

УДК 338.1:332.14

О. В. Солодуха,
викладач кафедри економіки та управління,
Одеський національний університет ім. І.І.Мечникова

СПЕЦИФІКА ОЦІНКИ ЕФЕКТИВНОСТІ ПОСЛУГ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

Стаття розглядає питання оцінки ефективності послуг управлінського консалтингу. Проведено аналіз деяких методик, які можуть бути застосовані керівниками для оцінки якості управлінського консультування. Розглянуто проблеми, пов'язані з оцінкою ефективності послуг управлінського консалтингу та розробкою критеріїв оцінки із врахуванням соціально-економічної ефективності бізнесу.

Considered the questions of management consulting efficiency estimation. Analyzed some methods that can be used by managers for the estimation of management consulting quality. Considered the problems associated with the estimation of management consulting service and making criteria of estimation with recognition of socio-economic efficiency of business.

Ключові слова: управлінський консалтинг, консалтингова послуга, оцінка ефективності, соціально-економічна ефективність консультування.

Key words: management consulting, consulting service, estimation of efficiency, socio-economic efficiency of consulting.

ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

За обставин надскладного конкурентного середовища сьогодення управлінський консалтинг розглядається багатьма керівниками та науковцями як інструмент, який здатен вивести компанію на якісно новий рівень конкурентоспроможності. Статистичні дані свідчать про тенденції актуалізації консультування з питань управління для українського бізнес-суспільства. Попит на послуги консультантів зростає, хоча і досить повільно в порівнянні з іншими країнами Європи та світу. Одним із стримуючих факторів залучення сектору професійного управлінського консалтингу до вирішення проблем бізнесу є нерозуміння керівниками, яким чином та за допомогою яких інструментів визначити ефективність консалтингових продуктів та оцінити результат роботи консультанта. Тому можна вказати на існування як суб'єктивних (пов'язаних з рівнем професійної компетенції окремих керівників), так і об'єктивних (пов'язаних зі специфікою консалтингу як послуги) проблем оцінки ефективності консалтингу для фірми-замовника.

АНАЛІЗ ОСТАННІХ ДОСЛІДЖЕНЬ І ПУБЛІКАЦІЙ

Питанням дослідження ефективності управлінського консалтингу присвячено достатньо праць як закордонних (М. Кубра, П. Друкера, Л. Грейнера, К. Макхема), так і вітчизняних науковців (А. Кононюка [4], Е. Кузнєцова [6], Ф. Хміля [8]).

Особливо змістовними в контексті даного дослідження є праці Н. Глебової, І. Гончарова, О. Курбатової, М. Сігової, М. Веліканова [1], які висвітлюють питання аналізу ефективності та організації функціонування ринку консалтингових послуг та окремих напрямів консультативної діяльності.

Подальша розробка даного питання є актуальною, оскільки закордонні методики не завжди можуть найкращим чином знайти застосування в умовах українського середовища, а вітчизняні — потребують постійного оновлення в силу надшвидкої зміни параметрів, завдань та пріоритетів учасників бізнесу.

Більшість вказаних закордонних дослідників вважають, що вірогідність звернення до консультанта прямо залежить від розуміння менеджментом компанії-замовника технологій і критеріїв оцінки ефективності послуг консультанта, а також від здатності оцінити якість роботи консультанта та корисність цієї роботи.

ПОСТАНОВКА ЗАВДАННЯ

Мета статті — акцентувати увагу науковців та практикуючих керівників на особливостях оцінки ефективності послуг управлінського консультування, а також дослідити можливість застосування комплексного підходу до даного процесу з урахуванням вимог українського бізнес-середовища початку XXI століття.

ВИКЛАД ОСНОВНОГО МАТЕРІАЛУ ДОСЛІДЖЕННЯ

Особливості оцінки ефективності послуг управлінського консалтингу пов'язані, насамперед, з певними складнощами, які обумовлені специфікою управлінського консультування як виду професійної діяльності та особливостями консалтингу як виду послуги. Неспроможність оцінити ефективність послуг консультанта призводить до неадекватного уявлення про якість консалтингової послуги та її ролі в роботі підприємства на певному етапі і, як наслідок, до формування певних стереотипів у середовищі менеджерів-практиків стосовно низької користі консалтингу для підприємств загалом. Багато керівників, особливо ті, що не мають спеціальної управлінської освіти, оцінюють послуги консультанта, керуються передусім інтуїтивними міркуваннями, покладаються радше на свій талант, природні здібності, аніж на спеціальні наукові методики. Такий підхід може допомагати у випадках прийняття деяких рішень, мотивації персоналу, корпоративної культури, реалізації деяких функцій менеджменту, але практично унеможливує об'єктивні висновки стосовно оцінки ефективності діяльності консультанта та його внеску в діяльність організації. Отже, менеджер має володіти спеціальним інструментарієм на науковій основі, розуміти переваги та обмеження існуючих методів.

