



Міністерство освіти і науки України

ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ
УНІВЕРСИТЕТ

Факультет менеджменту, адміністрування та права

Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

Конспект лекцій

для здобувачів другого (магістерського) рівня
вищої освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»



Харків 2024

Міністерство освіти і науки України
ДЕРЖАВНИЙ БІОТЕХНОЛОГІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
Факультет менеджменту, адміністрування та права
Кафедра менеджменту, бізнесу і адміністрування

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

Конспект лекцій
для здобувачів другого (магістерського) рівня
вищої освіти денної та заочної форми навчання
спеціальності 073 «Менеджмент»

Затверджено
рішенням
Науково-методичної ради
факультету МАП
Протокол № 8
від 08.04.2024 р.

Харків 2024

УДК 005.942(042.4)
Т-54

Схвалено
на засіданні кафедри менеджменту, бізнесу і адміністрування
Протокол № 8 від 29.03.2024 р.

Рецензенти:

Ю. І. Данько, проректор з наукової роботи Сумського національного аграрного університету, доктор економічних наук, професор;

В. С. Ніценко, доктор економічних наук, професор кафедри підприємництва та маркетингу Івано-Франківського національного технічного університету нафти і газу.

Т-54 Управлінський консалтинг: конспект лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент» / Упорядник: С.С. Ткачова – Харків: [б. в.], ДБТУ, 2024 – 57 с.

Видання призначене для представлення теоретичного матеріалу з дисципліни «Управлінський консалтинг» за темами: становлення і розвиток управлінського консультування; сутність та особливості консультаційної діяльності; консультаційні послуги: сутність та особливості; класифікація консультаційних послуг; консалтингові організації: особливості створення, управління та розвитку; консалтинг як сфера професійної діяльності; консультаційний процес: зміст та послідовність; комунікації консультаційного процесу; моделі консультування; поведінкові ролі та стратегії консультантів; маркетинг консультаційних послуг; маркетингові стратегії консалтингових організацій; нормативно-правове та фінансове забезпечення консультаційної діяльності.

Для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти денної і заочної форми навчання спеціальності 073 «Менеджмент».

УДК 005.942(042.4)

Відповідальна за випуск: Ю.М. Сагачко, канд. екон. наук, доцент

© Ткачова С. С., 2024
© ДБТУ, 2024

ЗМІСТ

Вступ	5
Структура навчальної дисципліни	6
Тема 1 Становлення і розвиток управлінського консалтингу	7
Тема 2 Сутність та особливості консультаційної діяльності	10
Тема 3 Консультаційні послуги: сутність та особливості. Класифікація консультаційних послуг	15
Тема 4 Консалтингові організації: особливості створення, управління та розвитку. Консалтинг як сфера професійної діяльності	23
Тема 5 Консультаційний процес: зміст та послідовність. Комунікації консультаційного процесу	28
Тема 6 Моделі консультування. Поведінкові ролі та стратегії консультантів	32
Тема 7 Маркетинг консультаційних послуг. Маркетингові стратегії консалтингових організацій	40
Тема 8 Нормативно-правове та фінансове забезпечення консультаційної діяльності	47
Перелік використаних джерел	55

ВСТУП

Управлінський консалтинг являє собою комплекс спеціальних послуг професійного характеру, що допомагають керівникам та менеджерам аналізувати й розв'язувати проблеми, з якими стикаються сучасні організації. Управлінський консалтинг як сфера професійних послуг розвивається доволі динамічно та впевнено набуває рис самостійної професії. Для того, щоб надавати дійсно корисні та актуальні послуги, консультант повинен постійно бути у курсі економічних, соціальних, політичних змін, що відбуваються у суспільстві. Він має передбачати події, які можуть вплинути на бізнес організацій-клієнтів, і на цій підставі давати рекомендації, що дійсно допоможуть досягти високих показників підприємства та зберегти їх в умовах кардинальних змін у зовнішньому середовищі. Інформаційні технології та інноваційні підходи в управлінні бізнесом сприяють підвищенню попиту на послуги консалтингу та відкривають для консультантів нові перспективи.

Управлінський консалтинг тісно пов'язаний з іншими професійними послугами. Цей взаємозв'язок є багатограним і передбачає як співпрацю й обмін знаннями, так і конкуренцію на національному та міжнародному ринках. В цілому, управлінський консалтинг можна розглядати як важливу складову менеджменту організацій та як окрему сферу професійних послуг. Знання та навички управлінського консалтингу є важливими для формування необхідних якостей майбутнього магістра менеджменту.

Основною метою дисципліни «Управлінський консалтинг» є надання здобувачам ґрунтовних знань щодо організації та ефективного здійснення консультаційної діяльності в організаціях, її комплексного забезпечення, удосконалення та розвитку відповідно до сучасних викликів, вимог та змін.

Завданнями дисципліни є ознайомлення здобувачів: з етапами становлення та розвитку управлінського консалтингу в світі та в Україні; з сутністю та особливостями консалтингової діяльності та консалтингових послуг; особливостями створення, управління та розвитку консалтингових організацій; змістом та послідовністю процесу консультування; моделями консультування, що використовуються на практиці; маркетинговим, фінансовим та нормативно-правовим забезпеченням консалтингової діяльності.

СТРУКТУРА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

Назва змістових модулів та тем	Кількість годин											
	денна форма						заочна форма					
	Загальний обсяг	аудиторних				Самостійна робота	Загальний обсяг	аудиторних				Самостійна робота
		усього	в тому числі					усього	в тому числі			
	лекції	лабораторні	практичні		лекції	лабораторні	практичні					
Розділ 1 Основи управлінського консалтингу												
Тема 1 Становлення і розвиток управлінського консалтингу	10	3	2		1	7	10	1	1			9
Тема 2 Сутність та особливості консультативної діяльності	10	3	2		1	7	11	1			1	10
Тема 3 Консультативні послуги: сутність та особливості. Класифікація консультативних послуг	12	4	2		2	8	11	1	1			10
Тема 4 Консалтингові організації: особливості створення, управління та розвитку. Консалтинг як сфера професійної діяльності	12	4	2		2	8	11	1			1	10
<i>Разом за розділом 1</i>	44	14	8		6	30	43	4	2		2	39
Розділ 2 Технологія консультативної діяльності												
Тема 5 Консультативний процес: зміст та послідовність. Комунікації консультативного процесу	12	4	2		2	8	12	2	1		1	10
Тема 6 Моделі консультування. Поведінкові ролі та стратегії консультантів	12	4	2		2	8	12	2	1		1	10
Тема 7 Маркетинг консультативних послуг. Маркетингові стратегії консалтингових організацій	11	4	2		2	7	11	2	1		1	9
Тема 8 Нормативно-правове та фінансове забезпечення консультативної діяльності	11	4	2		2	7	12	2	1		1	10
<i>Разом за розділом 2</i>	46	16	8		8	30	47	8	4		4	39
Всього годин	90	30	16		14	60	90	12	6		6	78

ТЕМА 1.

СТАНОВЛЕННЯ І РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСАЛТИНГУ

1.1. Етапи становлення управлінського консалтингу в світі і в Україні.

1.2. Ринок управлінського консалтингу України.

1.1. Етапи становлення управлінського консалтингу в світі і в Україні

Управлінський консалтинг – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги щодо питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і можливостей, рекомендацію відповідних заходів і допомогу в їх реалізації.

Метою консалтингу є системна розробка і проведення комплексу змін для переходу компанії клієнта із стану початкового в стан бажаний. Управлінський консалтинг направлений на допомогу у вирішенні проблем, пов'язаних з організацією управління складними системами в різних сферах діяльності, зокрема стратегічному плануванні; управлінні бізнесом, бізнес-процесами, персоналом, виробництвом; маркетинговою, фінансовою діяльністю тощо.

У найширшому сенсі слова консультування як допомога порадою існувало стільки, скільки існує людство. Проте як професійна діяльність консультування оформилося на Заході на початку ХХ століття. Його появу пов'язують з промисловою революцією. У 20-ті роки виникли перші професійні фірми, які надавали послуги з управлінського консалтингу. Але тільки в 50-ті роки управлінський консалтинг стає самостійною сферою бізнесу. Під час Другої світової війни з'явився попит на консалтингові послуги в державному секторі і у військовому комплексі. За «золотий період» його розвитку вважають післявоєнні роки. У 70-80-ті рр. зростання ринку консалтингових послуг відносно стабілізувалося і зберігало стійкі темпи, не дивлячись на кризові періоди світової економіки. Останнім часом - це один з ринків, що найшвидше розвивається у світі. За офіційними даними, консультування з економіки і управління в більшості розвинених країнах світу виступає як окремий сектор послуг. У США його оборот складає 14 млрд. дол., в Європі – 8 млрд., в Японії – 2,5 млрд. дол., в решті країн світу в цілому він оцінюється в 2 млрд. дол.

Основними чинниками, що визначають розвиток ринку консалтингових послуг, є: глобалізація економіки, розвиток науки і практики, нові інформаційні технології, посилення конкуренції і динаміка ринку, нові підходи до споживачів, укрупнення лідерів ринку та ін.

Початковий етап розвитку консалтингу в Україні характеризувався переважною роботою західних консультантів або консалтингових фірм. Далі було відкриття філій або представництв цих компаній на території України, що дозволило об'єднати західний досвід і знання специфіки українського ринку. У даний час ринок консалтингових послуг України поступово зазнає зміни у бік

зростання кількості вітчизняних консультаційних фірм. Вони надають послуги як українським, так і західним компаніям. Крім того, на українському ринку діють і приватні консультанти. Це фахівці як широкого профілю, так і вузькі технічні фахівці.

Основними причинами звернення до консультантів є: невизначеність ситуації; необхідність в кваліфікованих порадах на початку розвитку бізнесу; проблема, що виявлена, носить комплексний, системний характер; існують розбіжності в поглядах на проблему і шляхи її рішення усередині компанії; потреба скористатися знаннями і досвідом консультанта на додаток до власних можливостей; необхідність в отриманні оперативної і кваліфікованої допомоги в критичних або життєво важливих ситуаціях; наявність у консультантів спеціальних методичних і технологічних знань й інструментарію; необхідність в навчанні у процесі консультацій.

1.2. Ринок управлінського консалтингу України

На 1 січня 2022 року на ринку консалтингових послуг України склалася наступна картина: 59% ринку складало ІТ-консультування; 18% - фінансове управління та аудит; 12% - податковий і юридичний консалтинг; 5% - маркетингові стратегії; 4% - виробничий консалтинг; 3% - оптимізація персоналу.

Сьогодні на українському ринку консалтингу України працюють:

✓ транснаціональні консалтингові корпорації, що мають розгалужену мережу регіональних представництв, об'єднаних спільною корпоративною стратегією і культурою;

✓ крупні багатofункціональні фірми, що налічують близько сотні професійних консультантів, які спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній-клієнтів і пропонують доволі широкий спектр послуг щодо вирішення проблем;

✓ вузькоспеціалізовані фірми, які надають консалтингові послуги дрібним і середнім організаціям обмеженого сектору консультування, що сприяє досягненню високої якості надання послуг;

✓ навчальні заклади та центри, які здійснюють підготовку і перепідготовку фахівців, проводять тренінги за відповідним профілю підготовки напрямом;

✓ одноосібні незалежні консультанти, що є висококваліфікованими фахівцями зі значним досвідом роботи, які є експертами з певних проблем і (або) постійними консультантами при великих фірмах.

За оцінками експертів, станом на початок 2022 року в Україні працювало більше 5 тис. консалтингових фірм.

Крім того, на українському ринку діють і приватні консультанти. Це фахівці як широкого профілю, так і вузькі технічні фахівці. Часто для виконання окремого складного проєкту вони організують тимчасові «команди». Ситуацію на ринку консалтингових послуг України відображають результати досліджень, які показали попит на ІТ-консалтинг, маркетинговий

консалтинг, управління персоналом, виробничий консалтинг. Основними споживачами є підприємства сфери торгівлі і послуг, енергетики, металургії, машинобудування, нафтохімії.

Інтереси консалтингових компаній представляли і представляють професійні об'єднання та асоціації.

У 1992 році за ініціативою Фонду Держмайна була створена *Асоціація консалтингових фірм «Укрконсалтинг»*. Вона повинна була сприяти створенню консультантів-посередників для забезпечення процесу масової приватизації;

У 1998 році за підтримки Фонду держмайна і Всесвітнього банку була створена *Українська асоціація менеджмент-консультантів*, яка об'єднала консалтингові компанії. Головним завданням її діяльності є забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і професійної поведінки її членів.

