що можуть забезпечити такий підхід, розглядається використання збалансованої системи показників (BSC), що дозволяє оцінити реальні зміни на основі комплексу показників, що відповідають визначеній замовником меті консалтингового проекту: методу «Павутиння»; багатокутника конкурентоспроможності; бенчмаркінгу; позиціонування. Серед вказаних методів складно виділити один, проте комплексне застосування таких методів, на наше переконання, може стати вагомим аргументом для прийняття рішення стосовно якості та результативності послуг з консультування.

Отже, прагнення компаній залишатися конкурентоспроможними в довгостроковому періоді за рахунок використання прогресивних технологій співробітництва, самонавчання й самоорганізації залишає актуальними питання оцінки результативності управлінського консультування та методів проведення такої оцінки. Базовими елементами процесу оцінки є визначення критеріїв якості консультаційних послуг, до числа яких повинні входити, як фінансово-економічні результати, так і ступінь задоволеності клієнта; рівень фахової компетентності керівника; його професійні та особисті якості; навички системного та інноваційного мислення в процесі прийняття управлінських рішень.