

Електронне наукове фахове видання "Ефективна економіка" включено до переліку наукових фахових видань України з питань економіки (Наказ Міністерства освіти і науки України від 29.12.2014 № 1528)

Ефективна
ЕКОНОМІКА



Дніпровський державний
аграрно-економічний
університет



Видавництво ТОВ «ДКС-центр»



Ефективна економіка № 1, 2012

УДК 005.572

В. А. Верба,

канд. екон. наук, доцент, ДВНЗ «КНЕУ імені Вадима Гетьмана»

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ ОЦІНЮВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

CONCEPTUAL BASIS OF THE MANAGEMENT CONSULTING EVALUATION

***Анотація.** В статті сформульовані концептуальні положення оцінювання управлінського консультування, які висвітлюють авторську позицію щодо принципів і методичних засад вимірювання ефективності і результативності консалтингової діяльності. Запропоновано параметри оцінювання результативності знаннево-компетенційного і проблемно-орієнтовного консультування.*

***Ключові слова:** управлінське консультування, ефективність консалтингової діяльності, результативність управлінського консультування.*

***Summary.** In the article the conceptual basis of the management consulting evaluation is formulated, the author's opinion of the efficiency and effectiveness of consulting is represented. The features of the performance evaluation of knowledge competence and problem oriented consulting are proposed.*

Key words. *Management consulting, consulting performance, effectiveness of management consulting.*

Вступ. Ключовими детермінантами сучасного функціонування соціально-економічних систем є зростання турбулентності і невизначеності змін, посилення асиметрії інформації, які обумовлюють інноваційний характер їх розвитку. Імперативом інноваційного розвитку, що забезпечує конкурентні переваги, стають нематеріальні активи, зокрема специфічні управлінські знання, що пояснює ескалацію інтересу науковців і практиків до дослідження природи управлінських інновацій, процесу їх розробки і поширення, методів і організаційних форм їх імплементації, а також ролі управлінського консультування в забезпеченні інноваційного розвитку економічних систем на макро-, мезо- і мікрорівнях [1]. Як об'єкт наукового дослідження проблемне поле управлінського консультування привертає увагу передусім з огляду на свою полі на організацію діяльності та розвиток економічних суб'єктів різних рівнів.

Актуальність розробки нової методологічної платформи оцінювання консалтингової діяльності пов'язана передусім з парадигмальними змінами у природі управлінського консультування. Його синтетична природа і багатовекторність консалтингового впливу на розвиток соціально-економічних систем потребують формування адекватних методів оцінювання управлінського консультування.

Узагальнюючи результати оприлюднених у науковій і професійній літературі, присвяченій ефективності консалтингової діяльності, вважаємо необхідним відмітити наявність значного спектру авторських пропозицій щодо її оцінювання. Все розмаїття авторських підходів згрупуємо за напрямками наукового пошуку. Перша, найчисельніша група дослідників визначає ефективність управлінського консультування як результативність консалтингової взаємодії з клієнтською організацією [2-4]. Друга – пропонує оцінювати ефективність консультування як показник виміру відповідності отриманих результатів намірам консультування [5]. Третя – вважає, що ефективність вимірюється рівнем відповідності консалтингових послуг професійним стандартам [6] і якості консалтингових процесів [7]. Четверта – наполягає на необхідності оцінювання ефективності на різних рівнях економічних систем – державному, регіональному, на рівні консалтингової і клієнтської організацій [8,9].

У більшості оприлюднених наукових праць і навчальних видань питання оцінювання консультування обмежуються процесом взаємодії консультантів із клієнтами, увага дослідників сконцентрована виключно на змінах, що відбуваються лише в клієнтських організаціях [2-4,10-12]. Найчастіше науковців зосереджені на дослідженні чинників, що впливають на ефективність взаємодії консультантів і клієнтів у проектах розвитку [10,11]. Об'єктом оцінювання у зазначених роботах є параметри консалтингового процесу, зокрема взаємодія клієнтів з консультантами, консалтингові заходи, рівень досягнення поставлених цілей.

Ідею оцінювання ефективності консультування крізь призму досягнень клієнтських організацій підтримує і американський дослідник Г.Гейбл, який пропонує оцінювати менеджмент-консалтинг за напрямками: а) ефективності консалтингових рекомендацій, б) навчання клієнтської організації і в) консалтингової продуктивності [12].