У 2001 році за ініціативою українських центрів підтримки бізнесу виникла *Українська асоціація центрів підтримки бізнесу*. Вона об'єднала 30 незалежних професійних організацій в різних регіонах України, які спеціалізуються в галузі консалтингових, тренінгових і дослідницьких послуг для малого і середнього бізнесу.

У 2002 році з метою координації виробничої, наукової, господарської та іншої діяльності підприємств-партнерів, а також вирішення спільних економічних та соціальних завдань була створена *АП «Асоціація консалтингових фірм»*. Представники різних видів бізнесу об'єднали свої знання та досвід аби відповідати вимогам часу і потребам замовників. З часу свого заснування і до сьогодні Асоціація займається питаннями координації взаємодії державних, міжнародних структур, неурядових громадських організацій при реалізації спільних програм, налагодження міжнародних зв'язків у сфері консалтингу, організації міжнародного обміну інформацією та технологіями на комерційній основі, розробки проектів та законодавчих актів, які б сприяли розвитку консалтингу в Україні. Асоціація – видавець єдиного в Україні спеціалізованого журналу про ринок консалтингових послуг «Консалтинг в Україні». До складу Асоціації входять кращі на сьогодні аудиторські фірми, оціночні агенції, юридичні компанії, дизайнерські студії, маркетингові бюро та інші консалтингові компанії. Нині Асоціація консалтингових фірм активізує свою роботу у напрямку розширення кількості партнерів АКФ з метою надання комплексного обслуговування для українського бізнесу, а також виходу на міжнародний рівень шляхом залучення до співпраці транснаціональних компаній та укладення партнерських програм з міжнародними консалтинговими об'єднаннями.

У 2011 році як майданчик для розвитку професії менеджмент консультанта та підвищення культури управління в Україні була створена *Всеукраїнська асоціація консультантів з управління СМС-Ukraine*. СМС-Ukraine є ексклюзивним членом Міжнародного інституту управлінського консалтингу ICMCI – СМС-Global, членами якого є 51 міжнародна спільнота, що об'єднує сертифікованих менеджмент консультантів з різних країн. ICMCI заснована у 1987 році як міжнародна членська організація і мережа

асоціацій та організацій менеджмент консультантів по всьому світу. Зараз налічує 50 країн-членів + 1 організація, яка об'єднує консультантів з країн, які не мають представництва ICMCI. ICMCI заснована та підтримує стандарти професійних компетенцій консультантів з управління та процедуру міжнародної сертифікації на отримання звання СМС (Certified Management Consultant). Сьогодні у світі налічується понад 8 200 сертифікованих менеджмент консультантів (СМС), які відповідають високим вимогам консультантів вищої кваліфікації, та 64200 індивідуальних консультантів, які дотримуються у роботі етичних стандартів організації.

З вересня 2022 року СМС-Ukraine є повноцінним членом Європейської федерації асоціацій менеджмент консультантів (FEACO). FEACO заснована в 1960 році, наразі нараховує 15-ть національних асоціацій-членів. Загальна мета Федерації – сприяння просуванню та розвитку професії менеджмент консультанта в Європі шляхом надання підтримки членам національних асоціації, що входять до її складу. Це єдина федерація, що об'єднує національні асоціації, що мають в членах не лише індивідуальних членів, а й потужні консалтингові компанії.

Провідні міжнародні професійні об'єднання консультантів. Існують два провідних міжнародних професійних об'єднання консалтингових фірм: Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки й управління (FEACO) і Асоціація менеджмент-консалтингових фірм (AMCF). Індивідуальні консультанти мають своє об'єднання – Інститут менеджмент-консалтингу (IMC). Крім того, існують спеціалізовані асоціації, такі як Міжнародна асоціація консультантів по організаційному розвитку (IODA), а також Асоціація консультантів по підбору вищого управлінського персоналу (AESC).

ТЕМА 2.

СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

2.1. Консалтинг як сфера професійної діяльності. Сутність основних понять.

2.2. Сутність поняття «управлінський консалтинг».

2.3. Класифікація управлінського консалтингу.

2.1. Консалтинг як сфера професійної діяльності.

Сутність основних понять

Консультаційна або консалтингова діяльність (від англ. to consult – консультувати, радити) полягає у наданні кваліфікованими фахівцями клієнтові на контрактній основі незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги з метою сприяння у справі виявлення, ідентифікації та діагностування наявних проблем, пошуку їх оптимального вирішення, методології розроблення і впровадження рекомендацій та практичної реалізації заходів, спрямованих на здійснення конструктивних змін щодо поліпшення використання існуючих можливостей для досягнення найбільшого ефекту функціонування.

Призначення консультування (його місія) – у сприянні вирішенню проблем та підвищенні ефективності діяльності клієнта.

Метою консультування є надання консультантом особливого замовленого і оплаченого товару – консультаційної послуги, орієнтованого і призначеного для удосконалення діяльності клієнта.

Сутність консалтингу полягає у поєднанні фахової та підприємницької діяльності. Це суто ринкове явище, найбільш відчутними рисами якого є комерційна основа надання та реальна мотивація клієнта до одержання цих послуг. Результати інтелектуальної, аналітичної та дослідницької праці, як особливо цінна інформація, набувають рис товару, а консультаційна діяльність – особливого роду послуги, яку замовляють і оплачують.

Об'єктом консультування є ситуації, явища і процеси, які виникають у діяльності клієнта.

Предметом консультування є такий стан об'єкта, що потребує втручання і поліпшення.

Суб'єкти консультаційної діяльності. Консультування здійснюють спеціально підготовлені висококваліфіковані фахівці або організації (фірми), що надають відповідні професійні послуги.

Консультант – це фахівець з особливим статусом, що володіє спеціальними знаннями і практичними навичками, методичним інструментарієм у конкретній галузі та здатністю творчо застосовувати їх для вирішення проблем клієнта, дотримуючись при цьому певних етичних норм і стандартів професії.

Консультаційна (консалтингова) фірма – це організація, що займається професійним консалтингом, а саме надає консультаційні послуги клієнтам за допомогою фахівців відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати і розробити модель вирішення проблеми клієнта.

Водночас консультування передбачає і *безпосередню наявність іншої сторони – клієнта*. Спільна діяльність консультанта і клієнта, спрямована на вирішення проблем і підвищення ефективності існуючої або створення нової системи (чи її елементів) останнього, *називається консультаційним процесом*. У консультаційному процесі його учасники взаємодіють між собою.

діяльністю тощо.

Консалтинг носить багатофункціональний і міждисциплінарний характер. На відміну від управлінського процесу, *консалтинг допускає спільну роботу* консультанта і клієнта. Проте ступінь участі клієнта різна, вона залежить від проблем, що вирішуються.

Існує широкий діапазон консультаційних продуктів і процесів, які є результатом консалтингу. Їх вид залежить від цілей, які переслідує клієнт, звернувшись до консалтингової фірми за послугами, від спеціалізації консультанта, а також від вибору методу вирішення проблем клієнтів. Вони можуть виражатися в результатах, що представлені у вигляді продукту (наприклад, поради), або можуть виражатися у процесах, що відображають певний вид робіт (наприклад, пошук партнерів) (рис. 2.1).



Рис. 2.1. Види консалтингових продуктів та процесів

Консалтингова діяльність здійснюється відповідно до таких принципів, як:

- ✓ незалежність і об'єктивність допомоги, що надається;
- ✓ професійний підхід до вирішення проблем клієнтів;
- ✓ достатня компетентність у сфері вирішення проблем клієнтів;
- ✓ використання передового досвіду;
- ✓ наукова обґрунтованість при вирішенні проблем;
- ✓ використання системного підходу, який дає розуміння компанії-клієнта як багаторівневої системи, що складається з підсистем, що управляють, і підсистем, що є керованими;
- ✓ комплексність у вивченні і консультуванні, що допускає багатостороннє вивчення компанії – її зовнішнього і внутрішнього середовища з використанням різних способів і засобів;
- ✓ вивчення компанії-клієнта у нерозривному зв'язку з умовами її функціонування;
- ✓ пріоритетність інтересів клієнтів;
- ✓ облік умов, необхідних для реалізації розроблених заходів;
- ✓ сприяння підвищенню компетентності керівників і персоналу компанії-клієнта;
- ✓ рекомендаційний характер висновків і пропозицій, а не обов'язковий або нормативний;
- ✓ дотримання конфіденційності;
- ✓ коректність відносно обслуговування клієнтів, що конкурують між собою;
- ✓ використання достатньої інформації для виконання замовлення;

✓ дотримання етичних норм поведінки.

2.2. Сутність поняття «управлінський консалтинг»

Існують різні підходи до визначення сутності поняття «управлінський консалтинг». Визначення об'єднані у 3 групи.

Перша група визначень характеризується використанням широкофункціонального погляду на консультування. Типовим визначенням є визначення Фріца Стеела, який під *процесом консультування розуміє* будь-яку форму надання допомоги відносно змісту, процесу або структури завдання або серії завдань, при якій консультант сам не відповідає за виконання завдання, але допомагає тим, хто відповідальні за це.

Друга група визначень розглядає консультування як особливу професійну службу і виділяє низку характеристик, якими вона повинна володіти. Так, Леррі Грейнер і Роберт Метцгер під *управлінським консалтингом* розуміють консультативну службу, що працює за контрактом і що надає послуги організаціям за допомогою спеціально підготовлених і кваліфікованих осіб, які допомагають організації-замовнику виявити управлінські проблеми, проаналізувати їх, дають рекомендації щодо їх вирішення і сприяють, при необхідності, виконанню рішень.

До третьої групи відносять визначення Європейської Федерації асоціацій консультантів з економіки і управління, *управлінський консалтинг (або менеджмент-консалтинг)* – це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення й оцінку проблем і можливостей, рекомендацій щодо впровадження відповідних заходів і допомогу в їх реалізації.

Метою консалтингу є системна розробка і проведення комплексу змін для переведення клієнтської компанії із стану початкового в стан бажаний. Консалтинг, що є методом впровадження наукових знань в економіку, виконує функції її раціоналізації.

Управлінський консалтинг направлений на допомогу у вирішенні проблем, пов'язаних з організацією управління складними системами в різних сферах діяльності, зокрема стратегічному плануванні, управлінні бізнесом, бізнес-процесами, персоналом, виробництвом, маркетинговою, фінансовою діяльністю тощо.

Консультаційна діяльність (управлінське консультування чи консалтинг) містить у собі діагностику клієнтської організації, навчання керівників і фахівців, а також практичне освоєння інновацій.

Управлінський консалтинг – це процес удосконалення навичок роботи з людьми, пошуку необхідної інформації, вивчення проблеми, правильної інтерпретації результатів аналізу. Консультант при цьому повинний залишатися незалежним у своїх судженнях.

У той же час *управлінський консалтинг* – це наука, тому що він:

– спирається на рекомендації цілої низки інших наук (психологія, соціологія, менеджмент тощо);

– має мету, об'єкт і предмет вивчення, оперує визначеними методами дослідження і відповідним інструментарієм;

– базується на знаннях консультанта у визначеній предметній області;

– спирається на методи і технології роботи консультанта.

За допомогою управлінського консультування можна підвищити ефективність управління сучасними організаціями, а також вирішити низку типових проблем, а саме:

– «прозорість» системи обліку витрат, що дозволить установити причини виникнення цих витрат і визначити їхню економічно виправдану величину;

– недостатня мотивація персоналу до зниження рівня витрат і підвищення ефективності діяльності організації;

– низька оперативність одержання фактичної інформації про поточну діяльність підрозділів, філій і організації в цілому;

– недосконалість системи внутрішньої фінансової звітності;

– недостатньо висока фінансова дисципліна лінійних підрозділів;

– недостатня ефективність і несистематичність процедур планування доходів, витрат і фінансових потоків;

– недостатня налагодженість системи первинного документообігу й ін.

2.3. Класифікація управлінського консалтингу

Зміст управлінського консалтингу повною мірою може бути розкритий при розробці типології консультаційної діяльності. Типологія необхідна для точної ідентифікації кожного нового виду управлінського консультування (табл. 2.1). Приведена типологія управлінського консалтингу значно розширює список типів (форм) консультаційної діяльності.

