

Верба В. А.

## ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ ПОКАЗНИКІВ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТІ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

У статті представлено авторське бачення методологічних принципів оцінювання управлінського консультування в знаннєвій економіці. Мета статті полягає в обґрунтуванні авторської позиції щодо принципів і методичних положень оцінювання консалтингової діяльності та розробки системи показників діяльності консалтингових компаній з урахуванням фокусу їх стратегічного позиціонування. У результаті дослідження обґрунтовано доцільність оцінювання результативності управлінського консультування за критерієм виявлення доданої цінності всіх стейкхолдерів консалтингового процесу, запропонована декомпозиція доданої цінності та результати консультування на різних рівнях клієнтської організації та консалтингової компанії. Розроблена система показників оцінювання діяльності консалтингових компаній в залежності від фокусу їх стратегічного позиціонування (знаннєво-компетенційного і проблемно-орієнтованого консультування), згрупованими за фінансовими і ринковими аспектами, напрямками внутрішньої організації, розвитку підприємства і персоналу. Перспективами подальших досліджень підвищення ефективності і результативності консалтингової діяльності є розробка методичних рекомендацій щодо формування системи управлінського обліку, що здатна інформаційно забезпечити процес розрахунків показників ефективності консалтингового процесу, а також підвищити достовірність оцінювання, дієвість контролю і мотивації результативності діяльності консультантів з управління.

*Ключові слова:* управлінське консультування, консалтинговий процес, результативність консалтингової діяльності

*Табл.:* 2. *Бібл.:* 15.

**Верба Вероніка Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, кафедра стратегії підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

*Email:* v\_verba@ukr.net

УДК 005.572

Верба В. А.

## ФОРМИРОВАНИЕ СИСТЕМЫ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РЕЗУЛЬТАТИВНОСТИ КОНСАЛТИНГОВОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

В статье представлено авторское видение методологических принципов оценки управленческого консультирования в знаниевой экономике. Цель статьи – обоснование авторской позиции принципов и методических положений оценивания консалтинговой деятельности и разработки системы показателей консалтинговых компаний с учетом фокуса их стратегического консультирования. В результате проведенного исследования обоснована целесообразность оценки результативности управленческого консультирования по критерию добавленной ценности всех стейкхолдеров консалтингового процесса, предложена декомпозиция добавленной ценности и результатов консультирования на разных уровнях клиентской организации и консалтинговой компании. Разработанная система показателей оценки результативности консалтинговых компаний в зависимости от фокуса их стратегического позиционирования (знаниево-компетентностного и проблемно-ориентированного консультирования), сгруппированных по финансовым, рыночным аспектам, направлениям внутренней организации, развития предприятия и персонала. Перспективными направлениями исследований повышения эффективности и результативности консалтинговой деятельности являются разработка методических рекомендаций формирования системы управленческого учета консалтинговых компаний, способной информационно обеспечить процесс расчетов показателей эффективности консалтингового процесса, а также повышения достоверности оценки, действенности контроля и мотивации результативности деятельности консультантов по управлению.

*Ключевые слова:* управленческое консультирование, консалтинговий процес, результативность консалтинговой деятельности

*Табл.:* 2. *Библ.:* 15.

**Верба Вероніка Анатоліївна** – доктор економічних наук, професор, кафедра стратегії підприємств, Київський національний економічний університет ім. В. Гетьмана (пр. Перемоги, 54/1, Київ, 03068, Україна)

*Email:* v\_verba@ukr.net

UDC 005.572

Verba V. A.

## FORMATION OF THE SYSTEM OF INDICATORS OF EFFECTIVENESS OF THE CONSULTING ACTIVITY

The article presents own vision of methodological principles of assessment of managerial consulting in the knowledge economy. The goal of the article is justification of the own position of principles and methodical provisions of assessing the consulting activity and developing the consulting company scorecard with consideration of the focus of their strategic consulting. In the result of the conducted study the article justifies expediency of assessment of effectiveness of managerial consulting by criterion of added value of all stakeholders of the consulting process, it offers decomposition of the added value and results of consulting at different levels of the client organisation and consulting company. The developed scorecard of assessment of effectiveness of consulting companies depending on the focus of their strategic positioning (knowledge competence and problem oriented consulting), grouped by financial and market aspects, directions of internal organisation and development of the enterprise and personnel. The prospective directions of studies of increase of efficiency and effectiveness of consulting activity are development of methodical recommendations of formation of the managerial accounting system of consulting companies, which is capable of ensuring information support of the process of calculation of indicators of efficiency of the consulting process, and also increase of trustworthiness of assessment, effectiveness of control and motivation of effectiveness of activity of management consultants.

*Key words:* managerial consulting, consulting process, effectiveness of consulting activity

*Tabl.:* 2. *Bibl.:* 15.

