

УДК 658.5
ББК 65.050

К ВОПРОСУ ОБ ОЦЕНКЕ КАЧЕСТВА КОНСАЛТИНГОВЫХ УСЛУГ

О. В. Жигарь

Челябинский государственный университет,
Челябинск, Россия

Обоснована актуальность вопросов оценки качества консалтинговых услуг. Приводятся основные проблемы оценки качества консалтинговых услуг в современных условиях. Обозначается важность процесса ценообразования как параметра оценки качества услуг консультанта. Описаны методы оценки результатов работы консультантов и факторы, от которых в значительной степени зависит качество консультационных услуг. Рассмотрены основные способы оценки работы консультантов.

Ключевые слова: консалтинг, консалтинговые услуги, консалтинговая деятельность, качество менеджмента, система управления качеством, рынок консалтинговых услуг, оценка качества, эффективность, услуги, клиент, продукт консультирования.

TO THE QUESTION OF THE ASSESSMENT OF THE QUALITY CONSULTING SERVICE

O.V. Zhigar'

Chelyabinsk State University, Chelyabinsk, Russia

The article substantiates the relevance of the issues of assessing the quality of consulting services. The main problems of quality assessment of consulting services in modern conditions are presented. The importance of the pricing process as a parameter for assessing the quality of consultant services is outlined. Methods are described for the evaluation of the results of the consultants' work and the factors, which largely depends on the quality of Advisory services. The main ways of evaluating the work of consultants are considered.

Keywords: consulting, consulting services, consulting activity, quality management, quality management system, market of consulting services, quality assessment, efficiency, services, client, product consulting.

На современном этапе развития бизнеса значимыми становятся аспекты, которые способствуют возрастанию спроса на многообразные финансово-кредитные, страховые, бухгалтерские, правовые, консалтинговые и другие услуги. Наука и искусство управления могут пониматься как последовательная деятельность, направленная на выработку управленческих решений

для достижения конечной цели — получения прибыли от чистых доходов и доли рынка. Рынок сегодня предъявляет новые требования для успешного ведения бизнеса, что вызывает ряд проблем экономического, информационного и юридического характера. Инструментом для решения большинства этих проблем служит профессиональное консультирование.

Управленческий консалтинг — деятельность, целью которой является совершенствование форм и методов управления и ведения бизнеса. Сущность управленческого консультирования как вида деятельности заключается в передаче опыта наиболее удачливых менеджеров молодым работникам, обучении специалистов, в проведении исследовательских работ по проблемам функционирования и развития организаций. Консалтинг представляет собой особый вид бизнеса, компании которого на платной основе представляют информационно-консультационные услуги по управлению различными сферами деятельности.

Проблема эффективного управления предприятием достаточно актуальна абсолютно на всех этапах его развития. Если предприятие намеренно развиваться дальше, но возникают трудности в управлении организацией, распределении ресурсов и происходит потеря хороших кадров, стоит прибегнуть к услугам консалтинговых компаний. Любой руководитель, осознавший важность знания консалтинга для своей организации как инструмента повышения эффективности его деятельности, должен тщательнее подходить к выбору консалтинговой компании. Базовые знания и ориентация в видах управленческого консалтинга абсолютно точно помогут при выборе консалтинговой фирмы и выборе вида управленческого консалтинга.

Современный консалтинг представляет собой комплекс консультационных услуг для руководящего звена по различным проблемам, возникшим в процессе работы. Целью консалтинга можно назвать определенную помощь системе управления (менеджменту) для достижения поставленных целей. Основная задача здесь — анализ перспектив развития, а также использования научно-технических решений, учитывая предметную область и проблемы каждого потенциального клиента.

Консультанты в сфере бизнеса оказывают большую помощь менеджерам в решении важных проблем для любых предприятий, которые действуют в условиях рыночной экономики. Консультационная деятельность применяется различными организациями для устранения проблем и разрешения множества задач, которые обусловлены спецификой рыночной среды, а также особенностями конкретных предприятий, например ресурсами, целями и многим другим.

Заказчиками консультирования в основном выступают крупные российские компании. Но так как консалтинг как вид деятельности в России появился сравнительно недавно, в некоторых случаях заказчики вынуждены обращаться в западные агентства, которые имеют гораздо

больше опыта в данной сфере предоставляемых услуг.

Однако консалтинговые услуги не только за рубежом, но и в России все больше и больше набирают свои обороты. Это происходит за счет большого списка причин, основной из которых является нежелание руководителей встречаться с рисками в процессе повышения рентабельности предприятия за счет интенсивного совершенствования производства. Сейчас смело можно заявить, что любой пытается избежать таких непредвиденных обстоятельств в развитии и совершенствовании своего бизнеса. Можно заметить, что обращения от руководителей в консалтинговые компании зачастую происходит совершенно на разных этапах становления и развития организации. В широком смысле консалтинг подразумевает любую помощь клиенту при решении различных проблем, возникших в ходе деятельности его компании.