Таблиця 2.1

Типологія управлінського консалтингу (УК)

Класифікаційні ознаки УК	Типи УК
1	2
1. За результатами на виході	продуктове УК (консультування проєкту); забезпечуюче УК (консультування процесу)
2. За радикальністю	"революційне" УК (принципово нові технології, методи управління); "косметичне" УК (удосконалення, доповнення); "звичайне" УК (елементи "революційного" та "косметичного" УК)
3. За цілями	цільове УК; багатоцільове УК
4. За видами завдань, що вирішуються	оперативне УК; стратегічне УК

1	2
5. За механізмом реалізації	об'єктне УК (на одному об'єкті); поліоб'єктне УК (на декількох об'єктах); унікальне УК; стандартне УК
6. За ступенем завершеності	завершене УК; етапне УК
7. За місцем застосування	внутрішньофірмове УК; зовнішнє УК
8. За терміном дії на об'єкті	короткострокове УК; середньострокове УК; довгострокове УК
9. За прикладними функціями	науково-дослідницьке УК; практичне УК
10. За ступенем впливу	шокове УК; повзуче УК
11. За кількістю об'єктів	індивідуальне УК; колективне УК
12. За рівнями та сферами управління	фірмове (організаційне)УК; галузеве УК; муніципальне УК; державне УК
13. За масштабами організації	мікроконсультування (бригада, відділ, секція, організація); макроконсультування (об'єднання підприємств)
14. За методами навчання	активне УК; рутинне УК; взаємонавчальне УК
15. За видами управлінської діяльності	науково-технічне УК; соціально-економічне УК; правове УК
16. За методом самооцінки керівником	рефлексивне УК; критичне УК

ТЕМА 3.

КОНСУЛЬТАЦІЙНІ ПОСЛУГИ: СУТНІСТЬ ТА ОСОБЛИВОСТІ. КЛАСИФІКАЦІЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

3.1. Сутність поняття «консультаційна послуга». Специфічні особливості консультаційних послуг.

3.2. Класифікація консультаційних послуг за функціональними потребами клієнтів.

3.3. Класифікація консультаційних послуг за методологією їх проведення.

3.4. Класифікація консалтингових послуг за галузями управлінської діяльності.

3.1. Сутність поняття «консультаційна послуга».

Специфічні особливості консультаційних послуг

За результатами консультування у власність клієнта переходить *інтелектуальний продукт – консалтингова послуга.*

Консалтингова послуга є особливим товаром, оцінка вартості та корисності якого ускладнюється специфічним ставленням споживачів до його невідчутності й унікальності.

Специфіка консультаційної послуги полягає в наступному: 1) клієнт може оцінити якість наданої йому послуги лише після завершення консультування або через якийсь проміжок часу; 2) якість консалтингової послуги безпосередньо залежить від фаховості консультантів; 3) реалізувати консалтингову послугу у завершеній формі без наявності індивідуального споживача неможливо; 4) кожна послуга є невідчутною та унікальною. З огляду на це, ідентичні консультаційні продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, а й мати різну методологію розробки та зміст.

Як і будь-який інший продукт, консалтингові послуги мають свій життєвий цикл: стадії проектування і розробок; апробації; випуску на ринок; зростання; зрілості; насичення і занепаду. Цей процес має також і часову визначеність, оскільки деякі послуги старішають, і їх потрібно замінювати, а деякі послуги з'являються, і їх потрібно впроваджувати.

Важливого значення набуває класифікація консультаційних послуг, особливо з огляду на ідентифікацію кожного нового виду консалтингу. Системність характеристик, властивих кожному виду консультування, дає змогу оцінити його можливості й порівняти за ефективністю стосовно інших.

Як у світі, так і в Україні, спектр консалтингових послуг доволі широкий, динамічний і зумовлений конкретними потребами бізнесу, адже проблеми українських підприємств є не менш різноманітними, ніж у їхніх закордонних колег. Вітчизняний ринок консалтингових послуг пропонує практично весь перелік, передбачений міжнародними класифікаторами.

Традиційно ринок консультування сегментують за такими ознаками:

- ✓ функціональним призначенням консалтингового продукту;
- ✓ галузевою приналежністю клієнтів консалтингових послуг;
- ✓ географічним положенням консалтингових компаній.

3.2. Класифікація консультаційних послуг

за функціональними потребами клієнтів

Консалтингові послуги класифікують за функціональними потребами клієнтів – виділяють стратегічний, операційний, організаційний, ІТ-консалтинг, послуги по підборі персоналу вищої управлінської ланки.

Стратегічний консалтинг пов'язаний з корпоративним розвитком підприємства і полягає в розробці управлінських рішень, пов'язаних з майбутнім розвитком підприємства, розробкою корпоративних стратегій, стратегічним позиціонуванням і забезпеченням стійких конкурентних переваг клієнтів. За допомогою консультантів або при їх участі, розробляється стратегія підприємства з різних напрямів його розвитку, зокрема відносно продукції, маркетингу, ринків, інноваційних стратегій, організаційного розвитку тощо. Консультант володіє широким спектром методик стратегічного планування, за допомогою яких він розробляє різні варіанти стратегічного плану, зокрема на основі сценарного підходу до розвитку зовнішнього і внутрішнього середовища, що вимагає великого обсягу інформації та аналітичної роботи.

Операційний консалтинг пов'язаний з операційним розвитком підприємства і полягає в підвищенні ефективності операційного управління, зокрема оптимізації бізнес-процесів, фінансових потоків, управлінні якістю, персоналом, витратами, постановці управлінського обліку. Він включає аналіз поточної ситуації: вивчення бізнес-процесів, визначення меж і опис ситуації «Як є», підбір найкращих бізнес-практик для даної компанії, визначення основних і змінних витрат, існуюче ІТ — забезпечення, вивчення документообігу; розробку рекомендацій і проектування рішень: опис бізнес-процесів «Як треба», адаптація бізнес-практик, розробка системи мотивації персоналу, розробка ключових показників ефективності, розробка регламентів взаємодії між учасниками процесів, оцінка планованого ефекту від впроваджуваних перетворень з вказівкою впливу на вартість компанії, оцінка ризиків проведення перетворень; впровадження розроблених рекомендацій: методологічна підтримка впродовж всього етапу впровадження, здійснення контролінгу бізнес-процесів після впровадження.

Організаційний консалтинг пов'язаний з організаційною функцією управління і полягає в підвищенні ефективності організаційного управління, зокрема в розробці організаційної структури підприємства, підвищенні організаційної ефективності, оформленні бізнес-процесів. Основне завдання організаційного консалтингу – забезпечити високу керованість бізнесом. Це особливо важливо на фазі зростання і в ситуації високої динамічності зовнішнього середовища. Послуги консультантів у галузі організаційного консалтингу дозволяють клієнтові отримати незалежний погляд на свою організацію, визначити вузькі місця можливості розвитку. Для досягнення мети консультант використовує різноманітні методи, зокрема аналіз організаційно-розпорядливих документів, опитування співробітників і зовнішніх контрагентів компанії, індивідуальне і групове тестування, структуроване спостереження на робочому місці тощо. Організаційний консалтинг орієнтований на можливість проведення в компанії таких перетворень: оптимізація організаційної структури і бізнес-процесів компанії з метою забезпечення прозорості бізнесу і виходу на якісно нові рівні розвитку; реорганізація і виявлення дублюючих підрозділів і функцій в компанії в результаті злиття або поглинань; виведення на аутсорсинг функцій окремих підрозділів компанії; оптимізація витрат і розрахунок вартості бізнес-процесів в компанії.

IT-консалтинг пов'язаний з інформаційно-технологічним розвитком підприємства і полягає в оптимізації інформаційної системи управління, зокрема у виборі, проєктуванні, створенні і впровадженні інформаційних систем управління. IT-консалтинг – це вміння визначити головне виробниче завдання клієнта і допомогти йому розібратися, що є первинним – закупівля техніки або затвердження проєкту інформаційної системи на базі даної техніки. Для цього потрібний творчий підхід, що базується на професійному володінні технологіями, умінні знайти і застосувати компромісне рішення між існуючими шаблонами й індивідуальним завданням клієнта. У IT-консалтингу важливі глибокі знання, оскільки чим більше консультант знає про можливості і властивості вживаних технологій, тим більше варіантів систем він може побудувати на їх базі, а значить, і наблизитися до наміченої клієнтом мети.

Підбір персоналу вищої управлінської ланки полягає в підборі та оптимізації управлінських команд, вищого управлінського персоналу, попит на який перевищує в даний час пропозицію. Консалтингові компанії, які займаються даним видом діяльності, як правило, мають власну широку базу даних кращих фахівців у різних сферах бізнесу, здійснюють постійний моніторинг професіоналів, які успішно працюють на спеціалізованих ринках. Консультанти використовують як традиційні методики пошуку, оцінки і підбору персоналу, так і власні розробки. Це дозволяє їм кваліфіковано оцінювати можливості кандидатів, ефективно надавати психологічну оцінку претендентів, допомагати у визначенні та коректуванні функцій нових управлінців, а також оптимізувати схему управління компанією.

3.3. Класифікація консультаційних послуг за методологією їх проведення

Консалтингові послуги класифікують за методологією їх проведення – виділяють експертне, процесне, навчальне і інтегроване консультування.

Експертне консультування припускає виконання всього спектру робіт: від діагностики діяльності компанії до вироблення конкретних стратегічних і тактичних рішень і рекомендацій консультантами. Роль клієнта при цьому полягає в надання консультантові необхідної інформації, здійсненні контролю за його діяльністю, розуміння, ухвалення його рекомендацій і вироблення відповідних управлінських рішень.

Експертне консультування включає:

- усні консультації в режимі «питання-відповідь», у формі дискусії, обговорення проблем, причин їх виникнення, можливих заходів по усуненню;
- письмові відповіді на поставлені питання, аналітичні огляди літератури, нормативних документів, практики;
- експрес-аналіз ситуації, визначення напрямів втручання (спостереження, співбесіди, письмові опитування і анкетування, вивчення документів, дискусія по проблематиці тощо);
- поглиблений аналіз ситуації, виявлення дійсних, глибинних причин труднощів підприємства (вибір критеріїв оцінки і розробка оцінних шкал і

еталонів, спеціальні програми досліджень, формування респондентських і експертних груп, використання спеціального діагностичного інструментарію, модельне проектування);

- структуризація завдань, пошук рішень, аналіз альтернатив, розробка рекомендацій, експертні оцінки і висновки).

При експертному консультуванні успіх проєкту визначається такими трьома чинниками: кваліфікацією експерта; умінням клієнта скористатися отриманими рекомендаціями; бажанням клієнта скористатися рекомендаціями. За відсутності другого і третього чинників навіть найвища експертна кваліфікація консультанта не зможе зробити проєкт успішним.

Процесне консультування припускає, на додаток до експертного, участь клієнта в розробці рекомендацій. Потреба в процесному консультуванні виникає тоді, коли клієнт хоче змін, розвитку організації, але не може вирішити цю проблему сам.

При процесному консультуванні консультанти на всіх етапах проєкту активно взаємодіють з клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, міркування, пропозиції, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем і вироблення рішень. Це відбувається в рамках заходів і процедур, запропонованих консультантом (консультант на весь час роботи залишається незалежним зовнішнім експертом, зберігаючи дистанцію між собою і організацією клієнта). При цьому роль консультантів полягає в організації і управлінні процесами збору інформації і її аналізу, а також розробки, обговорення, оцінки і ухвалення рішень, отриманих в процесі спільної з клієнтом роботи і приведенні їх в систему рекомендацій.

Процесне консультування є методом зміни і розвитку підприємств і організацій. Метою його застосування є підвищення ефективності роботи підприємства (організації) на основі спільної роботи консультанта і клієнта. У процесі такої співпраці не тільки вирішуються актуальні проблеми підприємства, але і отримуються навички аналізу, оцінки і вирішення проблем працівниками підприємства-клієнта. Отже, консультант, з одного боку, допомагає у вирішенні існуючих проблем, з другого – показує клієнтові шляхи самостійного вирішення проблем в майбутньому. Між консультантом і клієнтом повинні встановлюватися стосунки співпраці і взаємної довіри, а також розуміння того, що результати процесу, в якому вони беруть участь, заздалегідь не відомі і відповідальність лежить на обох сторонах. Визначення компетентності в цій ситуації вважається за основоположну умову процесу консультування. Консультант повинен концентруватися на інтересах організації, уміти відвернутися від особистих оцінок і стандартів, зуміти в цілому зрозуміти систему клієнта і не удаватися до передчасних висновків.