**Verba Veronika A.** – Doctor of Science (Economics), Professor, Department strategy of enterprises, Kyiv National Economic University named after V. Getman (pr. Peremogy, 54/1, Kyiv, 03068, Ukraine)

*Email:* v\_verba@ukr.net

**Вступ.** За умов становлення знаннєвої економіки, управлінське консультування стало інтелектуальною платформою створення і впровадження управлінських інновацій, каталізатором процесів розвитку економічних систем макро- і мікрорівня. Постійний пошук нових методів підвищення ефективності діяльності клієнтських компаній, управлінських технологій, що сприяють посиленню їх конкурентних позицій, привели до ситуації, коли дослідницька робота стала важливим напрямом діяльності консультантів. Такі зміни у природі менеджмент-консалтингу актуалізують науковий пошук у напрямі вивчення нових завдань і ролей консультантів, принципів і методів планування та контролю консалтингової діяльності, а також аналітичного інструментарію оцінювання її результативності. Як і будь-яка підприємницька діяльність, організація управлінського консультування має бути результативною, спрямованою на досягнення стратегічних цілей, посилення конкурентних позицій. Специфіка сервісних професійних організацій, до яких відносять консалтинговий бізнес, особливості виробництва і продажу знаннєвих продуктів унеможливує використання стандартних параметрів оцінювання результативності діяльності в консалтингових компаніях. Неординарність та інноваційність завдань консалтингової практики, трансформація її природи зумовлюють необхідність урахування специфіки консалтингової діяльності, нових ролей і функцій консультантів з управління, особливостей мотиваційних механізмів інтелектуальної діяльності при формуванні системи ключових показників оцінювання ефективності і результативності управлінського консультування.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Узагальнюючи оприлюднені у науковій і професійній літературі результати дослідження 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 сукупність результатів консультування клієнтської організації [1–3]. Друга – пропонує оцінювати ефективність консультування як показник виміру відповідності результатів консультування намірам [4]. Третя – вважає, що ефективність вимірюється рівнем відповідності консалтингових послуг професійним стандартам [5] і якості консалтингових процесів [6]. Четверта – наполягає на необхідності оцінювання ефективності на різних рівнях економічних систем – державному, регіональному, на рівні консалтингової і клієнтської організації, а також визначає ефективність консалтингових проектів [7].

У більшості оприлюднених наукових праць і навчальних видань питання оцінювання консультування обмежуються процесом взаємодії консультантів із клієнтами, концентруючись виключно на змінах, що відбуваються лише в клієнтських організаціях [8, 9]. Пильна увага науковців і практиків консалтингового бізнесу найбільше зосереджена на дослідженні чинників впливу на ефективність вза-

ємодії консультантів і клієнтів у проектах розвитку [10; 11]. Найбільш повний спектр параметрів, за якими необхідно проводити оцінку ефективності консультування, розраховувати ROI консультування, запропонував Дж. Філіпс [12]. Об'єктом оцінювання у зазначених роботах є ефективність консалтингового процесу, зокрема взаємодія клієнтів з консультантами, консалтингові заходи, рівень досягнення поставлених цілей. Як критерії оцінювання дослідники пропонують використовувати співвідношення «витрати/прибуток», який розраховується на основі оцінки: 1) сукупних витрат часу і грошей на консультування; 2) фінансових результатів (зростання доходів або зниження витрат), що стали результатом консалтингових дій; 3) змін у діяльності клієнтських організацій, пов'язаних з консультуванням (зниження травматизму, непродуктивної роботи, плинності кадрів тощо).

Багато уваги у професійній літературі приділено аналізу чинників успіху взаємодії консультантів і клієнтів, що дає нам можливість дослідити критерії оцінювання успішності консалтингових проектів, результативність яких визначається як реалізовані зміни. 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 [13]. Узагальнюючи результати досліджень з ефективності консалтингової діяльності, відзначимо, що науковці зосереджують свою увагу на оцінюванні дієвості консалтингової співпраці на рівні взаємодії консультанта і клієнта, проте питанням вимірювання результативності такого напрямку діяльності, як розробка інноваційних знаннєвих продуктів, набуття нових компетенцій у всіх учасників процесу (консультантів і клієнтів), підвищення продуктивності і якісних покращень в економічних системах макро- і мезорівнів, практично не приділено уваги.

**Мета дослідження.** Багатогранність результатів управлінського консультування, когнитивність їх сприйняття з боку різних учасників консалтингового процесу, складність виявлення мотивуючих чинників створення і розвитку інтелектуальних продуктів консалтингової діяльності потребують формування системи показників діяльності консалтингових компаній, яка має забезпечити оцінювання її результативності, сформувані підґрунтя для ефективної мотивації і контролю роботи консультантів. Виходячи з цього, метою нашого дослідження є обґрунтування авторської позиції щодо принципів і методичних положень оцінювання консалтингової діяльності та розробка системи показників діяльності консалтингових компаній з урахуванням фокусу їх стратегічного позиціонування.