Найбільш повний спектр параметрів, за якими необхідно проводити оцінку ефективності консультування, запропонував Дж.Філіпс, керівник ROI Institute. Розмаїття параметрів оцінки консультування він згрупував у шість блоків. Перша група показників відображає ступінь задоволення безпосередніх учасників консалтингового процесу; друга – рівень трансферу знань і досвіду у процесі консультування; третя – ступінь успішності впровадження і використання консалтингових рекомендацій; четверта – міра успіху клієнтської організації внаслідок проведення консультування; п'ята – порівняння витрат на консультування з доходами, що обумовлені результатами консультування; шоста – нематеріальні вигоди, що пов'язані з формуванням корпоративної бази знань, підвищенням задоволеності персоналу роботою, покращенням клімату, співпраці [13].

Отже, проведений аналіз напрямів наукового пошуку проблематики оцінювання консалтингової діяльності, дає можливість стверджувати, що дослідниками практично проігнорована складна дихотомія науково-практичної та інфраструктурної природи управлінського консультування, його вплив на формування інтелектуально-знаннєвого капіталу, визначення його ролі у забезпеченні розвитку економічних систем різного рівня.

Постановка задачі і мета статті. На наше переконання, проблемне поле визначеної предметної сфери — оцінювання управлінського консультування, ускладнюється внаслідок поліаспектності управлінського консультування та неусталеності теорій ефективності і результативності, що породжує дискусійність гіпотез, які потребують аргументаційного доведення та емпіричної перевірки. Незважаючи на широкий спектр публікацій з означеної предметної сфери дослідження, залишаються теоретично нерозвинутими такі аспекти визначеної проблематики, як: а) термінологічна невизначеність понятійно-категоріального апарату управлінського консультування, теорії ефективності і результативності, зокрема поняття «результативність управлінського консультування», «ефективність управлінського консультування»; б) необхідність уточнення концептуальних засад вимірювання впливу управлінського консультування на розвиток економічних систем мікро і мезо- та макrorівнів; в) обґрунтування вибору критеріїв і показників оцінювання результативності управлінського консультування. З урахуванням зазначеного в межах статті зосередимо увагу на уточненні понятійно-категоріального апарату оцінювання управлінського консультування, змістовної ідентифікації його результативності, дослідженні принципів оцінювання результативності та вибору критеріїв і показників її вимірювання.

Результати. Еволюція становлення і розвитку управлінського консультування сприяла зміні його природі, меж і напрямів впливу на економічні системи. Сьогодні управлінське консультування являє собою складну систему, яку можна розглядати в трьох вимірах $\frac{3}{4}$ науковому (розкриває інноваційну та знаннєву природу консультаційного процесу), інфраструктурному (визначає специфічну інфраструктурну складову бізнес-середовища, та підприємницькому (розглядає підприємницький бік діяльності, що спрямована на отримання прибутку, високими ризиками, намаганням розкрити та реалізувати підприємницькі здібності ключових учасників цього процесу тощо). Ґрунтуючись на такому триєдиному підході, вважаємо доцільним розглядати управлінське консультування як *науково-професійну діяльність консультантів зі створення інтелектуальних продуктів та надання незалежних професійних послуг, що покликані допомогти керівникам підприємств у реалізації організаційних цілей і завдань розвит і ділових проблем, виявлення і використання нових можливостей, упровадження змін і навчання.* Наголошуючи на науковій дисциплінарності управлінського консультування та уточнюючи характер робіт, що їх виконують фахівці в процесі консультування, вважаємо доцільним виділяти два типи консультування – проблемно-орієнтоване та знаннєво-компетенційне (рис.1). *Проблемно-орієнтоване консультування* $\frac{3}{4}$ практична діяльність з виявлення та вирішення проблем розвитку клієнтських організацій на основі використання професійних знань, навичок та вмінь консультантів. *Знаннєво-компетенційне консультування* пропонуємо розглядати як науково-дослідну та освітню діяльність, спрямовану на підвищення ефективності та результативності управління розвитком підприємств шляхом продукування та поширення нових знань у сфері управління організаціями.