Навчальне консультування припускає реалізацію програм по навчанню персоналу організації, підприємства в різних формах, зокрема пряме навчання на робочих місцях, курси підвищення кваліфікації, тренінги, коучинг, семінари, лекції, майстер-класи. Навчальне консультування може бути доповненням до інших видів консультування, тобто припускає додаткові витрати часу персоналу клієнта на навчання.

Навчальне консультування має на меті підвищення кваліфікації працюючого персоналу підприємства від топ-менеджерів до торгових агентів, підготовка співробітників до самостійного виконання робіт, оптимізації бізнес-процесів. В основі звернення до навчального консультування лежить твердження, що успіх підприємства – це навчений персонал. Мається на увазі, що навчений персонал у змозі ефективніше в часі та при ухваленні рішення справитися з існуючими і виникаючими проблемами як відносно внутрішніх, так і зовнішніх чинників, тобто максимально ефективно підійти до виконання професійних обов'язків.

Навчальне консультування може вестися на основі стандартних програм або програм, спеціально адаптованих до проблематики, яка визначається підприємством. Воно може проходити в спеціально сформованих за певними ознаками групах, відбір в яких проходить на основі опитування, тестування, а також в загальних групах, робота в яких заснована на розвитку комунікативних навиків, навичок ухвалення колективних рішень.

Навчальне консультування можна розглядати як форму впровадження знань в економічну діяльність підприємства, альтернативну такій формі, як традиційне навчання. Перевагою навчального консультування є індивідуальний підхід, при якому знання консультантів трансформуються так, щоб вирішити конкретні проблеми того або іншого підприємства.

Інтегроване консультування припускає поєднання процесного і експертного консультування, а навчальне консультування розглядається при цьому як різновид експертно-процесного консультування.

3.4. Класифікація консалтингових послуг за галузями управлінської діяльності

У *Європейському довіднику консультантів виділяють 8 груп консалтингових послуг за галузями управлінської діяльності*: 1) консультування із загальних питань управління, яке потребує від консультанта володіння різними методами і інструментами управління, зокрема стратегічного; 2) адміністрування, що потребує вміння оптимізувати управління компанією; 3) фінансового управління, що припускає надання допомоги в пошуку джерел фінансових ресурсів; оцінці поточної фінансової ефективності діяльності компанії тощо; 4) управління кадрами, яке включає оптимізацію залучення і використання людських ресурсів компанії; 5) маркетингу, який забезпечує адаптивність компанії до умов зовнішнього середовища; 6) виробництва, яке припускає ухвалення рішень в галузі отримання продукції потрібної якості, в потрібній кількості, в строк, з мінімальними витратами; 7) послуги з інформаційних технологій, які включають розробку рекомендацій по впровадженню систем автоматизованого проєктування і автоматизованих систем управління, інформаційно-пошукових систем, застосуванню комп'ютерів у різних функціональних сферах; 8) спеціалізовані послуги – ті види послуг, які відрізняються методами або об'єктами консультування.

Консультавання із загальних питань управління бізнесом припускає такі види робіт: загальну діагностику компанії; визначення і формулювання місії, цілей і стратегічних цільових пріоритетів компанії; формування стратегії розвитку; розробку і впровадження положення «про корпоративну культуру підприємства» (основні норми і правила роботи компанії); створення зручних і необхідних форм звітності; проведення SWOT-аналізу; пошук ринкових можливостей; розробку або оптимізацію позиціонування компанії; рекомендації щодо пошуку партнерів; розробку партнерських програм; технологію побудови регіональної мережі (торгові філії /представництва) і управління такою мережею; технологію побудови і відкриття магазинів; реструктуризацію структури управління; раціоналізацію системи управління; побудова дієвої стратегії розвитку; розподіл і узгодження зон відповідальності; розробку і вдосконалення системи управлінської взаємодії (по вертикалі і по горизонталі); розробку і впровадження єдиних стандартів планування і контролю; розробку системи оцінки ефективності діяльності підрозділів компанії.

Основне завдання адміністративного консультавання – оптимізувати управління компанією. Воно включає формування і реєстрацію компаній, планування і організацію роботи офісу компанії, його устаткування; аналіз і оптимізацію організаційної структури компанії; систему адміністративного контролю; розробку стандартів роботи підрозділів, служб і відділів компанії; розробку рекомендацій по розподілу функцій між відділами і підрозділами; оптимізації кількості рівнів управління; налагодження трудової дисципліни; визначення відповідності ступеня важливості функцій, що виконуються тим або іншим відділом для компанії в цілому, і його ролі в ухваленні рішень; виявлення зон «безвідповідальності» або дублювання функцій; виявлення і оцінку "вузьких місць" і порушень логіки функціонування компанії; організацію і підтримку документообігу на підприємстві; ведення діловодства.

Консультавання з фінансових питань припускає надання допомоги в пошуку джерел фінансових ресурсів; оцінці поточної фінансової ефективності діяльності компанії; зміцненні фінансового положення компанії в перспективі; з питань фінансового планування і контролю, оподаткування, бухгалтерського обліку, розміщення акцій і паїв на ринку; кредитування, страхування, підвищення прибутковості і зниження собівартості, бюджетування в будь-якому напрямі діяльності компанії; у проведенні фінансової експертизи, оцінки фінансових наслідків даних пропозицій, зокрема при відкритті нових підприємств, розширенні компанії, введенні нових виробничих ліній, установці нового устаткування, завоюванні нового ринку і тому подібне.

Головне завдання консалтингу в галузі управління кадрами – оптимізація залучення і використання людських ресурсів компанії. Консультавання по управлінню кадрами включає: вирішення питань відносно принципів підбору кадрів; підготовку опису «ідеального» виконавця, що має певну професійну підготовку, кваліфікацію, досвід, які потрібні для виконання даної роботи; розробку способів оцінки, підбору і розстановки персоналу; безпосередній підбір кадрів; контроль кадрового складу; оцінка компетентності вищої,

середньої і лінійної ланки компанії; виявлення і аналіз проблем, пов'язаних з освітою, культурою і соціальними питаннями, які впливають на виконання роботи персоналом; визначення політики компанії в галузі підвищення кваліфікації персоналу, його професійного зростання; організація підвищення кваліфікації; управління кадрами; охорона праці; поліпшення психологічного клімату в колективі; розробка систем мотивації співробітників; розробка систем стимулювання і систем оплати праці; оцінка результатів діяльності працівника підприємства з погляду групових і індивідуальних цілей.

Головне завдання маркетингового консалтингу – забезпечити адаптивність компанії до умов зовнішнього середовища. Консалтинг в галузі маркетингу припускає надання допомоги у вирішенні життєво важливих для будь-якої компанії завдань: формування платоспроможного попиту на її товари або послуги; проведення маркетингових досліджень, зокрема в галузі вивчення ринку, кон'юнктури, споживачів, діяльності реальних і потенційних конкурентів; маркетинговий аудит; аналіз конкурентного середовища компанії; виявлення перспективних сегментів ринку; розробка рекомендацій по коректуванню маркетингової політики компанії; формування маркетингової стратегії і плану заходів щодо її реалізації; створення системи моніторингу потреб клієнтів; забезпечення ухвалення рішень в галузі збуту, ціноутворення, просування, розробки нової продукції, після продажного обслуговування; допомога в знаходженні нових потенційних ринків; пошук ідей нової продукції для існуючих споживачів і нових споживачів для реалізації наявної продукції; розробка систем розподілу товарів або послуг; визначення збутової політики, зокрема в сфері стимулювання; розробка і організація проведення рекламних кампаній, PR-акцій і оцінка їх ефективності у вигляді незалежних експертиз; вироблення рекомендацій по оптимізації рекламної і PR стратегії.

Консультавання з організації виробництва припускає ухвалення рішень у сфері виробництва продукції потрібної якості, в потрібній кількості, в строк, з мінімальними витратами. Це вимагає від консультанта знань як в галузі економіки і управління, так і в інженерній галузі, і в галузі технологій. Консультанти надають допомогу у вирішенні таких завдань, як: вибір технології виробничого процесу, стимулювання продуктивності праці, оцінка і контроль якості продукції, стандартизація продукції, аналіз витрат виробництва, планування виробництва, використання устаткування і матеріалів, конструювання і вдосконалення продукції, оцінка робіт.

Консультавання з інформаційних технологій включає розробку рекомендацій з упровадження систем автоматизованого проектування і автоматизованих систем управління, інформаційно-пошукових систем, застосуванню комп'ютерів у різних функціональних сферах. Інформаційні технології є необхідними для сучасних компаній, а зміни, супроводжуючі використання нових інформаційних технологій, пов'язані з самими організаційними основами побудови структури підприємства. Консультант з управління у сфері ІТ на основі вивчення характеру стосунків між інформацією і різними видами управлінської діяльності дає рекомендації щодо підвищення корисності і доступності інформації; допомагає клієнтові знатися на

можливостях інформаційних технологій і скорочує розрив між технічним персоналом і кінцевим користувачем комп'ютерних програм. Консультант приводить у відповідність існуючу систему забезпечення інформацією до оптимального рівня і в необхідну форму; визначає ступінь сумісності всіх інформаційних і функціональних систем; дає рекомендації по удосконаленню існуючих систем (з погляду достовірності, форми подачі, зміст і тому подібне); підбирає необхідне для виконання певних завдань підприємства устаткування; розробляє системи управління базами даних, засобами зв'язку і формами обробки даних (програмне забезпечення); підбирає персонал і планує необхідну професійну перепідготовку кадрів.

Спеціалізовані консалтингові послуги – це ті види послуг, які відрізняються або за методами (навчальне консультування), або за об'єктами (консалтинг по управлінню електроенергетикою, з телекомунікації, з екології, з матеріально-технічного постачання, консалтинг в державному секторі, консалтинг для малого бізнесу), або за характером впроваджуваних знань (інженерний консалтинг, юридичний консалтинг).

ТЕМА 4.

КОНСАЛТИНГОВІ ОРГАНІЗАЦІЇ: ОСОБЛИВОСТІ СТВОРЕННЯ, УПРАВЛІННЯ ТА РОЗВИТКУ. КОНСАЛТИНГ ЯК СФЕРА ПРОФЕСІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

- 4.1. Класифікація та характеристика консалтингових організацій. Переваги та недоліки.**
- 4.2. Особливості управління консалтинговими організаціями.**
- 4.3. Види та характеристики фахівців з управлінського консалтингу. Вимоги до консультантів.**

4.1. Класифікація та характеристика консалтингових організацій. Переваги та недоліки

Консультаційна (консалтингова) фірма – це організація, що займається професійним консалтингом, а саме надає консультаційні послуги клієнтам за допомогою фахівців відповідної кваліфікації, здатних визначити, проаналізувати і розробити модель вирішення проблеми клієнта.

Типи консалтингових організацій, що існують у світі. У світовій практиці консультування виділяють *п'ять основних типів консультаційних організацій*: багатопрофільні компанії, що спеціалізуються на аудитах, інформаційних технологіях, юридичному і фінансовому консультуванні; спеціалізовані компанії, що працюють у будь-якій галузі управлінського консультування; лідерські організації, що створюються навколо сильної особи, висококваліфікованого фахівця; партнерські, що складаються з групи консультантів, кожен з яких хороший фахівець у своїй галузі, має свою

клієнтуру і може працювати незалежно від інших; незалежні консультанти, які або мають юридичний статус на ринку або обходяться без нього.

Переваги і недоліки роботи великих консалтингових фірм. Великі фірми володіють більшою фінансовою стабільністю, мають свої регіональні представництва. У штаті найбільш великих консалтингових фірм працюють достатньо досвідчені менеджери проєктів. Вони використовують надійні й ефективні методи при управлінні великими проєктами, мають величезний досвід співпраці з багатьма клієнтами, більш відомий бренд, що дає змогу боротися за отримання великих контрактів. Однак робота у великій консалтинговій компанії припускає високий рівень участі в корпоративній політиці і пов'язані з цим проблеми бюрократії. У великій компанії менш помітний внесок кожного співробітника в роботу, менший розмір заробітної плати, вища вартість її послуг для клієнтів.

Переваги та недоліки роботи невеликих консалтингових фірм. Невеликі консалтингові фірми виконують свою роботу за меншу платню, ніж великі консалтингові фірми, і з більшою стабільністю, чим незалежні консультанти. Багато дуже досвідчених консультантів вважають за краще працювати в таких фірмах, тому що рівень заробітної плати в них більший. Вони зможуть отримати визнання вагомості їх внеску в загальну справу. У невеликих фірмах обмежений рівень бюрократії в порівнянні з великою компанією. Однак такі фірми не володіють тим рівнем комфорту, який характерний для великих консалтингових компаній, а також їм притаманна невисока стабільність роботи на ринку.

