

УДК 338 DOI: 10.14451/1.219.221

Оценка качества управленческого консультирования

© 2023 **Гребоздин Юрий Павлович**

кандидат экономических наук, доцент, заведующий кафедрой экономики и экономической безопасности. Самарский государственный социально-педагогический университет. Россия, Самара.

E-mail: grabozdin@pgsga.ru

Ключевые слова: менеджмент, управленческое консультирование, качество управленческого консультирования, субъекты управленческого консультирования.

В настоящей статье представлен авторский подход к пониманию качества управленческого консультирования и механизмов оценки данного вида деятельности, с учетом текущих рыночных тенденций и актуальных изменений параметров внешней и внутренней среды. Среди возможностей улучшения качества управленческого консультирования были выделены следующие: корпоративная культура, система отбора и набора персонала (обучения персонала), система проектирования задач и описание технического задания, система вознаграждения и поощрения. Для формального описания качества управленческого консультирования автором настоящего исследования предлагается обновленный формат модели SERVQUAL.

Общеизвестно, что качество услуг управленческого консультирования, как элемента сервисной экономики и сама сфера услуг в целом не может предоставлять постоянный уровень качества своим клиентам и тем более превосходить базовые параметры ожиданий услугополучателей управленческого консалтинга. Сами по себе ожидания клиентов представляют собой широкий спектр информации, которая получена на основе собственного опыта компании, данных партнеров, работающих с консультантами по управлению, экспертные оценки участников рынка и т.д., что зачастую формирует не совсем адекватное понимание самого управленческого консультирования, параметров качества и собственно той цены, которую готов заплатить клиент по итогам реализации консультационно-

го проекта [1–5]. Следовательно, консультант по управлению в рамках своей деятельности должен не только получить некое техническое задание и образ будущего в представлении клиента, но и детализировать желания менеджмента компании заказчика, подвергать их критическому осмыслению и в совместной с клиентом работе сформировать общие подходы к проблемам, потребностям и перспективам компании-заказчика.

Разработка методики оценки качества услуг управленческого консультирования является следующим этапом методики оценки эффективности управленческого консалтинга в системе менеджмента предприятия [1; 2; 4]. Как было сказано выше, формирование представлений

о качестве управленческого консультирования является комплексным процессом клиента, но ключевые параметры качества фиксируются при непосредственной работе клиента и консультанта, в момент каждого из этапов реализации консультационного проекта. Качества консультантов по управлению, которые являются первостепенными, наряду с обязательными *hardskills* это раскрывающие мягкие навыки позиции: высокий уровень эмоционального интеллекта, эмпатия, психологическая устойчивость и адекватность восприятия рабочей ситуации и т. д. Стратегические конкурентные преимущества услуг по управленческому консультированию формируются в условиях, если уровень качества данных услуг превосходит позиции конкурентов и в целом превосходит общее ожидание услугополучателей в процессе их реализации.

Ожидание клиента услуг по управленческому консультированию может формироваться различными способами, основанными как на логических умозаключениях, основанных на подробном анализе работы консультанта, отзывов экспертов и партнеров, пользующихся подобным видом деловых услуг, а также ситуационных факторах, основанных на необходимости скорейшего запуска консультационного проекта, общем восприятии и симпатии к бренду консалтинговой компании или личном доверии к отдельным консультантам, базирующимся на опыте личных коммуникаций. В любом случае в итоге происходит сопоставление желаемого и действительного, что формирует общее отношение потребителя к продуцентам услуг по управленческому консультированию и либо увеличивает, либо уменьшает шансы повторного обращения к услугам консультантов по управлению.

Соотношение цены и качества, к которому стремится потребитель, вполне достижимо и в условиях современной экономики потребитель может адекватно оценить возможности и положительное влияние консалтинга наряду с оценкой покупки отдельного товара, оценка услуг становится более технологизированной и покупка

услуги вслепую все меньше встречается на рынке управленческого консалтинга, что связано с общим ростом экономической и правовой культуры, сбалансированным подходом к проектированию технического задания и адекватным восприятием потенциального риска. Следовательно, клиент становится достаточно квалифицированным помощником консультанта в процессе оценки качества услуг управленческого консалтинга, помогая в этом непростом процессе – определении и оценке качества управленческого консультирования.