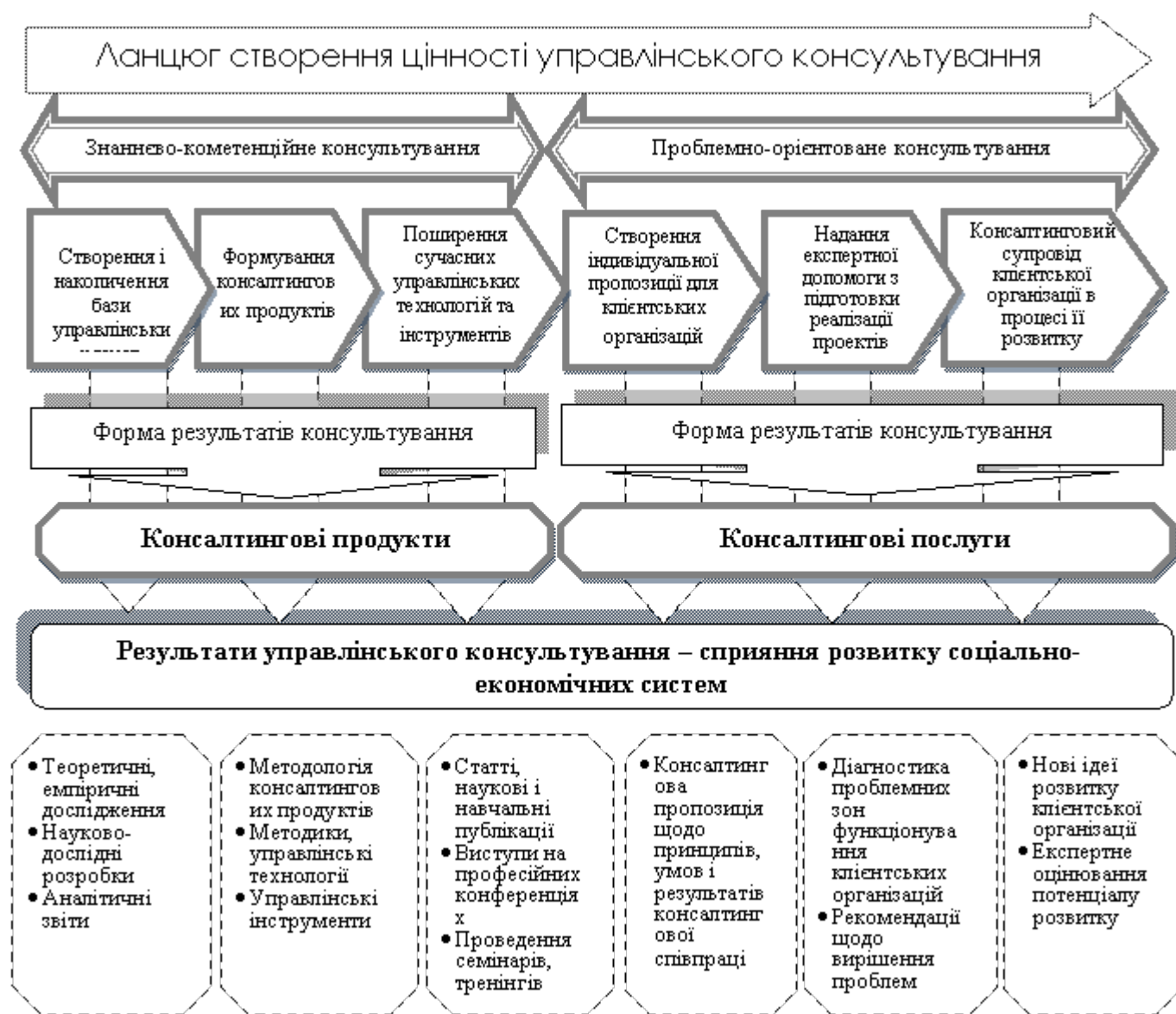


Рис.1 Архітектоніка процесу створення цінності управлінського консультування

Сучасна концепція ефективності діяльності базується на ідеї дихотомії досягнення поставлених цілей (результатів) при економному (оптимальному за критерієм мінімізації витрат) використанні ресурсів. *Ефективність* відображає характер використання ресурсів, необхідних для виконання встановлених завдань, досягнення визначених результатів. Ці завдання пов'язані із забезпеченням задоволення потреб клієнтів (споживачів) відповідно до стратегічної сфокусованості підприємства та його здатності до змін. *Результативність* як критерій досягнення визначеної цілі має відображати дієвість, здатність виконання поставлених завдань у визначений термін. У контексті клієнтоорієнтованості, як цільової домінанти існування економічних систем, до яких належать компанії, формування цінності стає ключовим критерієм результативності. Синонімічним аналогом поняття «результативність» є термін «успішність», який в контексті оцінювання діяльності підприємства відображає досягнення поставленої мети.