Переваги і недоліки роботи незалежних консультантів. Незалежні консультанти володіють більшою свободою дій, вони не скуті правилами корпоративної політики, володіють гнучкістю в зміні робочого середовища. Основними перевагами роботи компанії-клієнта з незалежним консультантом є значна економія коштів і можливість отримати консультацію тих фахівців, які є експертами в специфічних функціональних і технічних сферах діяльності компанії. Проте робота незалежного консультанта пов'язана із значним ризиком, вираженим в проблемі забезпечення постійної зайнятості.

4.2. Особливості управління консалтинговими організаціями

Основні структурні блоки управління консалтинговою організацією та аспекти мотивації консультантів. Структурними блоками організації управління консалтинговою компанією є основний блок, який включає підрозділи за видами консалтингу, галузями економіки; блок забезпечення основної діяльності, який включає маркетингові, фінансові, матеріально-технічні, інформаційні служби; блок регіонального розділу, який включає дочірні фірми, філії, представництва.

У практиці консалтингового бізнесу виокремлюють такі організаційно-правові форми: *одиничне володіння, партнерство, корпорація.*

Виділяють такі організаційно-правові форми консалтингового бізнесу:

Індивідуальне володіння (консультант-індивідуал, власник та декілька співробітників тощо). Відмінною рисою цієї форми є те, що часто власник виконує одночасно функції консультанта та керівника фірми. При цьому консультаційну роботу він може виконувати із залученням помічників (одного або декількох працівників). Оподаткування прибутку фірми у такому випадку здійснюється на засадах оподаткування власного доходу керівника. У випадку завершення трудової діяльності керівника (власника) фірма припиняє своє існування.

Партнерство (товариство). Ця організаційно-правова форма зустрічається у галузі консультування найчастіше. При цьому юридична особа створюється на основі угоди між засновниками, котра передбачає поєднання різних видів ресурсів задля започаткування та ведення діяльності, а також розподіл прибутків, збитків та зобов'язань. Виділяють такі види партнерства: повне товариство; товариство з обмеженою відповідальністю та командитне товариство. Сильними сторонами партнерства є оптимальне використання рівня кваліфікації та знань партнерів через розподіл праці; можливість виконання складних завдань та продовження робіт за відсутності одного з партнерів; раціональне використання ресурсів фірми. Проте відсутність обмежень у відповідальності партнерів за помилки один одного та необхідність досягнення згоди за кожним важливим рішенням іноді спричиняють неефективність партнерства.

Корпорація (акціонерне товариство). Ця форма є поширеною при створенні транснаціональних компаній. Основною її особливістю є відсутність відповідальності власників компанії за боргові та інші зобов'язання корпорації. Акціонерне товариство функціонує окремо від власників. Позитивними рисами корпорації є гнучкість у виконанні та розвитку бізнесу, можливість зміни кількості власників, можливість об'єднання в одній особі працівника і співвласника, оподаткування особистого прибутку і прибутку корпорації.

У даний час функціонують консалтингові компанії, котрі мають різні форми юридично-правової організації. Серед них слід відзначити наступні форми: державне підприємство; державна установа; у складі вищого навчального закладу; у складі науково-дослідного інституту (НДІ); автономна некомерційна організація, або некомерційне партнерство; комерційне підприємство – низка галузевих інформаційно-аналітичних і консультаційних центрів.

При застосуванні цієї чи іншої організаційно-правової форми доцільно зважати на конкретні ринкові умови. Але у процесі розвитку окреме підприємство може змінювати форми бізнесу від індивідуального володіння до акціонерного товариства. Прагнення власників та керівництва консалтингових фірм мотивувати консультантів до високопродуктивної праці реалізується через залучення їх до спільного володіння компанією.

Вибір оптимальної організаційно-правової форми консультаційної організації необхідно здійснювати таким чином, щоб обрана форма максимальною мірою сприяла мінімізації можливих ризиків виконання виробничої функції цієї консультаційної організації.

Організаційні структури консалтингових фірм відповідають їхнім розмірам, профілю та видам послуг.

Різновидами організаційних структур управління консалтинговими фірмами є лінійні, функціональні, лінійно-функціональні, дивізійні (продуктові, споживчі, територіально-регіональні), адаптивні (проектні, матричні). Найбільш поширеними є фірми з лінійно-функціональною структурою управління за принципом ієрархічної піраміди. Кожен рівень ієрархії відповідає певній ланці керівництва та співробітників фірми, виконує свої функції і має окремі повноваження.

Управління консалтинговою діяльністю зазвичай реалізовується у формі *управління консультаційними проектами* – планування, організації, мотивації і контролю консультаційного завдання в умовах обмеженості наявних ресурсів і необхідності їх погодження у часі.

Як наслідок, головною структурною одиницею управління консалтинговою діяльністю стає не консультант, а консультаційний проект, що здійснюється проектною командою.

Консультаційний проект – це комплексна діяльність, що має специфічні цілі, певні терміни початку і закінчення робіт, тимчасові обмеження у часі, витратах, а також визначені трудові, матеріальні і фінансові ресурси, що спрямовані на досягнення конкретних результатів.

Ключову роль в управлінні проектом відіграють керівники консультаційних проектів – *проект-менеджери*. Найважливішою функцією проект-менеджера є структурування робіт з проекту. Це невід’ємна частина загального процесу управління, яке включає визначення цілей проекту, підготовку плану його виконання, розподілу відповідальності і обов’язків.

Консалтингова організація, як специфічне підприємство, метою якого є надання допомоги суб’єктам підприємництва, *здійснює свій стратегічний вибір*, виходячи із взаємоузгодження двох аспектів: здійснення професійної діяльності; підтримання комерційного ефекту свого бізнесу. Ринкове середовище формує попит на консультаційні послуги, тому є рушієм для створення і формування прибуткової консалтингової організації.

Основними факторами, що обумовлюють необхідність стратегічного розвитку консультаційних фірм, є утримання ринкових позицій, підвищення якості консультаційних послуг відповідно до потреб клієнтів. Закономірно, що стратегічне планування розвитку консалтингової фірми полягає у спрямуванні її ресурсів у тих напрямках, які мають найбільший потенціал розвитку.

Стратегічний вибір консультаційної фірми як рішення, що розраховане на довгострокову реалізацію, стосується найважливіших сторін внутрішнього та ринкового існування підприємства: визначення діапазону послуг; визначення базових клієнтів; визначення розміру та темпів зростання фірми; взаємодія із конкурентним середовищем.

Важливим елементом управління консалтинговою організацією є *мотивація праці консультантів*. Побудова системи мотивації персоналу має бути орієнтована на досягнення стратегічних завдань консалтингової компанії. Для розвитку механізмів мотивації персоналу необхідний комплексний підхід,

який включає зміст праці; відношення власності; матеріальні стимули; техніко-ергономічні умови праці; моральні чинники; соціальні стимули; управлінські зв'язки; корпоративну культуру.

Стратегічна карта консалтингової організації свідчить про те, що для розробки стратегії розвитку важливими є: адміністративна складова (організаційно-правова форма, внутрішня структура), маркетингова складова (дослідження ринку, утримання репутації, цінова політика, просування послуг), кадрова складова (пошук та добір персоналу, навчання та мотивація працівників, організація праці).

4.3. Види та характеристики фахівців з управлінського консалтингу. Вимоги до консультантів

Консультант – це фахівець з особливим статусом, що володіє спеціальними знаннями і практичними навичками, методичним інструментарієм у конкретній галузі та здатністю творчо застосовувати їх для вирішення проблем клієнта, дотримуючись при цьому певних етичних норм і стандартів професії.

Основними рисами високопрофесійного консультанта є інтелектуальні здібності, здатність розуміти людей і працювати з ними, інтелектуальна й емоційна зрілість, особиста напористість і ініціатива, етика і чесність, фізичне і розумове здоров'я.

Завдання консультанта – провести експертну оцінку проблемного питання, пояснити, переконати, у разі потреби, допомогти в реалізації вироблених рекомендацій.

Консультанти поділяються на консультантів-універсалів та консультантів-фахівців, а також на зовнішніх та внутрішніх консультантів.

Консультант-універсал вивчає глобальні проблеми, вирішує питання, що вимагають багатосторонніх знань, що виходять за межі вузької спеціалізації.

Консультант-фахівець є фахівцем у вузькій галузі знань, але глибоко знає її специфіку, володіє процедурами, методиками, які необхідні для вирішення проблем у даній галузі.

Зовнішні консультанти – це незалежні консультаційні фірми або індивідуальні консультанти, які надають послуги на підставі договорів. Незалежний консультант або фрилансер (від англ. freelance – вільний художник, позаштатний працівник) не є співробітником організації.

Внутрішні консультанти – це фахівці компанії з управління, які працюють в її штаті.

Професія консультанта заснована на двох основних навичках – умінні проводити аналіз та умінні на основі цього аналізу виробляти рекомендації, що мають практичну спрямованість. Щоб виконувати поставлені завдання, консультант повинен володіти певними професійними рисами і відповідати низьці вимог.

ТЕМА 5.

КОНСУЛЬТАЦІЙНИЙ ПРОЦЕС: ЗМІСТ ТА ПОСЛІДОВНІСТЬ. КОМУНІКАЦІЇ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ

5.1. Зміст консультаційного процесу.

5.2. Структура та зміст процесу консультування.

5.3. Комунікаційні процеси на етапах управлінського консультування.

5.1. Зміст консультаційного процесу

Консультаційний процес є спільною діяльністю консультанта і клієнта, спрямованою на вирішення проблем і підвищення ефективності існуючої або створення нової системи (чи її елементів) останнього.

Типовими завданнями консультаційного процесу є: виправлення проблемної ситуації; удосконалення управління ситуацією; створення принципово нової ситуації.

У консультаційному процесі виділяють *проблемний аспект*, що стосується змісту управлінської або бізнесової проблеми, і так званий *суб'єктивний (людський) аспект*, який стосується взаємин між консультантом і клієнтом, реакції колективу клієнта на зміни в його організації.

У результаті реалізації консультаційного процесу клієнт отримує: об'єктивний погляд на проблему та шляхи її вирішення; допомогу консультанта у її вирішенні; суттєву економію часу та ресурсів при розробці рішень; високу якість рішень завдяки застосуванню передових технологій вирішення проблем і набутого багатого досвіду консультанта; навчання і підвищення кваліфікації працівників.

Консультаційний процес триває від моменту встановлення контакту і початку роботи і до завершення консультування. На кожній стадії консультаційного процесу його учасники певним чином взаємодіють і здійснюють сукупність операцій, які можна об'єднати в окремі етапи.

5.2. Структура та зміст процесу консультування

У фаховій літературі висвітлюються різні точки зору щодо поділу консультаційного процесу (циклу) на основні етапи. Різні автори пропонують моделі, що містять від трьох до десяти етапів. Просту, логічну і водночас достатньо загальну модель запропонував Мілан Кубр під егідою Міжнародної організацій праці (International Labour Organization – ILO). Вона нараховує п'ять етапів процесу консультування: передконтрактне знайомство, діагностику, планування дій, впровадження пропозицій і завершення консультування (табл. 5.1). Кожен із перерахованих етапів, у свою чергу, може бути розподілений на низку кроків або паралельних дій (робіт).

Етапи процесу консультування за підходом М. Кубра

№ з/п	Етап консультування	Зміст виконуваних робіт
1.	Підготовка до консультування (передконтрактне знайомство)	встановлення перших контактів з клієнтом; попередня діагностика проблеми; постановка консультаційного завдання; планування завдання; пропозиція клієнту з виконання завдання; укладання консультаційного контракту
2.	Діагностика стану, причин виникнення проблем та перспектив їх вирішення	аналіз мети; аналіз проблеми; збір інформації; аналіз фактичної інформації і синтез; зворотний зв'язок з клієнтом
3.	Розробка плану консультаційних заходів	розробка рішень; оцінка альтернатив; представлення плану консультаційних заходів та його обговорення з клієнтом
4.	Впровадження заходів	планування впровадження змін; допомога у впровадженні змін; корегування пропозицій; навчання
5.	Оцінка результатів та забезпечення їх дострокової підтримки	оцінка консультаційного проєкту; оцінка вигоди клієнта від консультаційного проєкту; оцінка процесу консультування; заключний звіт; підтримка виконаного проєкту

Процес консультування – це логічний ланцюжок процедур, що виконуються спільно консультантом і клієнтом для вирішення проблем і здійснення змін. Поняття процесу консультування ширше, ніж поняття консалтингового проєкту.