**Результати досліджень.** Сучасна роль управлінського консультування у знаннєвій економіці зумовлена становленням його науково-дисциплінарного характеру, що проявляється у триєдиній природі консалтингової діяльності: 1) як провідного інфраструктурного інституту,

що сприяє якісному поліпшенню окремих економічних суб'єктів мікро-, мезо- і макрорівнів, 2) напрямку економічної діяльності, пов'язаної з наданням професійних послуг у сфері управління, що робить значний внесок у створення валового внутрішнього продукту країни та 3) складової єдиного світового інформаційного простору, що формує сферу нових знань, інструментів, технологій управління.

Історично консалтинговий процес розглядається як процес співпраці консультантів з клієнтами під час діагностики проблем, розроблення і впровадження консалтингових рекомендацій. Означена позиція ідентифікації консалтингового процесу цілком відповідає усталеному тлумаченню управлінського консультування як професійної діяльності, спрямованої на вирішення проблеми клієнта з використанням професійних знань і вмінь консультанта. Зміст цієї взаємодії визначає набір робіт, які й становлять консалтинговий процес з відповідною системою оцінювання його результативності. Дослідники консалтингового процесу виокремлюють від трьох до восьми етапів, які відображають послідовність дій у процесі взаємодії консультантів і клієнтів. Серед базових підходів найпопулярнішою є п'ятифазна модель М. Кубра, побудована за логікою процесу вирішення проблеми, яка включає підготовку, діагноз, планування, впровадження, завершення [14, с. 121].

Представлена інтерпретація консалтингового процесу як певної конфігурації видів робіт, згрупованих за фазами (етапами), що відбуваються в процесі взаємодії консультанта (консалтингової компанії) з клієнтом (клієнтською організацією), дає можливість деталізувати технологію діяльності під час діагностики проблемних зон клієнтської організації, розроблення рекомендацій і механізму їх впровадження. Обмеження консалтингового процесу межами взаємодії консультантів з клієнтом часовим періодом і поставленим завданням цілком природне, адже виражає професійну і бізнесову складові консалтингової діяльності – вирішення окремих управлінських проблем, однак за межами цього процесу залишається значна частка робіт науково-дослідної й освітньої діяльності, притаманна консалтинговим компаніям.

Виходячи з необхідності включення до консалтингового процесу повного спектра бізнес-процесів, що забезпечують формування доданої цінності консультування, пропонуємо процес управлінського консультування визначати як ланцюг взаємопов'язаних робіт і заходів (бізнес-процесів), реалізація яких спрямована на формування доданої цінності управлінського консультування для всіх зацікавлених осіб (стейкхолдерів). Отже, процес управлінського консультування має охоплювати весь спектр діяльності, що відбувається в процесі функціонування консалтингової компанії. Він поділяється на процеси знаннево-компетенційного консультування і процеси проблемно-орієнтованого консультування [15, с. 126]. Проблемно-орієнтоване консультування, як практична діяльність з виявлення та вирішення проблемних аспектів розвитку клієнтських організацій на основі використання професійних знань, навичок та вмінь консультантів, прита-

манна для більшості невеликих консалтингових компаній, що пропонують усталені, стандартизовані рішення, які активно пропонуються клієнтським організаціям. Знаннево-компетенційне консультування грає важливу роль для компаній, що створюють інноваційні консалтингові продукти, ведуть активну маркетингову діяльність з поширення сучасних управлінських знань, нових управлінських технологій та інструментів. Ця сфера науково-дослідної та освітньої діяльності спрямована на підвищення ефективності і результативності управління розвитком підприємств шляхом продукування та поширення нових знань у сфері управління організаціями, розвиток управлінської науки і практики.

Формування консалтингового процесу за таким принципом дає можливість визначити повний перелік споживчих цінностей, які створює консалтингова компанія як знаннева організація, зрозуміти принцип її організаційно-економічної побудови, виокремити бізнесові (консалтингові проекти для клієнтських організацій) і проекти розвитку консалтингової компанії (дослідницькі проекти, розроблення та вдосконалення консалтингових продуктів), зрозуміти логіку формування доходів і витрат та достовірно оцінити результативність і ефективність діяльності консалтингової компанії.