Процес вимірювання економічних результатів має забезпечувати достовірність, прозорість і комплексність оцінювання, базуватися на формалізованому алгоритмі, який визначає досягнення у певний часовий період кількісних параметрів якості цільових настанов та систему критеріїв їх інтерпретування. У процесі функціонування будь-яка штучна система внаслідок своєї відкритості досягає певного результату, певної мети. Ступінь досягнення результату в теорії систем розглядається крізь призму повноти виконання своїх функцій у певному середовищі, тому ефективність діяльності залежить від ступеню відкритості системи, а її оптимум пов'язаний з максимальним результатом за наявних ресурсів, якими володіє система. Зрозуміло, що в силу інтегративності існує тісна кореляція

між ефективністю системи та окремих її підсистем. Саме тому у подальшому ми будемо розглядати ефективність управлінського консультування у континуумі результатів розвитку соціально-економічних систем, які забезпечуються внаслідок взаємодії консалтингової компанії і клієнтської організації, і може бути визначена на різних рівнях системи і в окремих її підсистемах.

Грунтуючись на ідеї визначення ефективності діяльності як властивості системи економічно витратити ресурси з метою досягнення певних результатів діяльності, у подальшому під *економічною ефективністю управлінського консультування* будемо розуміти вартість досягнення встановлених цільових настанов розвитку клієнтської системи в означений часовий період, за певним рівнем організаційно-технологічного розвитку і умов невизначеності. Зрозуміло, що результатами консультування є додана цінність всіх учасників консалтингового процесу, які безпосередньо або опосередковано залучені до процесу управлінського консультування.

Сучасна концепція управління результативністю [17] ґрунтується на ідеї максимізації доданої цінності для клієнтів шляхом оптимізації бізнес-процесів і забезпечення раціонального використання ресурсів для їх здійснення. Тому подальше дослідження оцінювання управлінського консультування вважаємо необхідним сфокусувати на: визначенні результатів управлінського консультування та їх декомпозиція крізь призму ланцюга створення доданої цінності та уточненні форм прояву результатів консалтингової діяльності.

Ідентифікація результативності консультування крізь призму створення доданої цінності має забезпечити: а) зниження суб'єктивності оцінювання і когнітивності сприйняття клієнтами доданої цінності, що формується у процесі консультування, її кореляцію з такими чинниками як інвестування часу, зусиль персоналу клієнтської організації в її створення; б) розуміння рівня сприйняття цінності окремих складових консалтингової взаємодії і визначення пріоритетів ціннісного вибору з боку клієнтської організації; в) зміну пріоритетності у зусиллях консалтингових компаній при формуванні ціннісної пропозиції для клієнтської організації, визначення найефективніших форм і методів формування потоку доданої цінності; г) формування системи мотивації і зон відповідальності учасників консалтингового процесу за досягнення індикаторів результативності управлінського консультування на основі формування доданої цінності.

Виходячи з гіпотези, що результативність являє собою рівень прирощеної цінності всіх учасників процесу управлінського консультування, оцінювання результатів консалтингової діяльності необхідно проводити крізь призму задоволення потреб прямих і опосередкованих учасників управлінського консультування. Такий підхід дає можливість визначити соціально-економічну значущість консалтингової індустрії на глобальному рівні, різновекторності проявів доданої цінності на макро- і мікрорівнях.

В основу оцінювання результативності консалтингової діяльності мають бути покладені принципи актуальності, достовірності і перспективності, що забезпечують прийняття раціональних управлінських рішень як у консалтингових компаніях, так і в клієнтських організаціях.

Значне розмаїття результатів консалтингової діяльності пов'язане з багатоаспектністю її природи, що ускладнює вибір параметрів їх оцінювання. Для оцінювання консалтингової діяльності пропонуємо вирізняти результативність управлінського консультування: 1) за рівнем прояву результатів (результати, що проявляються на глобальному, макро- і мікрорівнях); 2) за формою матеріального втілення (консалтингові продукти і консалтингові послуги); 3) за характером об'єктивності вимірювання (об'єктивні і когнітивні); 4) за механізмом прояву (безпосередній і опосередкований).

Поліваріантність проявів результатів консалтингового впливу на соціально-економічні системи пропонуємо розглядати на трьох рівнях: глобальному, макро- і мікрорівнях. Як індустрія знань, управлінське консультування на *глобальному рівні*, генерує, ретранслює і впроваджує нові управлінські технології, результатом чого стає зростання продуктивності соціально-економічних систем. Основними призначеннями управлінського консультування у контексті створення цінності на глобальному рівні є: а) формування знаннєвої платформи розвитку економічних систем макро-, мезо-, мікрорівнів, що має забезпечити підвищення рівня продуктивності і результативності функціонування економічних систем внаслідок впровадженню нових інноваційних управлінських технологій; б)

ефективний трансферт управлінських інновацій від розробників до споживачів, який сприяє зниженню трансакційних витрат на створення і впровадження нових технологій управління, інформаційної асиметрії у процесі розвитку управлінських інновацій; в) аналітичні дослідження практики функціонування і розвитку підприємств різних ринків, сфер, напрямів і масштабів діяльності, які сприяють озброєнню інформацією про найкращу практику і досвід ефективного функціонування і розвитку підприємств; г) розробка, поширення нових управлінських технологій розвитку підприємств сприяє поширенню інтернаціоналізації принципів ведення бізнесу, удосконалення методів і технологій управління економічними системами, посилює роль нематеріальних активів для забезпечення конкурентних переваг.