Консалтинговий процес включає *передпроектну, проєктну, післяпроектну стадії* (табл. 5.2). Передпроектна стадія має на меті забезпечення єдності в розумінні суті консультаційного проєкту клієнтом і консультантом.

Мета проєктної стадії консалтингового процесу – забезпечити вирішення проблеми клієнта, тобто забезпечити позитивні зміни в діяльності клієнта відповідно до технічного завдання. Мета післяпроектної стадії – аналіз отриманих результатів і завершення проєкту.

Структура та зміст процесу консультування

Стадія	Процеси	Зміст	Тривалість
Перед-проектна	Підготовка	розуміння проблеми; пошук консалтингової компанії; перший контакт; постановка проблеми клієнтом; попереднє визначення параметрів проєкту; перша зустріч; вибір консалтингової компанії; розробка технічного завдання клієнтом; попередній діагноз проблеми консультантом; подання пропозиції клієнту; підписання контракту	2-4 дні
Проектна	Діагностика	збір інформації; експрес-аналіз; систематизоване виявлення проблеми; виявлення факторів, що впливають на проблему; аналіз і синтез факторів; висновки; звіт	1-3 тижні
	Планування дій та прийняття рішень	формування плану дій для розробки і реалізації програм; вибір сумісно з клієнтом пріоритетних проблем; визначення поля допустимих рішень; оцінка альтернатив; вироблення конкретних рішень; пропозиції по здійсненню змін; планування дій по реалізації рішень	1-2 тижні
	Впровадження	розробка програм і детальних графіків; підготовка персоналу до впровадження програм; реалізація програм і графіків; контроль за ходом реалізації; коригування програм і графіків за необхідністю; надання допомоги в реалізації рішень; коригування пропозицій; передача знань від компанії консультанта до компанії клієнта	2-10 місяців
Після-проектна	Закінчення	підсумковий звіт; взаємна оцінка результатів проєкту; складання актів; кінцеві розрахунки по зобов'язанням	до 1 місяця

Етапи консалтингового проекту. Консалтинговий проект, або проектна стадія консалтингового проекту, включає діагностику, розробку рішень і впровадження рішення. Діагностика спирається на проведення досліджень і включає збір даних, їх обробку і системне визначення проблеми на базі отриманих результатів дослідження. Етап розробки рішень включає визначення поля допустимих рішень, вибір рішень, що рекомендуються до впровадження, і представлення рішень клієнту. Етап впровадження рішень включає розробку програми впровадження; впровадження; контроль над впровадженням; оцінку результатів проекту; остаточне завершення; вихід консультанта з організації клієнта.

Основні роботи, які відбуваються під час післяпроектної стадії консалтингового процесу. У ході післяпроектної стадії клієнт і консалтингова організація спільно оцінюють роботу консультантів, використані методи, впроваджені нововведення, отримані результати, а також дії клієнта в процесі впровадження проекту. Складається і приймається завершальний звіт за проектом, підписуються акти виконаних робіт, відбувається остаточний фінансовий розрахунок і самоаналіз діяльності консалтингової організації з метою осмислення отриманого досвіду для використання в інших проектах.

5.3. Комунікаційні процеси на етапах управлінського консультування

До комунікаційних процесів на етапі підготовки передпроектної стадії консалтингового процесу відносяться: представлення команд проекту; надання загальної інформації про клієнта; надання загальної інформації про консалтингову фірму; формулювання проблеми і визначення цілей проекту; визначення проблемних галузей; визначення необхідних інструментів для вирішення проблем; визначення необхідних ресурсів; прийняття рішення про можливість подальшого співробітництва.

До комунікаційних процесів на етапі підготовки передпроектної стадії консалтингового процесу (узгодження позицій і підготовка контракту) відносяться: підготовка технічного завдання; підготовка пропозиції; узгодження технічного завдання і пропозицій; підготовка контракту на надання консалтингових послуг; обговорювання розбіжностей; підписання контракту або відказ від нього.

До комунікаційних процесів на проектній стадії консалтингового процесу відносяться: формування команди проекту і регламенту її роботи; призначення керівника проекту від консультаційної фірми; призначення координаторів проекту з боку клієнта; уточнення персонального складу консультантів; розподіл обов'язків між консультантами і клієнтом; визначення регламенту роботи команди проекту; підготовка необхідних документів (наказів, розпоряджень та ін.); роботи по виконанню проекту; перше засідання команди проекту; збір і обробка інформації на початок проекту; діагностика, систематизоване визначення проблеми; визначення поля допустимих рішень

проблеми; розробка рішень по реалізації пропозицій; впровадження рішень по проєкту.

До комунікаційних процесів післяпроектної стадії консалтингового процесу відносяться: завершення консультаційного процесу; передача клієнту всієї інформації, що отримана; підписання актів виконаних робіт; розрахунок за проєктом.

ТЕМА 6. МОДЕЛІ КОНСУЛЬТУВАННЯ. ПОВЕДІНКОВІ РОЛІ ТА СТРАТЕГІЇ КОНСУЛЬТАНТІВ

- 6.1. Характеристика комунікації «консультант – клієнт».**
- 6.2. Моделі консультування: порівняльна характеристика.**
- 6.3. Поведінкові ролі та стратегії роботи консультанта з клієнтом.**
- 6.4. Критерії вибору консультанта.**
- 6.5. Психологічний аспект комунікацій «консультант – клієнт».**

6.1. Характеристика комунікації «консультант – клієнт»

Комунікативний процес в консалтингу – це інтерактивний діалог між консультантом і клієнтом, який здійснюється на всіх стадіях консалтингового процесу. Його основними учасниками є відправник повідомлення (консультант або клієнт) і одержувач (клієнт або консультант), комунікативними інструментами – повідомлення, комунікативними функціями – кодування, декодування, реакція і зворотний зв'язок. Ефективне кодування передбачає, що отримане повідомлення буде адекватно сприйнято одержувачем. Для цього необхідний зворотний зв'язок з клієнтом, який дасть можливість відстежити його реакцію на повідомлення. Перешкоди ускладнюють сприйняття повідомлення і впливають на зворотний зв'язок з клієнтом. Крім того, одержувач сприймає повідомлення не завжди так, як передбачає відправник, тому інформація спотворюється.

Основні моменти комунікації між консультантом і клієнтом. Консультант багато в чому обмежений в своїй діяльності, якщо клієнт не хоче співробітничати; співпраця консультанта з клієнтом допомагає виявити і мобілізувати власні ресурси організації; у клієнта повинно бути відсутнє відчуття «нав'язливості» розуміння проблеми і результатів виконання завдання; спільна робота на всіх стадіях виконання завдання дозволяє досягти такої важливої мети консалтингового процесу, як навчання клієнта.

Вербальна комунікація між консультантом і клієнтом. Вербальна комунікація є словесною взаємодією консультанта і клієнта і здійснюється за допомогою знакових систем, головною серед яких є мова. Завдання вербальної комунікації – досягти адекватності сприйняття інформації, яку виражають клієнт та консультант. Якщо в свідомості співбесідників варіанти рішення завдань збігаються, інформація буде сприйнята і осмислена однаково. Інакше ситуація ускладниться: той, хто говорить (або консультант, або клієнт) повинен

шукати більш вдалу форму вислову, а той, хто слухає, спробує точніше зрозуміти смисловий зміст.

Невербальна комунікація між консультантом і клієнтом. Під невербальними комунікаціями розуміють систему невербальних символів, знаків, кодів, що використовуються для передачі повідомлення. Невербальні комунікації включають: паралінгвістичні і екстралінгвістичні компоненти; міміку і погляд; жести; пози й ходу; проксемику; контакт очей. Паралінгвістичні компоненти відносяться до якості звуку, екстралінгвістичні компоненти характеризують особливості вимови. Міміка відображає відчуття, стан, емоції людини. Жести говорять про відношення людини до когось-небудь або чогось-небудь. Пози інтерпретують залежно від типовості і поширення. Хода у меншій мірі, чим інші елементи піддається регуляції, тому на її основі можна судити про стійкі індивідуальні характеристики людини. У діловій комунікації виділяють інтимну, персональну, соціальну і публічну зони. Контакт очей відображає взаємини людей.

Методи, за допомогою яких консультант може впливати на клієнта. Консультант може впливати на клієнта за допомогою демонстрації технічних знань, прояву професійної чесності в роботі, використання наполегливого переконання, вироблення загального погляду, використання участі і довіри, використання заохочень і покарань, використання відчуття напруженості і тривоги.

6.2. Моделі консультування: порівняльна характеристика

Для успішного проведення консультаційного процесу його учасникам необхідно визначитися з моделлю стосунків, яка б дала змогу з'ясувати характер співробітництва у консультуванні. У консультаційному процесі вирізняють такі різновиди моделей консультаційних стосунків: «експерт-клієнт», «лікар-пацієнт» та «співробітництво» (табл. 6.1).

Для моделі «експерт-клієнт» характерне залучення консультантів на етапі розробки консультаційних рекомендацій. При цьому клієнт самостійно здійснює діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій. Успіх консультування практично залежить від здатності персоналу виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також готовності до змін та прагнення підтримання нового стану системи.

За моделі «лікар-пацієнт» консультант здійснює діагностику, виявляє проблеми клієнта і розробляє комплекс заходів, спрямованих на їхнє вирішення. Процес впровадження змін здійснюється самостійно клієнтом без участі та відповідальності консультанта.

Найбільш ефективною вважається модель «співробітництво», яка дає змогу поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування. Спільна робота дає змогу розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує у майбутньому можливість клієнтові самостійно долати бізнесові та управлінські труднощі.

Порівняльна характеристика моделей консультування

Етапи консультативного процесу	Моделі консультування		
	Експерт- клієнт	Лікар-пацієнт	Співробітництво
	<i>Виконавці і відповідальні сторони</i>		
Діагноз проблеми	клієнт	консультант	клієнт + консультант
Розробка консультативних заходів	консультант	консультант	клієнт + консультант
Впровадження запланованих заходів	клієнт	клієнт	клієнт + консультант
Фактори привабливості	Моделі консультування		
	Експерт-клієнт	Лікар-пацієнт	Співробітництво
	Залежність організації від зовнішнього консультанта	мінімальна	суттєва
Термін перебування консультанта в організації клієнта	короткий	середній	тривалий
Витрати клієнта на консультування	низькі	середні	значні
Участь консультанта в активізації інноваційного потенціалу клієнтської організації	не бере участі	вибірково бере участь	консультант виступає у ролі інструктора
Успіх інновацій у довгостроковому періоді	невизначений	невизначений	передбачений
Зворотній зв'язок клієнта з консультантом	відсутній	фрагментарний	постійно підтримується

6.3. Поведінкові ролі та стратегії роботи консультанта з клієнтом

Основні ролі консультанта. Консультант і клієнт повинні визначитися в характері ролей, які вони беруть на себе, хто що робитиме, коли і як, в чому полягають взаємні зобов'язання, бажає клієнт отримати готове рішення або він буде брати участь у процесі. У залежності від цього консультант бере на себе такі ролі: роль консультанта по ресурсах; роль консультанта по процесах; ролі директивної і не директивної поведінки; ролі помічника, консультанта, керівника; ролі пропагандиста, судді, експерта, викладача, наставника, колеги, генератора ідей, дослідника, філософа, джерела інформації, каталізатора змін.

Вибір моделі консультування вимагає побудови відповідних стосунків з клієнтом і визначення поведінки консультанта в клієнтській організації. Поведінкові ролі консультанта пов'язані зі змістом та особливостями консультаційного завдання (табл. 6.2).