Исходя из субъективного восприятия такого параметра как «время», оценка качества управленческого консультирования может по-разному трактоваться тем или иным участником консультационного проекта. К примеру, клиент может негативно воспринять высокую скорость работы консультанта как непрофессионализм или недостаточное погружение в ситуацию заказчика, связанную с желанием обслужить как можно большее число клиентов, а также восприятием заказчиком проблемы предприятия как уникальных и требующих особого внимания и большего времени [1]. Но как показывает практика консалтинга, часто заявленные проблемы клиентов в том или ином аспекте управленческой деятельности вполне укладываются в рамки обыденной и часто повторяемой управленческой задачи, решаемой консультантами в массовом порядке. В то же время заявить о простоте решаемой задачи (с позиции консультанта) это дополнительный фактор к обесценению качества и самой работы консультанта по управлению. Минимизация влияния негативного фактора, связанного со временем, происходит только в условиях предварительных договоренностей на первой фазе работы консультанта и представителей компании-клиента. В свою очередь, предпочтительно предусмотреть некий запас времени, как возможность для решения неожиданных задач или анализа новых обстоятельств внешней и внутренней среды.

Исходя из вышеизложенного можно сформировать следующий элемент в общем понима-

нии качества управленческого консультирования — персональный подход в решении проблем заказчика и достаточный уровень сервиса (в части комплексирования услуг, необходимых для реализации в конкретном консультационном проекте). Данный аспект качества является максимально используемым в практике консалтинговой деятельности, так как сохранение консультантом по управлению высокого уровня качества при оказании широкого спектра услуг и работ — сложная задача и не каждый консультант способен обеспечить желаемый уровень качества при заданной стоимости услуг и их номенклатуре, с другой стороны, стоимость услуг консалтинговых компаний широкого профиля существенно превышает усредненный показатель стоимости услуг на рынке управленческого консультирования. Исходя из специфики услуги, в особенности услуги по управленческому консультированию для различных задач, существует предельное качество, которое не в силах изменить обе стороны, на которые оказывают влияние иные факторы, как социально-экономические, так и особенности ресурсного обеспечения, личные качества и способности участников и иное [2; 3; 5].

Базовые причины отсутствия или недостаточного уровня качества управленческого консультирования в практике российского рынка на современном этапе развития национальной экономики связаны в первую очередь с постоянным включением в работу команд институциональных изменений, связанных с внешней средой — изменение законодательства, нормативов экономической деятельности и т.д., что в корне может изменить принципы реализации деятельности управленческого консалтинга. Также на качество влияет невосприимчивость персонала компании к изменениям или оказание сопротивления трансформации бизнес-процессов и финансовые проблемы, которые во многом коррелируются с институциональными изменениями, описанными выше. Среди возможностей улучшения качества управленческого консультирования можно выделить следующие: корпоративная культура, система отбора и набора персонала

(обучения персонала), система проектирования задач и описание технического задания, система вознаграждения и поощрения.

В результате можно выделить субъективные и объективные параметры, определяющие качество управленческого консультирования. К субъективным относятся мировоззрение и цели заказчика и консультанта, личный опыт и личные качества. К объективным можно отнести показатели деятельности предприятий и рынка в целом, уровень квалификации в рассматриваемой ситуации и др.

Для формального описания качества управленческого консультирования автором настоящего исследования предлагается использование модели SERVQUAL, на которую также указывает ряд авторов предшественников, как оптимальную применимо к сфере деловых услуг. Данная методика включает в себя 5 ключевых измерений:

1. Надежность, как исполнение параметров заключенного договора и следования техническому заданию;
2. Материальность. Восприятие ресурсного обеспечения деятельности;
3. Отзывчивость. Отклик на запрос клиента и эмпатия;
4. Уверенность. Система психологического восприятия реализуемой услуги и оказываемого сервиса;
5. Сопереживание. Выстраивание коммуникаций и обратной связи, минимизация барьеров и шумов личной и деловой коммуникации.

Достижение качества управленческого консультирования связано с выполнением двух условий:

1. Система координат деятельности и личных взаимоотношений. Работа в консультационном проекте в любом случае должна сводиться к работе единомышленников, пришедших изначально или через сложный процесс согласования к общему пониманию деятельности, технических и личных аспектах взаимоотношений. Принятию друг друга и пониманию своего участия в совместной работе;

2. Логичность взаимодействия участников управленческого консультирования. В данном случае понимается отсутствие логичных и объективных препятствий к реализации управленческого консультирования, взаимоотношений между продуцентом услуг и консультантом.