Характеризуючи результативність консалтингової діяльності на *макрорівні*, слід зазначити, що прирощення цінності відбувається внаслідок розвитку економіки окремих регіонів, галузей, сфер діяльності або національних систем. Інтенсивність зростання економічних суб'єктів і /або систем внаслідок застосування управлінських інновацій можна розглядати як результативність консалтингової діяльності. На мікрорівні результативність управлінського консультування визначається, по-перше, акцептованою цінністю клієнтських організацій, які в процесі взаємодії задовольняють потреби у фахових порадах і кваліфікованій допомозі для забезпечення розвитку компаній, по-друге, прирощенням досвіду, знаннєвих активів і репутаційного капіталу, які внаслідок взаємодії з клієнтськими організаціями отримує консалтингова компанія. Аналіз доданої цінності на мікрорівні дає можливість зрозуміти, що цінність на рівні клієнтської організації формується на підставі цінності, що з'являється внаслідок подолання проблем розвитку компанії і цінності, що отримують окремі робітники або позиційні групи у процесі консультування.

В основу оцінювання результативності управлінського консультування результатів умає бути покладений принцип максимізації доданої цінності прямим і опосередкованим учасникам консалтингового процесу. Такий підхід дає можливість визначити соціально-економічну значущість консалтингової індустрії на глобальному рівні, різновекторність проявів доданої цінності на макро- і мікрорівнях.

Грунтуючись на ідеї дихотомії знаннєво-компетенційного і проблемно-орієнтованого консультування, визначимо результати управлінського консультування, які утворюються внаслідок створення доданої цінності консалтингової діяльності. Науково-дослідна природа знаннєво-компетенційного консультування спонукає консалтингові компанії сконцентрувати зусилля на вивченні процесів вдосконалення системи управління підприємством та забезпечення його розвитку. *Результатами дослідної роботи* консультантів є визначення принципів, форм, методів управління розвитком підприємств, розробка інноваційних управлінських технологій, концепцій та інструментів.

Ці результати науково-дослідної діяльності знаннєво-компетенційного консультування проявляються у формі консалтингових продуктів. Домінуюча частка результатів знаннєво-компетенційного консультування має уречевлену форму існування у вигляді аналітичних звітів, методик, концепцій, наукових публікацій, доповідях професійних конференціях, методичних матеріалів навчальних семінарів і тренінгів. Вимірювання кількісних параметрів результатів знаннєво-компетенційного консультування не викликає складнощів, проте їх якісна характеристика – визначення рівня актуальності, перспективності, інноваційності, адекватності потребам управлінської практики і умовам використання – потребує розробки відповідного методичного інструментарію.

Другою не менш значущою складовою управлінського консультування є проблемно-орієнтоване консультування – співпраця з клієнтською організацією з виявлення та вирішення проблем розвитку підприємств. Результати проблемно-орієнтованого консультування набувають форми консалтингової послуги, яка являє собою професійні дії консультанта, що здійснюються в інтересах клієнтської організації, у вигляді порад, рекомендацій, прогнозів. Консалтингова послуга не може бути відчуженою від консультанта, її якість цілком залежить від кваліфікації і професіоналізму консультантів та інноваційного потенціалу персоналу клієнтської організації. В залежності від потреб і запитів клієнтської організації ціннісні параметри результатів проблемно-орієнтованого

консультування мають значний діапазон: від експертної оцінки певного управлінського рішення до впровадження комплексних трансформаційних проектів розвитку клієнтської організації, оцінювання яких ускладнюється множинністю проявів результатів.

Результативність управлінського консультування проявляється у багатовимірності проявів впливу процесу консультування на клієнтську систему. В процесі оцінювання вважаємо необхідним звернути увагу, що результати консультування значною мірою залежать від умов консультування, забезпечуючи ефективний процес взаємодії. Це спонукає виокремити ті критерії, що створюють передумови появи результатів консультування, і назвати їх *забезпечуючими індикаторами консультування*. До них можна віднести: а) відповідність компетенцій консультантів складності, інноваційності завдань консультування; б) адекватність методів і форм консультування встановленим завданням консультування; в) залучення клієнтської організації до підготовки і реалізації консалтингового проекту; г) використання нових специфічних методів у процесі консультування; д) формальні і неформальні комунікації між консультантами і персоналом клієнтської організації; з) ресурсне забезпечення консалтингового процесу.