Проведений аналіз свідчить про існування різноманітних підходів до оцінки ефективності роботи фірми загалом і в той же час — про відсутність стандартної універсальної методики оцінки консультанта. Сьогодні практикується кілька способів дослідження ефективності консультування, у тому числі оцінка, яка припускає опитування споживачів, оцінка безпосереднього внеску консультанта, а також визначення змін в результаті впровадження розроблених консультантом рекомендацій і проєктів.

Разом з тим, менеджмент потребує комплексного підходу до процесу оцінки, який міг би врахувати інтереси всіх причетних до вироблення, споживання консалтингового продукту, а також врахувати обмеження різних моделей ефективності. Наприклад, складність застосування опитування як методу оцінки якості консалтингу полягає в тому, що споживачі (у даному випадку — менеджери фірм-замовників) часто не можуть дати визначення поняттю "якісна послуга" та чітко сформулювати параметри, яким повинна відповідати якісна послуга. Ймовірна причина — недостатній рівень професійної компетенції менеджерів. Проте, навіть управлінцям із спеціальною освітою та досвідом професійної роботи не просто відповідати на вищевказані питання. Оцінити якість послуги як економічного продукту, навіть без прив'язки до консалтингу, завдання більш складне в порівнянні з товарами, оскільки послуги характеризуються:

- 1) невідчутністю пропозиції, неможливістю сприйняття послуги на дотик, зорового несприйняття. Це означає, що до послуг може бути застосовано дуже обмежену кількість вимірюваних фізичних стандартів якості в порівнянні з товарами;
- 2) нероздільністю виробництва та споживання. Як наслідок — участь споживача в процесі виробництва послуги ускладнює процес управління якістю послуги;
- 3) складністю їх стандартизації та неможливістю зберігання;
- 4) необхідністю оцінки за умов сьогодення не лише економічних ефектів, а й соціальних, які є ще менш схильними до виміру.

Управлінський консалтинг як послуга теж повинен відповідати не лише високим економічним характеристикам, а й соціальним стандартам суспільства. Наприклад, рекомендація консультанта щодо перенесення шкідливої для навколишнього середовища виробничої лінії в інші регіони чи країни може дати великий економічний ефект, проте поставить під сумнів відповідність певним етичним нормам та критеріям соціально-відповідальної компанії. Основна складність оцінки соціально-економічної ефективності консультування полягає в тому, що дуже не просто встановити, якою мірою певні консультаційні дії вплинули на результати економічної діяльності підприємства (чи мають взагалі відношення до таких результатів). Виділити консультаційний ефект у чистому вигляді в більшості випадків не є можливим. Ф. Хміль, наприклад, пропонує для розрахунку внеску консультанта таку формулу (1):

$$E_i = \Delta_i \times K_{i1} \times K_2 \quad (1),$$

де E_i — економічний ефект від управлінського консультування за i -м показником; Δ_i — зміни (приріст, зменшення) за i -м показником; K_{i1} — частка управлінського консультування в результатах робіт за i -м показником; K_2 — частка консультантів в отриманні ефекту. [8, с. 205]

Однак, формула (1) має більше концептуальний, ніж реальний характер, оскільки величина E_i значною мірою визначається абсолютними значеннями коефіцієнтів K_{i1} і K_2 які складно об'єктивізувати.

Більшість дослідників схильні вважати, що має місце так званий "загальний системний ефект", який розчиняє консультаційний ефект, ускладнює можливість кількісно обчислити його частку.

Соціально-економічна ефективність подекуди визначається як задовільність та виступає в суб'єктивному сприй-

нятті як корисність, потрібність і достатність та може бути виражена формулою [1, с. 117]:

$$E_{\text{соц.-екон.}} = \int \frac{Y_{xyz}}{B} \quad (2),$$

де $E_{\text{соц.-екон.}}$ — соціально-економічна ефективність; Y — задовільність; x, y, z — корисність, необхідність, достатність; B — витрати.

Слід зазначити, що при всій логічності зв'язків показників, наведених у формулі (2), їх розрахунок все ж таки дуже складний. При цьому є висока вірогідність суб'єктивності оцінки таких показників.