Розглядаючи процес управлінського консультування як процес створення доданої цінності консалтингової компанії, пропонуємо виокремлювати такі його складові:

- 1) створення бази управлінських знань (аналітичні дослідження, формування архіву галузевих оглядів, консалтингові рішення у предметних і функціональних сферах діяльності); функціональні розроблення власної методології консалтингових продуктів;
- 2) формування ціннісної пропозиції для клієнтських організацій (розроблення нових консалтингових продуктів, управлінських технологій розвитку компаній, аналітичного інструментарію тощо);
- 3) поширення сучасних технологій та інструментів управління (популяризація нових управлінських знань шляхом виступів на конференціях, проведення семінарів, тренінгів, видання книжок, написання статей тощо);
- 4) створення індивідуальної пропозиції для клієнтських організацій (ідентифікація потреб клієнтської організації з метою формування консалтингової пропозиції);
- 5) надання експертної допомоги в підготовці й реалізації проектів розвитку клієнтських організацій (експертне оцінювання потенціалу перспектив розвитку клієнтської організації, формування альтернативних напрямів розвитку, вибір методів і механізмів посилення конкурентних переваг, допомога в оптимізації ресурсного забезпечення);
- 6) консалтинговий супровід клієнтської організації у процесі її розвитку (посилення компетенції менеджменту клієнтських організацій в управлінні змінами, розвиток інноваційного потенціалу персо-

налу, моніторинг реалізації проектів розвитку, коригування його параметрів).

У такій інтерпретації процес управлінського консультування, по-перше, відображає повний спектр робіт науково-професійної діяльності зі створення інтелектуальних продуктів і надання незалежних професійних послуг, що покликані допомогти управлінцям у реалізації організаційних цілей і завдань шляхом вирішення управлінських і ділових проблем, виявлення і використання нових можливостей, впровадження змін і навчання. По-друге, така структуризація процесу управлінського консультування має бути покладена в основу моделювання бізнес-процесів консалтингової компанії і системи управління консалтинговими проектами. По-третє, запропонована логіка процесу управлінського консультування відображає повний процес створення доданої цінності управлінського консультування, дає можливість визначити необхідне організаційно-ресурсне забезпечення, сформувавши достовірну вартість створеної цінності консультування та, на основі цього, оцінити його результативність і ефективність.

У структурі процесів управлінського консультування, для більшості невеликих консалтингових компаній, проце-

си науково-дослідної й освітньої діяльності мають слабо виражений характер. Основна увага переважно зосереджена на процесах проблемно-орієнтовного консультування, в межах яких відбувається співпраця з клієнтськими організаціями.

Базуючись на ідеї науково-дисциплінарної природи управлінського консультування та сучасної концепції управління результативністю, а також виходячи з гіпотези, що результативність являє собою рівень прирощеної цінності всіх учасників процесу управлінського консультування, вважаємо доцільним оцінювання результатів консалтингової діяльності проводити крізь призму задоволення потреб як прямих, так і опосередкованих учасників управлінського консультування. Такий підхід дає можливість визначити соціально-економічну значущість консалтингової індустрії на глобальному рівні, визначити прояви доданої цінності на макро- і макрорівнях, сформувавши критерії та показники результативності консалтингової діяльності.

Декомпозицію згенерованої цінності у процесі взаємодії консалтингової і клієнтських організацій (табл. 1) пропонуємо проводити за такими рівнями: 1) рівень індивідуалізованої цінності для працівників або позиційних

Таблиця 1

## Характеристика складових доданої цінності і результатів управлінського консультування

Додана цінність, що створюється у процесі консультування	Результати консультування
1	2
<i>Індивідуальний або груповий рівень клієнтської організації</i>	
Нові здатності персоналу, нові методи роботи, впроваджені технології управління, розуміння і досвід вирішення проблеми	Зростання продуктивності праці і віддачі залучених ресурсів, зміна принципів і методів розв'язання протиріч і вирішення проблем розвитку. Зміна процедур виконання потоку робіт, взаємодії у процесі забезпечення ефективності бізнес-процесів
Змінений емоційний стан, ставлення до ситуації, моральний клімат, мотиваційна поведінка	Покращення емоційного інтелекту організації, розвиток організаційної культури, зміна колективного й індивідуального сприйняття проблеми, причин її появи і підходів до її усунення
Зниження вразливості від невизначеностей, які супроводжують конфлікти проблемних ситуацій	Зниження індивідуального стресу і групової напруги, посилення прозорості і рівню керованості ситуації
Усвідомлення потреб клієнтів бізнес-процесів, їх очікувань і механізмів їх задоволення	Зміна критеріїв прийняття рішень через розуміння цінності, яку мають отримати внутрішні і зовнішні клієнти організації. Підвищення раціональності діяльності, віддачі від залучених ресурсів
<i>Рівень розв'язання проблеми в клієнтській організації</i>	
Зміна мислення, погляду на проблемну ситуацію, поява інноваційних ідей щодо усунення джерел виникнення протиріч	Досягнення консенсусу всіх зацікавлених сторін у зоні конфлікту. Зміни у колективній поведінці учасників конфлікту, координації робіт у сфері виникнення протиріччя
Розширення можливостей, набуття компетенцій вирішення та попередження проблемної зони	Впровадження нових принципів організаційної роботи
Сформовані нові творчі ідеї, процеси, розроблення і застосування унікальних прийомів	Відхід від рутинного виконання робіт, впровадження нетрадиційних методів виконання завдань