Таблиця 6.2

Порівняльна характеристика поведінкових ролей консультанта

Консультант-пропагандист	Технічний експерт	Інструктор (викладач)	Помічник у вирішенні проблем	Розробник альтернатив	Пошукувач фактів
Шляхом пропаганди намагається вплинути на систему клієнта	Надає відповідні послуги за допомогою спеціальних знань та досвіду	Організовує навчання у межах системи клієнта	Допомагає клієнтові зберегти об'єктивність на етапі діагнозу проблеми	Пропонує для вибору декілька варіантів вирішення проблеми та визначає для кожного з них вірогідний ризик	Вплив на клієнтську організацію відбувається через вивчення та обробку інформаційного масиву, подання результатів аналізу керівництву
При контактній (позиційній) пропаганді впливає на клієнта цілеспрямовано, диктуючи клієнтові вибір певної позиції з огляду на його діяльність	Виконує лише локальну роботу	Здійснює тренінги з відривом чи без відриву від виробництва	Допомагає дослідити причинно-наслідкові зв'язки виникнення проблем	Визначає критерії оцінки альтернатив та розробляє стратегії реалізації кожної з них	Клієнт залучається до збору даних
У випадку методологічної пропаганди впливає на рішення клієнта стосовно вибору певної системи методів і прийомів вирішення проблеми	Дає поради з приводу вже визначеної проблеми	У ролі інструктора найчастіше виступають консультанти-співробітники, що перебувають у системі клієнта тривалий час	Допомагає оцінити альтернативні рішення, розробити програму дій	Безпосередньо не бере участі у виборі ефективного варіанта рішення	Результатом дослідження є усвідомлення клієнтом вузьких місць та необхідних удосконалень своєї системи
Остаточне рішення залишається за клієнтом		Відповідає за здійснення змін	Бере участь у прийнятті рішень з клієнтом на паритетних засадах	Прийняття рішення залишається за клієнтом, консультант лише його обґрунтовує	

Поведінка консультанта також відповідає обраній стратегії внесення змін в організацію.

Стратегія спеціаліста-консультанта – це шлях розвитку, згідно з яким керівництво клієнтської організації запрошує зовнішнього консультанта, робота якого обмежується плануванням змін. Консультант виходить з того, що проблему вже діагностовано клієнтом, він розробляє рекомендації та презентує їх керівництву клієнта, яке, в свою чергу, їх оцінює та ухвалює. Таке консультування доречно для вирішення локальних питань, які не потребують процесної інноваційної підготовки.

Стратегія співробітництва полягає у синхронізації зусиль консультанта і клієнта та одночасному їх спрямуванні на вирішення проблеми. Ця стратегія використовує процесну консультацію, яка має за мету активізацію інноваційного потенціалу персоналу клієнтської фірми та сприяння використанню її власних ресурсів у впровадженні змін.

Консультант не тільки розробляє рекомендації, а й створює систему заходів щодо впровадження інновації та забезпечення її підтримки. Консультант спільно з клієнтом діагностують проблему і розробляють альтернативи її вирішення відповідно до специфіки клієнтської системи.

Стратегія навчання, як і стратегія спеціаліста-консультанта, заснована на локальній участі консультанта у процесі змін. Консультант виступає у ролі викладача-інструктора, що надає освітні послуги персоналу клієнтської організації.

Консультант не завжди може обрати одну роль і дотримуватися її протягом всього консультаційного процесу. Часто трапляється, що обрані модель, стиль та вид консультування вимагають від консультанта водночас і генерації ідей, і пошуку фактів, і розробки альтернатив, і навчання персоналу організації інноваційним заходам.

Поведінка консультанта також відповідає обраній стратегії реорганізації системи клієнта.

6.4. Критерії вибору консультанта

Головний чинник, за яким обирають консультанта в економічних реаліях України, – відносно низька ціна послуг при доволі високій якості.

Перевага українських консультантів у тому, що вони можуть надати кращу консультаційну пораду керівникові вітчизняного підприємства, ніж іноземний фахівець, який не стикався з нашими проблемами на практиці. Отже, вітчизняні консультанти мають певні конкурентні переваги, а за умови постійної роботи над підвищенням якості послуг можуть навіть скласти гідну конкуренцію світовим консалтинговим фірмам.

На практиці часто трапляються випадки, коли підприємство вирішує звернутися до консультантів з метою внесення змін в організацію. Компанії, що ініціюють подібні внутрішні зміни, переважно являють собою систему з усталеною організацією основних процесів: постачання, виробництво, збут.

Коли керівництво компанії бачить, що певна функція в ній здійснюється

не завдяки, а всупереч їхнім діям і очікуванням, воно розуміє, що домогтися підвищення ефективності існуючої структури неможливо без проведення змін. Усвідомлення проблеми стає причиною звернення до консультанта. Таке звернення передбачає процес «лікування» – затяжний і болісний. Спочатку аналізуються внутрішні резерви і ставки у вирішенні проблем робляться на власних спеціалістів. У ролі рятувальників найчастіше є фінансисти та економісти. І без того занадто завантажені роботою, вони не мають достатньо часу, щоб виявити і «вилікувати» проблему. До того ж, будучи працівниками одного з підрозділів підприємства, не завжди можна розраховувати на достатню лояльність колег з інших відділів, без чого скласти цілісну картину існуючих процесів дуже проблематично. Навіть коли проблему знайдено, запропоновані шляхи її вирішення можуть так і залишитися на папері, адже в них будуть задіяні інтереси тих чи інших працівників, що брали участь у прийнятті рішень. У кінцевому результаті керівники або відмовляються від впровадження змін, або, дотримуючись вольового рішення керівника (власника), залучають консалтингову фірму. На цьому етапі часто клієнти намагаються заощадити. Однак вирішити серйозну проблему, на яку вже було витрачено чимало внутрішніх ресурсів, може лише фірма, що володіє висококваліфікованими фахівцями, а процес пошуку рішень потребує деякого часу. Один раз обравши дешеву пропозицію і отримавши відповідне, переписане шаблонне рішення, підприємство може надовго втратити інтерес до співробітництва з консультантами. На жаль, такі випадки не поодинокі. Негативна інформація у сфері, де найкращою рекламою є задоволений клієнт, погано впливає на розвиток консалтингу.

Допомога професійного консультанта – продукт доволі специфічний, визначити його якість на перший погляд практично неможливо. Здавалося б, на допомогу має прийти інформація, але вона в переважній більшості випадків невизначена, суб'єктивна і доволі суперечлива. Більш того, інформації, яку компанії можна було б сміливо вважати керівництвом до дії, просто не існує. Через це прийняття рішення про необхідність залучення сторонніх спеціалістів для компанії та обрання безпосереднього виконавця стає неабиякою проблемою.

Нерідко трапляються огляди-коментарі спеціалістів у друкованих та Інтернет-виданнях, періодично висловлюються прогнози розвитку ринку, порівняно з Європою (для більш віддаленого періоду). Ці дані, безумовно, корисні – вони дають благодатний ґрунт для міркувань. Але найчастіше огляди ринку фінансового консалтингу не підкріплені детальним моніторингом і подальшим аналізом, а значить є висновками і припущеннями аналітиків конкретної компанії, що формуються на підставі сформованої практики і здійснених проєктів. Звичайно, проєктувати викладені дані на весь ринок – такий багатогранний, суперечливий і мінливий – просто немає сенсу.

До критеріїв обрання консалтингових компаній клієнтами у порядку зниження важливості можна зарахувати:

- ❖ репутацію (популярність) у діловому середовищі;
- ❖ відгуки попередніх клієнтів, враження клієнта, суспільну думку;

- ❖ компетентність у необхідній галузі, сукупність знань, навичок, досвіду, методів і творчий підхід до проблеми;
- ❖ публікації (статті у фахових виданнях, книги), членство у професійних асоціаціях, наявність сертифікатів;
- ❖ витрати на послуги (рівень цін, розмір гонорарів і форма оплати праці);
- ❖ рівень якості послуг (ідеї про шляхи та засоби вирішення проблеми та технічна пропозиція);
- ❖ гарантію конкретних результатів;
- ❖ спроможність вчасно виконати завдання;
- ❖ дотримання етичних норм і стандартів;
- ❖ досвід роботи на локальному ринку;
- ❖ досвід роботи з підприємствами певної галузі;
- ❖ корпоративний підхід.

6.5. Психологічний аспект комунікацій «консультант – клієнт»

Консультант, працюючи з клієнтом, повинен розуміти, що він може робити на нього сильний вплив. Це пов'язано з великою відповідальністю консультанта, яку він бере на себе.

Вплив консультанта на клієнта може здійснюватися різними методами. М. Кубр виділяє такі методи:

- ✓ Демонстрація технічних знань. Авторитет консультанта в галузі технічних знань робить істотний вплив на позицію клієнта.
- ✓ Прояв професійної чесності в роботі. Чесність, вірність зобов'язанням, методичність в підході, готовність ділитися своїми методами і знаннями робить вплив на клієнта.
- ✓ Використання наполегливого переконання. Переконання клієнта в тому, що запропонована дія є правильною.
- ✓ Вироблення загального погляду.

Консультант і клієнт розділяють загальні погляди на те, як консультант намагається вирішити проблему клієнта і на підставі цього діє на людей:

- Використання участі і довіри. Консультант впливає на людей, залучаючи їх до процесу співпраці. Це досягається за рахунок звернення до них за порадою, пропозиціями, за допомогою вираження довіри, визнання власних помилок.
- Використання заохочень і покарань. Вплив на людей здійснюється за допомогою публічного визнання компетентності іншої особи, що спричиняє за собою посилення самоповаги і є потужною стимул-реакцією до роботи. Покаранням може служити, наприклад, відмова від запрошення на зустріч, приховування інформації.
- Використання відчуття напруженості і тривоги. Щоб підсилити бажання змін, корисно пояснити, що може станеться з організацією, якщо не здійснювати необхідні зміни. Це створює відчуття тривоги і підсилює мотивацію до дій. Крім того, поява консультанта в організації створює певну

напруженість, пов'язану з можливими наслідками відносно визначених груп людей. Це можна використовувати для визначення підрозділу, який вимагає змін в першу чергу.

Важливим моментом в комунікаціях «консультант-клієнт» є особиста психологічна сумісність. Психологічна сумісність – це здатність погоджувати свої дії і зберігати доброзичливість у взаєминах при різних видах спільної діяльності. Вона пов'язана психологічними моментами, довірою між клієнтом і консультантом.

Укладаючи договір з консультантом, клієнт купує систему переконань. При цьому важливо з'ясувати, яка ця система і оцінити, наскільки вона підходить для конкретної організації і ситуації. На процес комунікацій консультанта та клієнта впливають і зовнішні фактори, такі як зовнішній вигляд консультанта, його лексика, стиль спілкування, інтереси, біографічні дані, стійка психіка, зріле відчуття реальності. Консультант повинен не лише упевнено виразити свою точку зору, але і прислухатися до думки опонента.

Типовими помилками консультанта у процесі комунікацій з клієнтом є :

1. Невміння консультанта встановити контакт з клієнтом під час їх взаємодії. Це може виявитися в скутій жорсткій позі, у відсутності посмішки і контакту очей, в монотонній, безбарвній, емоційно бідній мові, в невпевненості в своїх силах, яка відбивається в міміці, жалюгідній позі, інтонаціях, що просять запобігливому погляді. Або навпаки - "гіперактивність", розв'язна манера триматися, скорочення дистанції, прагнення "задавити" інтелектом, показати свою перевагу.

2. Перепрофільювання бесіди з інтересів клієнта на інші теми. Консультант не повинен говорити ні про власні інтереси, ні про що інше, окрім як про інтереси клієнта. Коли консультант говорить клієнтові про речі, пов'язані з цілями їх взаємодії, але зв'язок цей не очевидний для клієнта, то він втрачає інтерес до розмови і, можливо, захоче його припинити.

3. Невміння консультанта бути хорошим слухачем. Консультант зобов'язаний уміти слухати так само добре, як і говорити. Дуже важливо, щоб він вислуховував клієнта уважно і зацікавлено. Відсутність уваги та інтересу з боку консультанта клієнт може пов'язати як з низьким професійним рівнем, так і з власною "нецікавістю". Консультант не повинен перебивати клієнта, навіть якщо їх взаємодія обмежена в часі. Краще дати йому договорити те, що консультантові вже ясно і зрозуміло. Консультант повинен пам'ятати, що їхня бесіда з клієнтом - не лише обмін змістовною інформацією, але і обмін емоціями. Раціональність - не єдиний критерій успішної комунікації!

4. Невміння консультанта впоратися з бажанням покритикувати клієнта. Треба пам'ятати, що клієнт звернувся до консультанта не за тим, щоб той його критикував, а по допомогу, якої він потребує. Більшість клієнтів не добре ставляться до критики, особливо якщо вона стосується їх особи, поведінки або робочої діяльності.

5. Зосередження на негативному в особі і діяльності клієнта. Консультант не лише не повинен починати бесіду з питань про негативні сторони клієнта або констатувати їх наявність, але і взагалі зачіпати їх до тих пір, доки між ним

і клієнтом не встановляться довірчі стосунки. Не можна говорити про погане в особі клієнта, потрібно говорити про проблемні аспекти його діяльності.