Проблема оценки качества консалтинговых услуг и эффективности их использования многогранна и неоднозначна в своем решении, поскольку она полностью зависит от клиента: от понимания сложности задач, от выяснения преимуществ или пользы, которую эта услуга может принести, от квалификации клиента, его готовности принять услугу в том виде, в котором она реализована, от его отношения к консультанту, настроения и, что немаловажно, от его порядочности [9. С. 61].

Консультационный продукт — это совет, который дается клиенту, или если основной упор делается на внедрение, то изменение, которое фактически происходит в организации клиента и вызвано вмешательством консультанта. Такой продукт трудно охарактеризовать, оценить и измерить. Консультант имеет свое мнение и представление об этом, в то время как точка зрения клиента на один и тот же продукт и его реальную стоимость, однако, совершенно другая.

Говоря о качестве консультирования, в первую очередь имеют в виду результат, так как именно он интересует заказчика. Получаемый результат — продукт двух сторон: клиента консультационной компании и представителя услуг. Заказчик имеет возможность влиять на качество консультирования в такой же степени, как и консалтинговая компания [8].

Оценить качество той или иной консультационной услуги несколько сложнее, нежели качество товаров, так как клиент воспринимает не только результат услуги, но и в результате становится соучастником ее оказания. В основном заказчик предопределяет качество консультирования, выбирая время консультирования, способ консультирования и конкретного консультанта [2. С. 145].

Одним из важных вопросов оценки качества оказываемых услуг в сфере управленческого консультирования является процесс ценообразования. В настоящее время в Российской Федерации используют четыре основные формы ценообразования, принятые в мировой практике при оплате услуг консультирования:

- почасовая оплата,
- фиксированная оплата,
- оплата в виде процента от результата;
- комбинированная оплата.

Отечественные консалтинговые организации выставляют почасовую и фиксированную оплату приблизительно в 4–5 раз ниже, чем в зарубежной практике. Процент от результата как форма оплаты применяется при оценке имущества, консультировании по привлечению инвестиций, здесь обычно оплата составляет около 1–2 % от суммы сделки. Комбинированная оплата используется обычно при абонементном обслуживании.

Цена является важной психологической особенностью восприятия качества услуг, часто она может выступать в роли замены критерию качества. Столкнувшись с неизбежной неопределенностью, клиент часто использует цену в виде замены качества. Это означает, что восприятие клиента таково: чем больше он платит, тем лучше сервис, тем больше он будет соответствовать его ожиданиям. Дешевые услуги в большинстве случаев воспринимаются ими как некачественные [10].

Поведенческие реакции клиента являются результатом многих сложных процессов. В данном случае учитываются многие факторы, одним из наиболее важных является качество российской клиентуры. Часто руководителю организации на психологическом уровне сложно принять решение о консультировании работников, занимающих руководящие посты, специалистами со стороны, признавая тем самым, хотя и косвенно, фиаско менеджмента в организации. Кроме этого, практическое непринятие интеллектуальной деятельности как деятельности производительной приводит к тому, что клиенты просто отказываются платить, сохраняя отношение к консалтингу, как к интеллектуальному рэкету. А у западных консультантов одной из претензий к российским клиентам выступает то, что в отличие от неукоснительного выполнения рекомендаций консультантов на Западе, рекомендации в России могут быть выполнены «с точностью до наоборот».

Для консалтинговой организации важно знать, какие атрибуты услуг повышают ценность и улучшают удовлетворенность клиентов, а какие представляют собой минимальные требования и минимизируют неудовлетворенность клиентов.

В российском контексте отношение к сфере услуг кажется парадоксальным: все хотят полу-

чать качественные услуги, но мало кто готов их предоставлять. Недооценка значимости сферы услуг хозяйствующими субъектами обусловлена как сложившимся российским менталитетом, так и трудностями в количественном определении их функционирования [1].

Клиент всегда стремится к определенному соотношению цены услуги ее качеству. Как правило, клиент консультационной услуги реже жалуется на ее высокую цену, чем покупатель физического товара. Если он думает, что цена слишком высока, то он просто уходит без покупки. Недовольство сервисом приводит к большим потерям в доле рынка. Именно поэтому консультант должен максимально точно определять потребности и ожидания своих целевых клиентов. К сожалению, судить о качестве консультативной услуги сложнее, а определить его еще труднее [4, с. 34].