1	2
<i>Рівень клієнтської організації</i>	
Доступ до нових знань і технологій у сфері управління, якими володіє консалтингова компанія	Застосування нових принципів і методів управління, використання інноваційних управлінських технологій, підвищення управлінської культури організації
Усвідомлення необхідності дотримання цінностей соціально-екологічної відповідальності організації за використання суспільних ресурсів	Посилення соціальної відповідальності та екологічної безпеки, використання їх в системі критеріїв при прийнятті управлінських рішень
Посилення клієнтоорієнтованості організації	Зміна принципів управління взаємовідносинами з клієнтами, логіки бізнес-процесів, регламентів діяльності всіх служб, дотримання галузевих стандартів обслуговування
Організаційна ефективність і посилення операційної досконалості діяльності підприємства	Раціоналізація бізнес-процесів в організації, покращення координації служб, взаємовідносин у колективі
<i>Рівень консалтингової організації</i>	
Формування і розвиток методології консалтингових продуктів, управлінських технологій розвитку підприємств	Нові консалтингові продукти, спрямовані на розвиток економічних систем. Проведення емпіричних досліджень щодо дієвості управлінських методів та інструментів.
Набуття досвіду застосування управлінських технологій розв'язання проблемних зон функціонування підприємств	Досвід апробації нових управлінських технологій і методик. Розвиток професійних компетенцій консультантів, отримання досвіду у певній сфері функціонування клієнтської організації
Поширення сучасних знань і досвіду раціонального функціонування економічних суб'єктів, принципів соціальної відповідальності за розвиток управлінської культури	Навчання персоналу клієнтських організацій сучасним технологіям управління, передача досвіду і найкращої практики функціонування підприємств

груп клієнтської організації; 2) цінність, яку отримує клієнтська організація на рівні вирішення проблеми; 3) синергійна цінність клієнтської організації, яка визначається як сукупність всіх прямих і побічних ефектів, явних і прихованих вигід, що утворюються внаслідок консалтингової взаємодії. Також варто розглядати і ту цінність, що формується безпосередньо у консалтинговій компанії.

Цінності, що формуються на індивідуальному і груповому рівні, традиційно вважають вторинними, прихованими вигодами консалтингового процесу. Проте їх прояви фактично утворюють інноваційне середовище впровадження консалтингових змін. У ході співпраці індивіди, що прямо або опосередковано залучаються до процесу консультування, отримують можливість прискореного навчання сучасним управлінським технологіям, що дає можливість включатися у процес трансферу знань. Набуття або посилення управлінських компетенцій, зміни у принципах взаємодії, усунення чинника невизначеності внаслідок подолання ефекту інформаційної асиметрії стають детермінантами успішного управління розвитком компанії. Консалтинговою практикою підтверджено, що персонал під час співпраці з консультантами розвиває свій інноваційний потенціал, отримує досвід креативного пошуку форм і методів подолання проблемних зон функціонування підприємства. Когнітивність сприйняття процесу консультування посилює у працівників

ірраціональність у визначенні його цінності. Це призводить до ситуації, коли в оцінюванні результатів консультування крім таких оцінок, як навчання новим методам роботи, підвищення продуктивності діяльності, з'являються оцінки професійного розвитку, покращення взаємодії і соціально-психологічного клімату. Цільовими економічними результатами консультування на рівні окремих робітників або позиційних груп традиційно стають покращення продуктивності бізнес-процесів клієнтської організації, що проявляється у показниках якості, швидкості обслуговування і задоволення зовнішніх і внутрішніх її клієнтів.

Розглядаючи цінність клієнтської організації на рівні розв'язання проблеми підприємства як зняття перешкод на шляху досягнення цільових настанов розвитку, подолання протиріч, вважаємо доцільним до їх переліку додати розширення можливостей і напрямів розвитку, покращення рівня координації, співробітництва, що призводить до підвищення ефективності діяльності компанії в цілому. Зрозуміло, що відкритість економічної системи клієнтської компанії зумовлює появу змін у її структурних підрозділах і напрямах діяльності, які прямо або опосередковано задіяні у процесі подолання проблемної ситуації. Тому інноваційні процеси, які відбуваються в окремих департаментах або функціональних напрямах діяльності компанії, змушують всі елементи системи клієнтської організації відчувати

необхідність змін. Запуск інноваційних процесів на різних рівнях клієнтської організації зумовлює появу синергії змін у процесі консалтингової взаємодії.

До них відносять: покращення технічних параметрів діяльності підприємства, впровадження нових методів роботи, процедур та управлінських технологій, генерування нових унікальних напрямів розвитку бізнесу, зміцнення корпоративних цінностей, зміну організаційної поведінки тощо. Такі ціннісні результати мають як фінансовий, так і не фінансовий вимір. Аналізуючи наявні системи результуючих показників оцінювання консультування, зазначимо, що найпоширенішими показниками вимірювання результативності консультування пропонуються узагальнюючі індикатори діяльності підприємства, такі як продуктивність управлінської

праці, параметри доходів, витрат, рентабельності та віддачі на вкладені кошти. З метою посилення соціальної відповідальності бізнесу останнім часом при визначенні змін, що є наслідком консультування (особливо для великих проєктів), застосовують метрики рівня дотримання прав людини, стандартів соціальної справедливості, відповідальності за продукцію, екологічної безпеки виробництва тощо.