До переліку *результуючих індикаторів консультування* пропонуємо включити досягнення встановлених цілей консультування; відповідність консалтингового продукту проблемам розвитку та інноваційному потенціалу клієнтської організації; дотримання часових меж і виконання планового бюджету проекту; передачу знань і технологій подолання проблем клієнтської організації; розвиток управлінської культури та інноваційного потенціалу клієнтської організації; лояльність клієнтської організації.

Внаслідок високої індивідуалізації консалтингових послуг визначення результатів консалтингової взаємодії ускладнюється когнітивністю сприйняття учасниками консалтингового процесу отриманої цінності. Крім того, оцінювання результатів надання консалтингових послуг залежить від багатьох чинників, зокрема часу оцінювання (на стадії отримання або після впровадження консалтингових рекомендацій), ролі учасника консалтингового процесу (пасивний і активний учасник, виконавець або бенефіціаром). Внаслідок невідчутної природи послуг, в якості результатів вважаємо доцільним ідентифікувати ті зміни, що відбуваються завдяки консультуванню, і є результатами прямого впливу консультаційної допомоги в управлінні розвитком компанії.

Еволюція управлінського консультування змінила очікування і уявлення про характер змін, що є наслідком співпраці консультантів із клієнтськими організаціями. На початкових стадіях розвитку менеджмент-консалтингу, результатами консультування вважали виключно експертні поради і допомогу у розв’язанні управлінських проблем. Цінність такої співпраці визначалася дієвістю методів розв’язання протиріч і проблем у сфері управління, подолання проблемної ситуації.

Оцінювання менеджмент-консалтингу крізь призму результатів – створеної цінності у процесі консультування – було б неповним без характеристики альтернативної вартості витрат, які були необхідні для досягнення визначеної цінності. Тому визначення економічної ефективності консалтингового процесу характеризується системою трьох взаємопов’язаних параметрів *консалтингового процесу – результату, ймовірності його досягнення і вартості ресурсів, необхідних для досягнення результатів при прогнозованому рівні ризиків:*

$$\mathbf{E} = \begin{cases} \mathbf{R}; \\ \mathbf{p}(\mathbf{R}); \\ \mathbf{C} [\mathbf{c}(\mathbf{R}); \mathbf{p}(\mathbf{R})], \end{cases}$$

де \mathbf{R} – результати консультування;

$\mathbf{p}(\mathbf{R})$ – вірогідність досягнення цих результатів;

$\mathbf{c} [\mathbf{c}(\mathbf{R}); \mathbf{p}(\mathbf{R})]$ – затрати на досягнення цих результатів при заданій вірогідності.

Незважаючи на доволі чітке визначення проявів впливу управлінського консультування на розвиток соціально-економічних систем, питання оцінювання і вимірності результатів залишаються в зоні активного наукового пошуку дослідників. Чекає на відповідь низка питань: як оцінити рівень консалтингового впливу на розвиток підприємств, галузей, національної економіки? Чи може він бути

виміряним? За якими критеріями і показниками можна оцінити результати консультування? Масмо визнати, що аналіз наукової літератури і професійних видань, дає нам підстави стверджувати про відсутність чітких підходів щодо вимірювання впливу консультування на розвиток клієнтських організацій, його ідентифікації у кількісних і якісних змінах економічних систем. Для вимірювання розвитку клієнтської організації вважаємо необхідним сформувати систему показників та критеріїв, яка дає змогу оцінювати рівень консалтингової результативності на підставі параметрів розвитку соціально-економічної системи клієнтської організації.

Оцінювання результативності управлінського консультування включає оцінювання консалтингової діяльності, тому вважаємо за потрібне запропонувати систему показників діяльності консалтингової компанії (табл.1), яка підпорядкована цільовим настановам розвитку і стратегічним завданням.

Формування системи показників діяльності консалтингової компанії має розроблятися лише у контексті стратегії її розвитку, тому запропонована бібліотека індикаторів сформована нами відповідно до можливих поставлених цілей. Індикатори діяльності консалтингової компанії відображають причинно-наслідкові зв’язки між забезпечуючими і результуючим показниками, мають однозначну методичну базу вимірювання й інтерпретацію результатів оцінки. Передумовами дієвості впровадження такої системи показників консалтингових компаній є наявність формалізації та інформаційного забезпечення процесу вимірювання, опис аналітично-методичного апарату, встановлення зон відповідальності і повноважень за встановлені цільові настанови, їх вимірні параметри.