Ученые-предшественники сформировали перечень показателей качества управленческого консультирования, определив, что потребители используют упрощенные критерии в оценке услуг: доступность (простота получения услуги), коммуникабельность (описание услуги на понятном клиенту языке), компетентность (наличие необходимых профессиональных компетенций), обходительность, доверительность (возможность положиться на сотрудников продуцента услуг), надежность (корректное и стабильное оказание услуг), отзывчивость, безопасность (минимальная степень риска при оказании услуг), осязаемость (осязаемые компоненты консультационной услуги верно отражают ее качество), понимание/знание клиента (понимание и/или стремление к пониманию запросов клиента). Автор настоящего исследования предлагает расширить представленный перечень показателей качества управленческого консультирования, следующими критериями:

1. Последовательность (управленческое консультирование реализуется в соответствии с заданными параметрами технического задания и общепринятой (в проекте) логикой управленческих процессов;
2. Гибкость (вариативность) (отдельные элементы управленческого консультирования могут быть реализованы в смешанном формате участия участников команды, как в онлайн, так и очном формате. С применением смешанных подходов, включения механизма аутсорсинга при необходимости).

Базовыми параметрами в обеспечении качества услуг управленческого консультирования сегодня выступают соответствие внутрикорпоративным и нишевым стандартам, выполнение (в части консультационной деятельности) про-

фессиональных стандартов, разрабатываемых правительством РФ, а также регулярное повышение уровня компетенций консультантов по управлению. Практическая реализация заявленных требований к качеству выражается в жестком бюрократическом подходе к корпоративным процессам самой консультационной компании и взаимодействию консультанта и заказчика, регламентации производственных процессов, применения механизмов оптимизации финансовой составляющей в запланированных бюджетах на оказание услуг по управленческому консультированию, проведение регулярного мониторинга действий и сроков работы консультантов во взаимодействии с заказчиком и вне его. Политика в области качества применимая к деятельности компаний в области управленческого консультирования должна опираться на базовые индикаторы деятельности компаний с позиции сбалансированной системы показателей, а именно: финансовые показатели (подробный анализ финансовых результатов и эффективности деятельности в разрезе исчерпывающего перечня показателей, адекватных заявленным требованиям), процессы (контроль и анализ самого процесса реализации услуг по управленческому консультированию), клиенты (анкетирование клиентов компании, участников консультационного проекта, стейкхолдеров и иных лиц, прямо или косвенно обладающих возможностью и компетенцией для оценки воспринимаемого качества), развитие (оценка потенциала масштабирования и каскадирования результатов деятельности на иные направления деятельности) [1–5].

Безусловно, заказчик услуг по управленческому консультированию заинтересован в обеспечении желаемого уровня качества в решении собственных проблем с минимальными затратами на консультантов, но остается верным суждение о том, что хорошее не может быть дешевым. В этой связи, логичным был бы подход включения элементов аутсорсинга со стороны консультационных компаний в деятельности заказчика, основанный на детальном анализе оперативной работы предприятия в условиях мониторинга и долгосрочного взаимодействия консультанта

и заказчика. К сожалению, к такому формату работы готовы подавляющее меньшинство топ-менеджмента компаний, чье суждение об отсутствии необходимости в консультантах основывается на личной уверенности в собственных профессиональных и личных компетенциях, корпоративное сопротивление внешнему воздействию и иные причины, которые во многом связаны с обеспечением независимости от внешних оценок. Если топ-менеджмент компании не может получать оперативную информацию о деятельности компании и экспертную трактовку тенденций развития компании, то это сам по себе кризис, неспособность системы менеджмента выполнять ключевые функции, связанные с контролем и планированием деятельности, что является основанием для обращения к консультантам по управлению. В данном случае, консультант может сформировать методику внутрикорпоративного анализа деятельности, который будет реализовываться самим менеджментом, но по технологии консультанта, а консультант по управлению сфокусируется на анализе внешней среды и сопоставления полученных данных с результатами самомониторинга проведенного менеджментом. В каждом из реализованных консультационных проектов, ключевой проблемой выступает кризис границ между консультантом и руководством предприятия (возможно, стейкхолдерами), и именно сформированные границы предопределяют тот методологический подход, который будет применяться консультантом по управлению на конкретном предприятии.

По итогам определения допустимых границ и метода консультационной деятельности наступает момент выбора самого консультанта по управлению, консультационной компании или вариантов смешанного формата управленческого консалтинга. Исходя из рассматриваемых автором типов консультантов и учитывая структурные изменения произошедшие в 2022 г. в национальной и мировой экономике общее сосредоточение необходимо сфокусировать на параметрах экономической безопасности компании, а значит присутствие иностранных компаний (в первую очередь из недружественных

стран) является нежелательным и обоюдным (к примеру, запрет Минфина США на оказание консалтинговых услуг в России и Российским компаниям). Затем, исходя из специфики формируемого технического задания оказания услуг по управленческому консультированию, формируются возможности узкоспециализированных компаний, отраслевых или «бутиковых» компаний в сфере консалтинга, крупных системных интеграторах или крупных компаний (если проект связан с цифровой трансформацией) или индивидуальных консультантов по управлению, точно воздействующих и направляющих деятельность предприятия-заказчика.