Забезпечення ефективної роботи консалтингових компаній передбачає формування системи індикаторів оцінювання результативності діяльності консультантів, тому вважаємо за потрібне запропонувати систему показників діяльності консалтингової компанії (табл. 2), яка підпорядкована й цільовим настановам розвитку і стратегічним завданням.

Таблиця 2

Приклад системи вимірників результативності консалтингових компаній з різним стратегічним позиціонуванням

Консалтингові компанії, що фокусуються на знаннево-компетенційному консультуванні		Консалтингові компанії, що фокусуються на проблемно-орієнтовному консультуванні	
Стратегічні орієнтири	Індикатори результативності	Стратегічні орієнтири	Індикатори результативності
1	2	3	4
<i>Фінансові аспекти</i>			
Підвищення прибутковості діяльності	Приріст сукупного виторгу Рентабельність підприємства Рівень доходів на одного консультанта	Підвищення прибутковості діяльності	Приріст сукупного виторгу. Рентабельність підприємства Рівень доходів на 1 консультанта
Збільшення дохідності дослідницької діяльності	Частка витрат на дослідницьку діяльність у сукупних витратах підприємства Вартість нових консалтингових продуктів	Зниження витрат на залучення нових клієнтів	Частка витрат на маркетинг у сукупних витратах підприємства
Зниження витрат на розробку нових консалтингових продуктів	Прибутковість консалтингового продукту Кількість часу на розробку нових управлінських інструментів	Зниження витрат на підготовку і реалізацію консалтингових проєктів	Прибутковість консалтингового проєкту Частка витрат на оплату праці консультантів в операційних витратах
<i>Ринкові і клієнтоорієнтовані аспекти</i>			
Розроблення унікальних методів розв'язання проблем розвитку підприємств	Частка в структурі продажів інноваційних консалтингових продуктів	Підвищення рівня задоволення клієнтів	Частка лояльних клієнтів Частка клієнтів, що рекомендували послуги іншим клієнтам
Формування іміджу компанії з власною методологією консалтингових продуктів	Кількість позитивних посилань в інформаційному просторі на ексклюзивні консалтингові продукти компанії Залучення фахівців консалтингової компанії до експертних рад урядових та неурядових установ Кількість надрукованих статей, що висвітлюють методологію консалтингових продуктів	Підвищення результативності залучення нових клієнтів	Витрати часу консультантів на залучення нових клієнтів Рентабельність консалтингових проєктів, що реалізовані для нових клієнтів

1	2	3	4
Підвищення обізнаності потенційних клієнтів в управлінських технологіях розвитку підприємств	Частка клієнтських організацій за цільовими сегментами, що володіють інформацією про консалтингову компанію, її консультантів і продукти Кількість навчальних семінарів з методології консалтингових продуктів	Поглиблення спеціалізації консалтингових проектів	Частка проектів, що відповідають предметно-функціональній сфері діяльності консалтингової компанії Частка доходів консалтингової компанії за профілем спеціалізації консалтингової компанії
<i>Аспекти внутрішньої організації</i>			
Підвищення продуктивності діяльності консультантів	Тривалість розробки нових консалтингових продуктів Кількість ексклюзивних продуктів, роблених консультантами компанії за рік	Підвищення продуктивності діяльності консультантів	Величина доходу на одного консультанта Частка часу роботи консультанта, що оплачується клієнтом Вартість однієї години роботи консультанта
Розвиток системи управління знаннями компанії	Створена база знань консалтингової компанії Частка часу, яку витрачають консультанти на спільне обговорення методології консалтингових продуктів Наявність системи кодифікації неявних знань	Розвиток системи управління знаннями компанії	Сформована бібліотека проектів Частка часу, що витрачають консультанти на спільне обговорення методології консалтингових проектів
<i>Аспекти розвитку підприємства і персоналу</i>			
Зростання кваліфікації персоналу	Кількість проведених внутрішніх конференцій і семінарів, присвяченим методології продуктів Кількість дослідницьких проектів, які реалізує консалтингова компанія Кількість годин, що витрачає консультант на дослідницьку діяльність Кількість проведених внутрішніх семінарів	Зростання кваліфікації персоналу	Кількість професійних сертифікатів, що отримали консультанти Підвищення кваліфікації і компетенцій консультанта за рахунок розширення зон предметної спеціалізації
Підвищення мотивації персоналу	Рівень цитування консалтингових ідей і поширення технологій Рівень погодинної оплати праці консультанта	Підвищення мотивації персоналу	Плинність кадрів ключового персоналу Рівень погодинної оплати праці консультанта