Інші окремі формули для розрахунку ефективності теж не позбавлені певних недоліків. Більш того, наступна проблема для керівника полягає в трактуванні, аналізі розрахованих показників. Тому особливо затребуваними наразі є комплексні підходи до оцінки соціально-економічної ефективності послуг консалтингу з єдиними стандартами, критеріями. В якості методу з такими властивостями може виступати використання збалансованої системи показників (BSC — Balanced Scorecard), яка розроблена Гарвардською школою економіки для стратегічного управління підприємствами.

Ця система дає можливість оцінити та пов'язати показники підприємства з проєктом, який реалізується, оперуючи чотирма основними перспективами розвитку: фінанси, взаємовідносини з клієнтами, внутрішні бізнес-процеси, навчання, підвищення кваліфікації персоналу.

На сьогодні є кілька розробок відносно етапів та механізму відповідних розрахунків, у тому числі в роботах М. Брауна, А. Прейснера, А. Гершуна, П. Лобачева, Е. Трунова. Якщо за базовий прийняти підхід П. Лобачева, то з врахуванням доопрацювання даним дослідником методика впровадження будь-якого консалтингового проєкту включає шість послідовних етапів:

- 1) дослідження існуючої системи оцінки ефективності;
- 2) погодження нової системи оцінки ефективності організації бізнесу;
- 3) розрахунок показників до впровадження консалтингового проєкту;
- 4) впровадження консалтингового проєкту;
- 5) зміна системи показників на етапі впровадження;
- 6) розрахунок показників після впровадження консалтингового проєкту.

При виборі системи показників необхідно враховувати такі обставини:

- 1) рекомендована загальна кількість ключових показників 7—15, а фінансові оцінки — не більше 60% від загальної кількості показників;
- 2) критерії оцінки повинні бути пов'язані з основною метою консалтингового проєкту;
- 3) критерії оцінки повинні бути гнучкими та придатними до коригування в разі об'єктивної потреби;
- 4) для критеріїв оцінки необхідно встановити цільові значення, які базуються на проведених дослідженнях.

Безпосередній розрахунок показників, як видно з наведеного вище переліку етапів впровадження консалтингового проєкту, починається на третьому етапі. В якості таких показників зазвичай виступають цільові значення, які підприємство-замовник має на меті досягнути за підсумками реалізації проєкту. На останньому етапі розраховуються аналогічні показники за підсумками проєкту. На основі таких розрахунків визначаються коефіцієнти досягнення цільових результатів за такою формулою:

$$b = \frac{y_{\text{кін.}}}{y_u} \quad (3),$$

де $y_{\text{кін.}}$ — значення показника після впровадження проєкту; y_u — цільове значення показника.

Розгляд даної формули із площини системного аналізу управлінської роботи вказує на те, що бажаний ефект від впровадження змін у деяких системах з'являється не одразу після завершення проекту. Елементом системи потрібен час, зусилля для адаптації до нового, нехай навіть потенційно ефективнішого механізму роботи. У зв'язку з такими обставинами, досить абстрактним є момент фіксації показника після впровадження проекту (елемент $y_{кінц.}$ у формулі (3)). На практиці буде складно визначити конкретний день, місяць, інший проміжок часу, з якого можна брати для розрахунку значення укінц. Більш того, одразу після впровадження нового елемента (коли формально консалтинговий проект завершено, послуга вважається отриманою) спостерігається погіршення попередніх результатів роботи і лише через певний час показники системи виходять на більш якісний рівень.

Отже, надважливу роль грає вибір керівником (консультантом або особою, яка буде проводити підрахунки) моменту фіксації показників для розрахунків.

Для побудови інтегрального показника можна використовувати формулу (4) [1, с. 108]:

$$b_i = \frac{1 - y_{кінц.}}{1 - y_{ц}} \quad (4)$$

Надалі розраховують загальний показник оцінки впровадження консалтингового проекту [1, с. 109]:

$$R = \sum_{i=1}^n a_i \times b_i \quad (5)$$

де i — номер показника; n — кількість показників; a_i — вага показника в загальній системі оцінки; b_i — коефіцієнт досягнення цільових результатів.

Якщо значення інтегрального показника $R=1$ — мету консалтингового проекту досягнуто в повному обсязі.

Метод BSC дозволяє оцінити реальні зміни на основі комплексу показників, які відповідають визначеній замовником меті консалтингового проекту. Розробка вищезазначених показників та їх порівняння до та після впровадження проекту змін дозволяє оцінити ступінь досягнення результату за окремими напрямками та як наслідок, дати оцінку інтегрального значення.