Адекватно проверить квалификацию консультанта по управлению практически невозможно, в этой связи предприятие-заказчик должно в первую очередь ориентироваться на опыт реализации проектов, общий подход компании к организации управленческой деятельности консультанта, применим ли он в сфере заказчика. С другой стороны, консалтинговые компании все чаще привлекают к процессу реализации управленческого консультирования специалистов как из смежных, так и абсолютно иных направлений деятельности, пытаются генерировать новые методы и идеи, развивая управленческую науку, используя возможности не только экономики, но и иных наук. Именно кадровый состав, предлагаемый заказчику для решения проблем, определяет качество производственного процесса оказания услуг по управленческому консультированию. Исходя из вышеизложенных тенденций предложения со стороны консультантов, доверие становится ключевым элементом обеспечения производственного процесса, так как психологически сложно согласиться с тем, что команда консультантов, состоящая из специалистов разных отраслей и сфер деятельности, способна обеспечить желаемый уровень эффективности функционирования системы и готова влиять на принимаемые управленческие решения, обладая на первых этапах взаимодействия с заказчиком авторитетом подвергающемуся сомнению. Проведение аттестационных процедур или иных мероприятий, направленных на оцен-

ку квалификации консультанта или отдельного члена команды консультантов, представляется невозможным в силу действия правил этики, доверия и отсутствия времени и механизмов проведения оценки, так как оценка внешнего специалиста должна производиться по совершенно иным правилам, нежели рутинная процедура оценки или аттестации персонала в рамках корпоративной структуры. Единственно возможным методом оценки квалификаций и текущего качества консультационных услуг со стороны менеджмента компании заказчиков выступает наблюдение за процессами реализации услуг, сбор информации от подчиненных по работе в проекте и др.

С позиции маркетинговых исследований в управленческом консультировании применим широкий спектр методов, таких как метод критических событий, наблюдения, фокус-групп, опросов и эксперимента. Стоит согласиться с мнением авторов-предшественников, что представленные выше методы позволя-

ют выявить негативные аспекты в процессе реализации управленческого консультирования в рамках всего процесса консультант-клиентских отношений, до взаимодействия, во время него и после. В этой связи, особо важным представляются оценки заинтересованных сторон, которые напрямую заинтересованы в положительных результатах, но при этом не связаны сложным взаимодействием как внутри компании, так и вне ее (во взаимодействии с консультационной компанией).

Необходимо отметить, что отдельные негативные тенденции и замечания к качеству услуг управленческого консалтинга могут являться следствием сопротивления и корпоративной борьбы, поэтому каждый из прецедентов рассматривается и изучается отдельно, но только в соотношении с итоговым результатом, который был либо достигнут, либо нет, как по качественным, так и по количественным параметрам, заявленным в договоре между консультантом и клиентом.

Библиографический список

1. Грабоздин Ю. П. Мониторинг субъектно-объектного состава управленческого консультирования // Ученые записки Крымского инженерно-педагогического университета. — 2022. — 4(78). — С. 39–43. — DOI: [10.34771/UZCEPU.2022.78.4.008](https://doi.org/10.34771/UZCEPU.2022.78.4.008).
2. Жабин А. П., Кандрашина Е. А. Менеджмент в постковидную эпоху // Вестник Самарского государственного экономического университета. — 2021. — 10(204). — С. 29–34. — DOI: [10.46554/1993-0453-2021-10-204-29-34](https://doi.org/10.46554/1993-0453-2021-10-204-29-34).
3. Оценка и прогнозирование риска снижения финансовой устойчивости организации / Н. А. Серебрякова [и др.] // Вестник Воронежского государственного университета инженерных технологий. — 2018. — Т. 80, 1(75). — С. 432–439. — DOI: [10.20914/2310-1202-2018-1-432-439](https://doi.org/10.20914/2310-1202-2018-1-432-439).
4. Grabozdin Y. P. The essence of management consulting processes // Social and Economic Systems. — 2022. — 6-1(30.1). — P. 243–252.
5. Suraeva M. O., Afonasyev M. A., Kucheryavenko D. M. The Impact of Digitalization on Innovative Approaches to Economic Security in Regions // Digital Technologies in the New Socio-Economic Reality : Lecture Notes in Networks and Systems. — Samara : Springer Nature, 2022. — P. 337–344. — DOI: [10.1007/978-3-030-83175-2_43](https://doi.org/10.1007/978-3-030-83175-2_43).