Таблиця 1.	
Система показників ефективності діяльності консалтингової компанії	
Стратегічні цілі	Показники
<i>Стратегічні цілі фінансового профілю</i>	
Підвищити доходність і прибутковість діяльності	Приріст доходу Рентабельність підприємства Прибутковість проекту
Знизити витрати на залучення нових клієнтів	Частка витрат на маркетинг у сукупних витратах підприємства
Знизити витрати на підготовку і реалізацію консалтингових проектів	Прибутковість проекту
Забезпечити конкурентну структуру операційних витрат компанії	Частка витрат на оплату праці консультантів в операційних витратах Частка витрат на дослідницькі роботи і розробку нових консалтингових продуктів
Продовжити експансію у нові сегменти	Приріст доходу від проектів у нових сегментах у сукупній виручці компанії
<i>Стратегічні цілі маркетингового профілю</i>	
Підвищувати рівень задоволення клієнтів	Частка клієнтів, що отримали статус постійних Частка лояльних клієнтів Частка клієнтів, що рекомендували послуги іншим клієнтам

<p>Розробляти власні методи і підходи розв’язання проблем розвитку, ексклюзивні консалтингові продукти</p>	<p>Частка в структурі продажів інноваційних консалтингових проектів</p> <p>Частка часу консультантів, що витрачається на розробку нових консалтингових продуктів</p>
<p>Поширювати інформацію про консалтингову компанію</p>	<p>Частка клієнтських організацій за цільовими сегментами, що володіють інформацією про консалтингову компанію, її консультантів і продукти</p>
<p>Підвищити результативність залучення нових клієнтів</p>	<p>Витрати часу консультантів на залучення нових клієнтів</p> <p>Відповідність нових клієнтів стратегічному позиціонуванню консалтингової компанії</p> <p>Рентабельність консалтингових проектів, що реалізовані для нових клієнтів</p>
<p>Розширювати комплексність консалтингових проектів, розширювати зони спеціалізації</p>	<p>Частка проектів, що виконувалися у партнерстві з іншими консалтинговими компаніями</p> <p>Відповідність предметної сфери консультування спеціалізації консалтингової компанії</p>
<p><i>Стратегічні цілі операційної досконалості</i></p>	
<p>Підвищити продуктивність діяльності консультантів</p>	<p>Частка індивідуалізованих рішень у продуктовому портфелі компанії</p> <p>Частка стандартизованих консалтингових продуктів у портфелі продажів</p> <p>Співвідношення витрат часу на підготовку і реалізацію консалтингових проектів</p> <p>Відхилення фактичних витрат часу на виконання консалтингових проектів від планових показників</p> <p>Середньомісячне завантаження консультантів</p>
<p>Використовувати ефект синергії консалтингових продуктів</p>	<p>Частка крос-продажів консалтингових продуктів</p> <p>Приріст доходів від крос-продажів консалтингових продуктів</p> <p>Процент скорочення часу реалізації проектів</p>
<p>Підвищити інноваційність консалтингових продуктів</p>	<p>Рівень новизни консалтингових продуктів</p> <p>Дослідження практики застосування управлінських технологій</p>
<p><i>Стратегічні ініціативи розвитку консалтингової компанії</i></p>	
<p>Забезпечити зростання кваліфікації персоналу</p>	<p>Кількість проведених внутрішніх конференцій і семінарів, присвяченим методології продуктів</p> <p>Кількість професійних сертифікатів, що отримали консультанти</p> <p>Частка консультантів з науковим ступенем</p> <p>Підвищення кваліфікації і компетенцій консультанта за рахунок розширення зон предметної спеціалізації</p>

Розвивати систему управління знаннями	Формування бібліотеки проектів у відповідності стандартам планування, контролю і заключного звітування Частка часу, що витрачають консультанти на спільне обговорення методології продуктів
Підвищити мотивацію персоналу	Плинність кадрів ключового персоналу Оцінка рівня задоволення консультантів Вартість однієї години роботи консультанта

Висновки. Оцінювання управлінського консультування має враховувати його складну синтетичну природу і ґрунтуватися на сучасній концепції результативності. Запропонований методичний підхід до оцінки ефективності управлінського консультування ґрунтується на ідеї максимізації доданої цінності для клієнтів шляхом оптимізації бізнес-процесів та забезпечення раціонального використання ресурсів для їх здійснення.