Маємо визнати, що специфікою сфери управлінського консультування є наявність феномена компаній, що повністю покривають весь галузевий ланцюжок створення цінності. Такими компаніями є світові лідери управлінського консультування, стратегією розвитку яких є забезпечення клієнтів високоефективними інноваційними технологіями, які мають створити для клієнтських організацій необхідні передумови для набуття ними усталених конкурентних переваг. Повне покриття ланцюжка створення доданої цінності, що здійснюють глобальні консалтингові компанії, позначається на цінах консалтингових послуг. Більшість невеликих консалтингових компаній позиціонує свою діяльність у сегменті проблемно-орієнтованого консультування, розвиваючи консалтингові продукти відомих компаній. Їхня ціннісна пропозиція формується за рахунок ек-

пертної допомоги у вирішенні конкретних завдань клієнта на базі відомих управлінських концепцій і технологій, що дає їм можливість утримувати низькі ціни на свої послуги.

При виборі індикаторів результативності діяльності консалтингової компанії, що віддзеркалюють її ринкову позицію і рівень клієнтоорієнтованості, варто використовувати показники, що дають можливість ідентифікувати цільове ринкове позиціонування, рівень клієнтської лояльності, їх задоволення від консультування та інші параметри, що характеризують маркетингову діяльність. Значний вплив на результативність консультування має система організації внутрішніх процесів консалтингової компанії, тому при виборі індикаторів, що характеризують ці аспекти консалтингової діяльності, основну увагу необхідно спрямувати на визначення показників, що забезпе-

чують створення доданої цінності. З метою забезпечення задоволення клієнтів, консалтингова компанія має зосередити свою увагу на вдосконаленні внутрішніх процесів, поліпшенні процедур створення консалтингових продуктів і надання консалтингових послуг.

Джерелами результативності внутрішніх процесів є інновації, які мають реалізуватися в консалтинговій компанії. Саме тому показники перспективи навчання і розвитку є фундаментом для досягнення показників клієнтської та фінансової складової системи вимірників консалтингової діяльності. Виявлена невідповідність між організаційною інфраструктурою, кваліфікацією консультантів та якістю систем управління знаннями дає змогу подолати ці суперечності, забезпечити стабільні результати діяльності консалтингової компанії в майбутньому. Всі ці параметри бізнесу дають змогу спрогнозувати величину і структуру формування доходів і витрат компанії, встановити параметри результуючих фінансових індикаторів. Цю систему вимірників результативності консалтингової діяльності слід ідентифікувати не тільки як оціню систему, але й як інформаційно-аналітичний механізм обґрунтування подальших стратегічних рішень.

**Висновки.** Отже, результати управлінського консультування мають поліаспектну природу та характеризуються багатогранністю природженої цінності, яка у явній або опосередкованій, уречевленій або невідчутній формі створюється у процесі консалтингової діяльності. Оцінювання ефективності управлінського консультування базується на визначенні ціннісних параметрів результатів консалтинго-

вої діяльності та вимірюванні результативності управлінського консультування, яка не обмежується рівнем взаємодії консультанта і клієнта.

Слід визнати, що на протигагу оцінюванню дієвості консалтингової співпраці на рівні взаємодії консультанта і клієнта (проблемно-орієнтовне консультування), проблематика визначення ефективності знаннєво-компетенційної діяльності консультантів залишається методологічно та практично не вирішеною. Вважаємо доцільним визначити результативність управлінського консультування як множину доданої цінності, що генерується у процесі взаємодії консалтингової і клієнтських організацій, має синергійний характер і визначається як сукупність експліцитних та імпліцитних вигід від консалтингової діяльності.

Для оцінювання результативності діяльності консалтингових компаній в залежності від стратегічного фокуса їх позиціонування (знаннєво-компетенційного і проблемно-орієнтованого консультування) доцільно оцінювання діяльності за системами показників, згрупованими за фінансовими і ринковими аспектами, напрямками внутрішньої організації, розвитку підприємства і персоналу.