«Консультационные услуги сегодня оказывают сильное влияние на основные направления экономического развития многих отраслей отечественной экономики за счет трансформации структуры производства в сторону увеличения доли высокопрофессиональных консультационных услуг в сфере финансов, налогов, маркетинга, инвестиций и многих других сфер деятельности, активно влияющих на эффективность функционирования большинства отраслей отечественной экономики», — отмечает О. В. Курбатова [3].

Процесс консультирования представляет собой достаточно сложный алгоритм, включающий в себя множество видов и этапов работы для того, чтобы удовлетворить запросы клиента и добиться необходимых изменений в своей компании для того, чтобы оправдать ожидания клиента при решении его задач.

Консультационный процесс состоит из трех основных этапов:

- разработка консультационного проекта,
- реализация консультационного проекта,
- оценка результатов внедрения проекта в организации заказчика.

На каждом этапе консультационного процесса существуют определенные способы оценки качества услуги (см. таблицу).

В целом, стандартный набор этапов консалтингового проекта предполагает, что он достаточно универсален и может быть стандартизирован в виде методологии или модели, отражающей специфику каждой отрасли, в рамках которой он реализуется [7].

Все критерии оценки качества выполнения консалтинговых услуг не являются абсолютными, и клиенты будут предъявлять различные требования к выполнению каждой характеристики качества.

Способы оценки качества услуги на разных этапах консультационного проекта

Этап разработки	Этап реализации	Этап оценки результатов
Обозначение проблемы со стороны заказчика	Разработка технологии реализации оптимального варианта проекта	Согласование с заказчиком показателей для оценки результатов реализации проекта
Проведение исследования внешних факторов возникновения проблемы: — маркетинговые исследования; — сбор информации о конкурентах	Утверждение у заказчика алгоритма реализации проекта	Организация работ и проведение оценки результатов реализации проекта: — привлечение независимых экспертов; — сопоставление результатов оценки с утвержденным оптимальным вариантом реализации проекта на стадии его разработки
Проведение исследований внутренних факторов возникновения проблемы: — анализ финансового состояния заказчика; — анализ организационной структуры; — анализ управленческой структуры; — оценка профессионального уровня сотрудников	Утверждение стадий и объемов поэтапного финансирования реализации проекта	Проведение финансовых расчетов с учетом оценочных параметров реализации проекта: — корректировка начальной стоимости проекта; — согласование протокола взаимозачета отдельных работ и услуг
Разработка совместно с заказчиком технического задания: — разработка альтернативных вариантов; — обоснование и выбор оптимального варианта; — подготовка наиболее вероятного варианта решения проблемы	Реализация проекта в соответствии с утвержденным графиком: — привлечение сторонних специалистов; — внесение изменений в систему производства; — внесение изменений в систему финансирования; — внесение изменений в управленческую структуру	Анализ произведенных изменений в организационной и управленческой структуре заказчика: — анализ соответствия фактических этапов реализации проекта планируемыми; — анализ стоимостных параметров каждого этапа проекта и сопоставление его с планируемыми
Подписание протокола согласования стоимости проекта	Мониторинг этапов реализации проекта: — определение показателей мониторинга; — организация системы мониторинга; — управление процессом мониторинга; — согласование и корректировка с заказчиком результатов мониторинга реализации проекта	Разработка соглашения о завершении реализации проекта и протокола разногласий
Заключение контракта на исполнение консультационного проекта	—	Подготовка проекта по совершенствованию консалтинга в компании-исполнителе

Во время потребления услуги клиент получает специальную информацию. Поэтому качество консалтинговых услуг зависит от качества предоставляемой информации и определяется такими параметрами, как:

— достоверность — информация должна быть избавлена от ошибок;

— комплексность — решение более качественное с полнотой информации;
— актуальность — она должна основываться на последних данных;
— краткость — информация должна быть представлена в сжатом формате, что позволяет быстро и легко принимать решения;

— разнообразие оценок — одна и та же информация оценивается по-разному в зависимости от сферы применения [5].

Оценка работы консультантов может осуществляться двумя основными способами:

1. Расчет экономического эффекта от работы консультантов. Трудность такого подхода заключается не только в сложности расчета экономического эффекта в целом, но и в определении доли, которая возникает в нем именно благодаря работе консультантов. Кроме того, в консультативных проектах, ориентированных на долгосрочные цели, эффект может накапливаться довольно долго и проявляться в финансовых результатах лишь косвенно.