Для оцінювання результативності управлінського консультування, що спрямована на забезпечення розвитку складних відкритих систем, якими є сучасні підприємства та компанії, запропоновано використовувати систему вимірювання, яка побудована як триада «критерії – індикатори – показники». Критерії результативності консультування відображають найсуттєвіші характеристики процесу та проявів консалтингового впливу на розвиток економічних систем. Залежно від складності критеріїв можна оцінювати за кількома індикаторами, на основі яких здійснюють своєрідний контроль за досягненням цілей розвитку, управлінням цим процесом, оцінюванням ефективності ресурсів та рівня досягнення обраних цілей. Показники виміру консалтингової результативності відображають ті прояви розвитку, які можна фіксувати й кількісно оцінювати, тому не всі індикатори можна (і потрібно) оцінювати за допомогою показників. Задля забезпечення цілісності оцінки ефективності консалтингового процесу запропоновано використовувати забезпечувальні (що відображають передумови появи результатів консультування) і результативні індикатори консультування.

Список використаних джерел

1. Верба В.А. Управлінське консультування як чинник інноваційного розвитку національної економіки за умов глобалізації/В.Верба// Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2008. – № 6. – т.2. – с.119-122
2. Appelbaum S.H. The critical success factors in the client-consulting relationship / S.H.Appelbaum, A.J.Steed // Journal of Management Development. ¾ 2005. ¾ Vol.24, Iss. 1. — P.68–93.
3. De Caluwé L. Developing Criteria for Effectiveness of Consultant's Work/L. De Caluwé , A.Stoppelenburg// [Electronic resource] : Mode of access <http://www.decaluwe.nl/articles/DevelopingCriteriaForEffectiveness.pdf>
4. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии / Г. Липпит, Р. Липпит ; пер. с англ. ¾ СПб. : Питер, 2007. ¾ 208 с.
5. Greiner, L and F. Poulfelt. The Handbook of Management Consulting: The. Contemporary Consultant: Insights from Leading Experts. Ohio: South Western, 2005.
6. Майстер Д. Истинный профессионализм. М.: Альпина БизнесБукс, ¾2005
7. Venetis K. A. Service Quality and Customer Loyalty in Professional Business Service Relationships. Unpublished dissertation. University of Maastricht. 1997.
8. Брінцева О.Г. Підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом. : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.01 «Економіка, організація і управління підприємством» /. О.Г. Брінцева.— К.: КНУТШ, 2011. — 20 с

9. Герасимов В.В. Социально-экономическая эффективность услуг управленческого консультирования: автореф. дис. ... канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством»/В.В.Герасимов.¾ Ростов: РИНХ, 2008 [Электронный ресурс] Режим доступа : <http://scipeople.ru/publication/71144/>
10. Ajmal M.M. Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects// M.M Ajmal, F.Nordström, P. Helo/I nternational Journal of Productivity and Performance Management.¾ 2009.¾ Vol. 58 Iss: 6, pp.523 – 541
11. Blunsdon B. J. Beneath fashion: why is there a market for management consulting services? // B. J. Blunsdon Professional Service Firms Workshop University of Alberta, Edmonton, Canada August.¾2002 [Electronic resource] : Mode of access :<http://canback.com/archive/blunsdon.pdf>
12. Gable G. A multidimensional model of client success when engaging external consultants/ G Gable// Management Science.¾1996.¾ 42(8), с. 1175-1198
13. Philips J. The consultant's scorecard. The Consultant's Scorecard/J.Phillips, P.Phillips// Second Edition: Tracking ROI and Bottom-Line Impact of Consulting Projects – New York: McGraw Hill Quinn.¾ 2000, 256 p.
14. Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Кубр М. — М. : Планум, 2004. — 976 с.
15. Оцінка вигоди клієнта від консультаційного проекту. [Електронний документ]. Режим доступу <http://probusiness.in.ua/kb/management/practice/consulting/stages/end/benef/>
16. De Caluwé L., Developing Criteria for Effectiveness of Consultant's Work// L.de Caluwé , A. Stoppelenburg/ Paper accepted for the Second International Conference on Management Consulting of MC Division of the AoM at Lausanne.¾2004 [Electronic resource] : Mode of access: <http://www.decaluwe.nl/articles/DevelopingCriteriaForEffectiveness.pdf>
17. Кокинз Г. Управление результативностью: как преодолеть разрыв между объявленной стратегией и реальными процессами — М.: Альпина БизнесБукс, 2007.

Стаття надійшла до редакції 23.01.2012 р.



ТОВ "ДКС Центр"

[Брошу](#)