Як альтернатива (або доповнення) методу BSC для оцінки ефективності консалтингових послуг може бути використано метод "Павутиння". Цей метод передбачає побудову геометричних фігур, які відповідають стану об'єкту консультування за проектом та порівняння їх площин (рис. 1). Розрахунок проводиться за формулою [1, с. 111]:

$$S = 0,5 \sin \frac{360^\circ}{n} (x_1 x_2 + x_2 x_3 + \dots + x_n x_1) \quad (6)$$

де S — площа багатокутника; n — кількість вершин багатокутника, яка відповідає кількості показників, взятих для розрахунку; x_n — значення конкретного показника на відповідній осі x .

За умови $S_{проект} = S_{впровадження}$ — проект є реалізованим в повному обсязі.

Придатними для використання в процесі оцінки послуг консалтингу є методи бенчмаркінгу, позиціонування, багатокутника конкурентоспроможності, оскільки всі вони дозволяють оцінити зміну рівня конкурентоспроможності компанії. Серед вказаних методів складно виділити один як найбільш придатний до оцінки саме консалтингових послуг, проте комплексне застосування таких методів може стати вагомим підґрунтям для прийняття компетентною особою рішення стосовно якості послуг з консультування.

Клієнти консалтингових компаній часто не зауважують головного ефекту від залучення консультанта — переданих знань і навичок їх працівникам. Після закінчення проекту

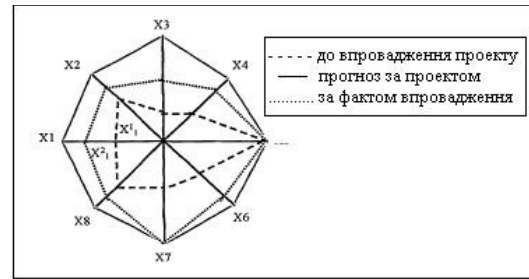


Рис. 1. Оцінка динаміки змін стану компанії-споживача консалтингової послуги методом "Павутиння"

співробітники компанії-клієнта повинні вміти самостійно розв'язувати подібні проблеми. Звикнувши до послуг консультанта, клієнт потрапляє у постійну залежність від нього, якщо передачі знань не відбулося і управлінський персонал не здобув додаткових навичок та знань [8, с. 205].

ВИСНОВКИ

Отже, процес продукування консультативної послуги — надскладний, а ефективність її реалізації майже однаковою мірою залежить і від організації-клієнта, і від консалтингової компанії. У статті було розглянуто два методи, які доцільно взяти до уваги управлінцям для оцінки ефективності послуг консалтингу: метод BSC — як один із найпоширеніших, з високою мірою стандартизації та уніфікації, що є дуже важливою властивістю аналітичного інструменту, а також метод "Павутиння" — як такий, що дає можливість візуального сприйняття вимірюваних ефектів для більшої ясності процесу оцінки. Однак, які б методи не застосовував керівник, базовим елементом всього процесу оцінки слід розглядати рівень професійної компетенції керівника, його професійні та особисті якості, навички системного та інноваційного мислення в процесі прийняття рішень з урахуванням низки факторів, вартість послуг консультанта, своєчасність звернення до консалтингової компанії, вибір консалтингової компанії, вибір оптимальної моделі співпраці та пакету послуг, стан ринку консалтингу тощо.

Література:

1. Великанов М.С. Соціально-економічна ефективність консалтингових послуг: дис.канд.ек.н.: 08.00.05 / Великанов Микола Сергійович. — М., 2011. — 137 с.
 2. Верба В.А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності [Електронний ресурс]. — Режим доступу: <http://library.if.ua/book/107/7145.html>
 3. Власова О. Человеческий потенциал / Власова О. / Эксперт. — 2003. — № 46. — С. 93.
 4. Кононюк А.Е. Консалтингология. Общая теория консалтинга / Кононюк А.Е. — К.: "Освіта України", 2010. — 432 с.
 5. Кристенсен Клейтон М. Решение проблемы инноваций в бизнесе / Кристенсен Клейтон М.; [пер. с англ.] — М.: Альпина Бизнес букс, 2004. — 290 с.
 6. Кузнецов Е.А. Профессионализация управленческой деятельности в Украине / Е.А. Кузнецов // Актуальные проблемы экономики и менеджмента: теория, инновации и современная практика. Монография. — Харьков, "Бурун КНИГА", 2011. — С. 55—97.
 7. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Под ред. М. Кубра [Management Consulting. A guide to profession (fourth edition)]: пер. с англ.; научн. редактор Гладышев А.А. — М.: Планум, 2004. — 976 с.
 8. Хміль Ф.І. Основи управлінського консультування / Хміль Ф.І. — К.: Академвидав, 2008. — 238 с.
- Стаття надійшла до редакції 13.12.2012 р.