2. Определение реальных позитивных изменений в организации клиента:

- новые возможности персонала организации — это навыки, приобретенные сотрудниками организации клиента в ходе совместной работы с консультантами;
- новые проекты — инвестиции и контракты, осуществляемые с участием консультантов;
- новые системы — внедренные консультантами системы маркетинга, бухгалтерские,

информации, оценки деятельности предприятия;

— новые программы, разработанные консультантами по развитию предприятия и продажа его продукции;

— новое поведение — изменение отношений между менеджерами и подчиненными, а также между сотрудниками.

Все эти результаты консультант должен описать и обосновать в своем заключительном отчете, а клиент — проверить приведенные в отчете сведения.

Таким образом, проблема оценки качества консультационных услуг с учетом их большого разнообразия и разных областей применения связана с рядом задач, в число которых входит установление отдельных наборов показателей качества консультационных услуг, отвечающих конкретному характеру их оказания, определение приоритетности этих показателей, а также разработка методических материалов по проведению оценочной экспертизы. При этом требуется привязка конкретных рекомендаций к определенному характеру консультационных услуг.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Бутова, Т. В. *Управленческий консалтинг* : учеб. пособие / Т. В. Бутова. — М. : ТЕИС, 2015. — 332 с.
2. Васильев, Г. А. *Управленческое консультирование* : учебник / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. — М. : Юнити, 2016. — 198 с.
3. Курбатова, О. В. *Развитие рынка консалтинговых услуг* : учеб. пособие / О. В. Курбатова. — М. : Юнити-Дана, 2014. — 77 с.
4. Лобовский, И. М. *Рынок консалтинговых услуг: настало время профессионалов* / И. М. Лобовский // *Управление персоналом*. — 2014. — № 3 — С. 46—49.
5. Макхэм, К. *Управленческий консалтинг* : учебник / К. Макхэм. — М. : Дело и сервис, 2013. — 375 с.
6. Маринко, Г. И. *Управленческий консалтинг* : учеб. пособие / Г. И. Маринко. — М. : Инфра-М, 2015. — 381 с.
7. Михлин, Л. П. *Управленческое консультирование* : учеб. пособие / Л. П. Михлин. — Калининград, 2013. — 184 с.
8. Посадский, А. П. *Основы консалтинга* : учебник / А. П. Посадский. — М. : Инфра-М, 2014. — 145 с.
9. Токмакова, Н. О. *Основы управленческого консультирования* : учеб.-практ. пособие / Н. О. Токмакова. — М. : Изд-во Моск. междунар. ин-та эконометрики, информатики, финансов и права, 2014. — 68 с.
10. Ситдикова, Л. Б. *Критерии оценки качества консультационных услуг* / Л. Б. Ситдикова // *Управление персоналом*. — 2015. — № 1 — С. 64—68.

СВЕДЕНИЯ ОБ АВТОРЕ

Жигарь Оксана Владимировна — старший преподаватель кафедры государственного и муниципального управления Челябинского государственного университета. ovzigar@rambler.ru

REFERENCES

1. Butova T.V. *Upravlencheskiy konsalting* [Management consultancy]. Moscow, TEIS Publ., 2015. 332 p. (In Russ.).
2. Vasilev G.A., Deeva E.M. *Upravlencheskoe konsultirovanie* [Management consultation]. Moscow, Yuniti Publ., 2016. 198 p. (In Russ.).
3. Kurbatova O.V. *Razvitie rynka konsaltingovykh uslug* [Development of the market of consulting services]. Moscow: Yuniti-Dana Publ., 2014, 77 p.
4. Lobovskiy I.M. *Rynok ispolzovannoy konsaltingovykh uslug: nastalo vremya konsultirovanie professionalov* [The market of consulting services]. *Upravlenie personalom* [Personnel management], 2014, no. 3, pp. 46—49.

5. Makkhem K. *Upravlencheskiy konsalting* [Management consultancy]. Moscow, Delo i servis Publ., 2014. 375 p.
6. Marinko G.I. *Upravlencheskiy konsalting* [Management consultancy]. Moscow, Infra-M Publ., 2015. 381 p.
7. Mikhlin L.P. *Upravlencheskoe resurs konsultirovanie* [Management consultation]. Kaliningrad, 2013. 184 p.
8. Posadskiy A.P. *Osnovy konsaltinga* [Consulting basics]. Moscow, Infra-M Publ., 2014. 145 p.
9. Tokmakova N.O. *Osnovy upravlencheskogo Upravlencheskoe konsultirovaniya* [Fundamentals of management consulting]. Moscow, Moscow Econometrics International Institute of Economics, Informatics, Finance and Law Publ., 2014. 68 p.
10. Sitdikova L.B. Kriterii ozenki kachestva konsyultazionnih uslug [Criteria for assessing the quality of Advisory services]. *Upravlenie personalom* [Personnel management], 2015, no. 1, pp. 64–68.