Перспективами подальших досліджень підвищення ефективності і результативності консалтингової діяльності є методичні рекомендації щодо формування системи управлінського обліку, що здатна інформаційно забезпечити процес розрахунків індикаторів та показників ефективності консалтингового процесу, а також підвищити достовірність оцінювання, дієвість контролю і мотивації результативності діяльності консультантів з управління.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии / Г. Липпит, Р. Липпит; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2007. – 208 с.
2. Appelbaum S. H. Mentoring revisited: an organisational behaviour construct / S. H. Appelbaum, S. Ritchie, B. T. Shapiro // The International Journal of Career Management. – 1994. – Vol. 6. – No 3. – P. 3–10.
3. De Caluwé L. Developing Criteria for Effectiveness of Consultant's Work// L.de Caluwé , A. Stoppelenburg [Electronic resource]. – Paper accepted for the Second International Conference on Management Consulting of MC Division of the AoM at Lausanne.– 2004: – Mode of access: <http://www.decaluwe.nl/articles/DevelopingCriteriaForEffectiveness.pdf>
4. Greiner L The Handbook of Management Consulting / L. Greiner, F. Poulfelt / The Contemporary Consultant: Insights from Leading Experts. Ohio: South Western, 2005.
5. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Майстер Д. ; пер. с англ. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 413 с.
6. Venetis K. A. Service Quality and Customer Loyalty in Professional Business Service Relationships. Unpublished dissertation. University of Maastricht, 1997.
7. Брінцева О. Г. Підвищення ефективності консалтингової діяльності з управління персоналом. : автореф. дис. на здобут-

## REFERENCES

- Appelbaum, S. H., Ritchie, S., and Shapiro, B. T. "Mentoring revisited: an organisational behaviour construct" *The International Journal of Career Management* vol. 6, no. 3 (1994): 3-10.
- Brintseva, O. H. "Pidvyshchennia efektyvnosti konsal'tynhovoï dial'nosti z upravlinnia personalom" [Improving the efficiency of business consulting HR]. avtoref. dys. ... kand. ekon. nauk : spets. 08.06. 04, 2011.
- Blunsdon, B. J. "Beneath fashion: why is there a market for management consulting services?" <http://canback.com/archive/blunsdon.pdf>
- de Caluwe, L., and Stoppelenburg, A. "Developing Criteria for Effectiveness of Consultant's Work" <http://www.decaluwe.nl/articles/DevelopingCriteriaForEffectiveness.pdf>
- Greiner, L., and Poulfelt, F. "The Handbook of Management Consulting" In *The Contemporary Consultant: Insights from Leading Experts* Ohio: South Western, 2005.
- Gable, G. "A multidimensional model of client success when engaging external consultants" *Management Science*, no. 42 (8) (1996): 1175-1198.
- Kubr, M. *Upravlenschkoe konsultirovanie. Vvedenie v professiiu* [Management consulting. Introduction to the profession]. Moscow: Planum, 2004.



- тя наук. ступеня канд. екон. наук : спец. 08.06.04 «Економіка, організація і управління підприємством» / О. Г. Брінцева. – К. КНУТШ, 2011. – 20 с.
8. Макхем К. Управленческий консалтинг / Макхем К. ; пер. с англ. – М. : Дело и сервис, 1999. – 288 с.
9. Посадский А. Основы консалтинга : пособ. [для преподавателей экон. и бизнес-дисциплин] [Электронный ресурс] / А. Посадский. – М. : ГУВШЭ, 1999. – 240 с. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/consulting/cons006.html>.
10. Ajmal M. M. Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects// M. M. Ajmal, F. Nordström, P. Helo/ International Journal of Productivity and Performance Management. – 2009. – 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. –2002 [Electronic resource] : Mode of access: <http://canback.com/archive/blunsdon.pdf>
12. Philips J. The Consultant's Scorecard, Second Edition: Tracking ROI and Bottom-Line Impact of Consulting Projects / J. Philips. – 4th Ed. – McGraw-hill Companies, 1999. – 400 p.
13. Gable G. A multidimensional model of client success when engaging external consultants/ G Gable// Management Science.– 1996. – 42(8). – С. 1175–1198.
14. Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Кубр М. – М. : Планум, 2004. – 976 с.
15. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В. А. Верба; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2011– 327 с.
- Lippit, G., and Lippit, R. Konsaltingovy protsess v deystvii [The consulting process in action]. St. Petersburg: Piter, 2007.
- M Ajmal, M., Nordstrom, F., and Helo, P. "Assessing the effectiveness of business consulting in operations development projects"International Journal of Productivity and Performance Management vol. 58, no. 6 (2009): 523-541.
- Mayster, D. Upravlenie firmoy, okazyvaiushchey professionalnye uslugi [Management firm, providing professional services]. Moscow: Alpina Pablsher, 2003.
- Makkhem, K. Upravlencheskiy konsalting [Management Consulting]. Moscow: Delo i servis, 1999.
- Philips, J. The Consultant's Scorecard, Second Edition: Tracking ROI and Bottom-Line Impact of Consulting Projects: McGraw-hill Companies, 1999.
- Posadskiy, A. "Osnovy konsaltinga" [Basics consulting]. <http://www.management.com.ua/consulting/cons006.html>
- Venetis, K. A. "Service Quality and Customer Loyalty in Professional Business Service Relationships" In Unpublished dissertation: University of Maastricht, 1997.
- Verba, V. A. Upravlinske konsultuvannia: kontseptsii, orhanizatsiia, rozvytok [Management consulting: concept, organization development]. Kyiv: KNEU, 2011.