ТЕМА 7. МАРКЕТИНГ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ. МАРКЕТИНГОВІ СТРАТЕГІЇ КОНСАЛТИНГОВИХ ОРГАНІЗАЦІЙ

- 7.1. Маркетинг консалтингових послуг: сутність та особливості.**
- 7.2. Етапи маркетингової діяльності.**
- 7.3. Загальні підходи до маркетингу консалтингових послуг.**
- 7.4. Маркетинг консалтингових послуг для нових і наявних клієнтів.**
- 7.5. Якість консалтингових послуг.**
- 7.6. Маркетингова стратегія консалтингової компанії.**

7.1. Маркетинг консалтингових послуг: сутність та особливості

Маркетинг консалтингових послуг – це процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консультаційний продукт.

Основними завданнями маркетингу консультаційних послуг є: вивчення та прогнозування ринку (клієнти, конкуренти, партнери), розробка методів пристосування до ринкових умов (просунення товарів), визначення ефективної цінової політики.

Специфічність консалтингового продукту визначає вибір інструментарію маркетингу, основними елементами якого мають бути відповідний комплекс маркетингових комунікацій (реклама, пропаганда), цінова політика, індивідуалізація послуг, управління попитом і пропозицією консалтингових послуг.

Результатом маркетингової діяльності є кількість і якість (інноваційний потенціал, профіль та місце фірми в галузі) клієнтів, з якими працюють консалтингові фірми. Отже, аналіз клієнтських організацій, видів послуг, а також частки інтелектуальних та творчих робіт у їх загальному обсязі може характеризувати напрямок розвитку консалтингової фірми.

Сьогодні запорукою успіху є поєднання консультаційного професіоналізму та маркетингової кваліфікації. *Ці поняття утворюють конкурентний статус консультаційної фірми*

Одним з основних маркетингових завдань консалтингових фірм є пошук нового продукту, який міг би зацікавити клієнта. Такий продукт користуватиметься попитом, якщо він міститиме нові оригінальні ідеї, які сприятимуть корпоративному відтворенню.

Для побудування успішної маркетингової діяльності консультант повинен з'ясувати наступні моменти:

- що саме бажає отримати клієнт в результаті консультування;

- чи можливо підтвердження клієнтом у письмовій формі компетентності і професіоналізму консультанта, оскільки більшість нових клієнтів будуть керуватися відгуками попередніх споживачів даного консалтингового продукту.

Професіонали повинні регулярно зустрічатися зі своїми клієнтами для обговорення їх справ, відвідувати їх збори, провадити семінари та надавати дрібні послуги.

Таким чином, *особливості маркетингової діяльності консалтингових фірм* полягають в особистій участі кожного консультанта у цьому процесі, оскільки саме в процесі консультування, взаємодії і співробітництва з клієнтом формується репутація фірми. Для утримання своєї частки ринку та стимулювання клієнтів до споживання консалтингових послуг саме своєї фірми консультант повинен зацікавити клієнта в подальшому співробітництві бажано на тривалій основі. Закінчення консультаційного завдання не повинно означати припинення співробітництва з клієнтом.

7.2. Етапи маркетингової діяльності

Маркетингова діяльність консалтингової фірми охоплює багатоетапний процес:

1) *визначення типів консалтингових продуктів, що їх може запропонувати фірма;*

2) *аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг, який передбачає визначення:*

- потенційної місткості ринку, його меж;
- тенденцій та перспектив розвитку;
- доступності ринку;
- рівня конкуренції;
- поведінки конкурентів;

3) *сегментування ринку, що включає:*

- регіональне та галузеве сегментування ринку консалтингових послуг;
- дослідження потреб клієнтів кожного сегмента, виявлення можливостей для задоволення цих потреб;

4) *вибір цільової групи споживачів (позиціонування), з якою працює фірма, потребує відповіді на такі запитання:*

- з якими клієнтами бажає працювати фірма?
- які їх потреби?
- у чому полягають конкурентні переваги?
- яка матриця цін та диференціація запропонованих послуг, у якому сегменті намагається знаходитись фірма?

5) *систему просування консалтингових послуг, яка націлена на:*

- формування попиту та стимулювання збуту;
- виявлення найбільш припустимих методів стимулювання збуту;
- організацію рекламних компаній;
- заходи щодо формування громадської думки;

- особисті продажі;
- б) продаж консалтингової послуги, а саме:
 - розробку методів заохочення клієнтів;
 - підготовку консультаційних пропозицій;
- 7) збереження клієнтів, яке передбачає:
 - забезпечення і підтримку зворотного зв'язку з клієнтом;
 - дотримання конфіденційності.

7.3. Загальні підходи до маркетингу консалтингових послуг

У сучасних умовах, як і будь-який вид бізнесу, консалтингові послуги потребують просування на ринку. Це пов'язано з конкуренцією, необхідністю інформувати потенційних клієнтів про послуги, створенням суспільної думки по відношенню до консалтингової фірми або консультанта. Крім того, *консалтингові послуги – це специфічний вид бізнесу, який пов'язаний з формуванням довіри і довготривалих стосунків з клієнтами, тому в ньому особливу роль відіграє маркетинг взаємовідносин.* Слід враховувати також, що *консалтингові послуги в своїй більшості є послугами B2B (бізнес для бізнесу), де рішення приймається відповідальними особами в інтересах підприємств, на яких вони працюють, або колегіально.* Для прийняття такого рішення потрібна інформація про консалтингову компанію, її репутацію, досвід роботи на ринку в проблемних питаннях, реалізованих проектах.

Інформація про консалтингову компанію повинна бути доступною для потенційних клієнтів, не нав'язливою, а також давати змогу публічно ознайомитись з її успіхами. Таким чином, маркетингова діяльність консалтингових фірм має бути побудована на *створенні інформаційного поля; створенні репутації фірми та її співробітників; формуванні та піддержанні взаємозв'язків з клієнтами.*

Створення інформаційного поля дасть можливість потенційним клієнтам отримати інформацію про консалтингову фірму та її послуги. Воно може відбуватися за рахунок таких каналів маркетингу, як:

- особисті рекомендації клієнтів, з якими співробітничала фірма;
- публікації в наукових, науково-популярних, спеціалізованих, тематичних виданнях;
- участь у семінарах, конференціях, робочих групах;
- членство у професійних асоціаціях;
- реклама;
- створення суспільної думки;
- виступи у засобах інформації;
- відповіді на консультаційні пропозиції.

У більшості випадків, пряма реклама є менш ефективною, ніж інші засоби розповсюдження інформації. Це пов'язано зі специфікою консалтингових послуг, що потребують великого ступеню довіри до консультанта. Тому *формування репутації консультанта або консалтингової фірми є важливим моментом у маркетингу консалтингових послуг.* Репутація формується і

внаслідок ефективної співпраці з різними клієнтами і за рахунок відомості, яка є результатом участі у публічних заходах.

Для маркетингу консалтингових послуг властиві такі заходи, як: віщання, залицання, надзадоволення, вирощування стосунків з клієнтами, вислуховування ринку.

Віщання – це надання інформації цільовому ринку про компанію і її послуги, створення громадської думки.

Залицання – це налагодження стосунків з клієнтами.

Надзадоволення – це виконання роботи на найвищому рівні, який спричиняє за собою високу оцінку компанії клієнтом.

Вирощування стосунків з клієнтом припускає, що клієнт високо цінує, коли консультанти проявляють готовність витратити свій особистий час, працюючи наднормово, генеруючи ідеї, виявляючи цікавість до розвитку бізнесу клієнта.

Вислуховування – це накопичення інформації про ринок.

7.4. Маркетинг консалтингових послуг для нових і наявних клієнтів

Для залучення нових клієнтів використовують наступні дії:

1. Проводять маркетингове дослідження і сегментування ринку, виділяють ті сегменти, на яких є шанс успішної роботи. Такі сегменти володіють достатньою потенційною доходністю, невеликою конкурентністю і доступністю.

2. Беруть участь у заходах, в яких можуть бути присутні представники потенційних клієнтів.

3. Демонструють компетенції в ході участі у проектах, семінарах, конференціях, симпозіумах, відображають їх у публікаціях.

4. Віддають перевагу особистому спілкуванню з потенційними клієнтами.

5. Підтримують зв'язок з наявними клієнтами з метою розширення контактів і отримання рекомендацій від них.

6. Створюють сайти та просувають їх у мережі.

7. Надають рекламу в спеціалізованих виданнях та розміщують посилання в мережі Інтернет.

8. Розробляють та впроваджують програму PR, за допомогою якої збільшують обізнаність широких кіл громадськості і потенційних клієнтів про фірму, створюючи добру суспільну думку.

Для клієнтів, що співпрацюють або вже співпрацювали з консультантом або фірмою і отримали якісні послуги, маркетингова діяльність може включати наступне:

1. Побудова особистих взаємин з представниками і керівництвом клієнта.

2. Проводять додаткові роботи під час реалізації проектів.

3. Розширюють знання про галузь клієнта та його компанію.

4. Ініціюють нові контакти на основі пропонування інновацій.

5. Роблять ділові візити, дзвінки.

6. Проявляють інтерес до справ клієнта за результатами реалізованих проектів.
7. Запрошують представників клієнта на заходи, що проводить консалтингова фірма.
8. Беруть участь у заходах, що проводить клієнт.
9. Впроваджують заходи щодо підтримки обізнаності та довіри до консалтингової фірми.
10. Розробляють можливості on-line консультацій на сайті консалтингової компанії.
11. Використовують усі можливості Інтернет для піддержання зв'язків з клієнтами.
12. Проводять розсилку рекламних буклетів та прес-релізів.
13. Роблять презентації на професійних зборах для піддержання своєї репутації в професійних колах і в очах своїх клієнтів.
14. Випускають інформаційні бюлетені, що створює репутацію експертів з даного питання.
15. Впроваджують CRM-технології для впровадження маркетингу взаємовідносин.

7.5. Якість консалтингових послуг

Якість консалтингових послуг – поняття суб'єктивне, оскільки кожен клієнт і консультант мають свої поняття якості і цінності консультування. Воно обумовлене ефективною побудовою стосунків клієнта і консультанта. Крім того, *продукт консультування* – це порада, реальне впровадження або зміна, яка має місце в організації.

Якість є результатом дії цілої низки чинників, зокрема:

- ❖ якості управління консультаційним бізнесом;
- ❖ якості процесу консультування;
- ❖ якості рекомендацій консультантів;
- ❖ якості інформаційно-методичного забезпечення;
- ❖ якості досвіду клієнта.

Якщо розглядати якість у межах певних норм і критеріїв, то вона може визначатися як об'єктивна. Так, Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки і управління виділяє *три рівні управління якістю консалтингових послуг*:

- рівень А (базовий) зосереджений на розробці політики якості консультаційних послуг;
- рівень Б (дотримання параметрів) сконцентрований на контролі всіх етапів процесу консультування;
- рівень В (загальне управління якістю роботи) зосереджений на забезпеченні і розвитку кваліфікації консультантів, рівня їх освіти і досвіду.

Критеріями оцінки якості в галузі консалтингових послуг можуть слугувати також такі критерії:

1. Дотримання умов проекту: дати початку і закінчення робіт за

проектом; системи цілей і завдань проекту; бюджету проекту; команди проекту.

2. Надання альтернативних варіантів реалізації поставлених цілей з розрахунками по ним.

3. Відповідність консалтингового проекту світовому рівню. Там, де це потрібно, консультант повинен надати клієнтові зведені дані про світовий досвід при вирішенні аналогічних завдань, а також повідомити клієнта про можливі ризики консалтингового проекту.

4. Урахування української специфіки і досвіду компаній, що конкурують на українському ринку під час реалізації консалтингового проекту.

5. Відповідність консалтингових послуг етичному кодексу консультантів. Ці норми повинні включати дотримання конфіденційності, відмова від одночасної роботи з прямими конкурентами, застосування всього можливого спектра консалтингових робіт, інформування клієнта про можливі ризики, пов'язані з проектом.

Під час вибору консалтингової компанії потенційний клієнт оперує такими критеріями якості, як:

✓ наявність успішного досвіду консультанта або консалтингової компанії за аналогічними проектами;

✓ наявність галузевого досвіду у консультанта або консалтингової компанії;

✓ наявність рекомендацій від компаній, що представляють схожі з клієнтом послуги і що продає схожий вид товару;

✓ наявність чіткого плану робіт і ресурсного плану з урахуванням використання ресурсів самого клієнта;

✓ наявність у рамках проекту можливості подальшого розвитку;

✓ наявність у консалтингової компанії можливості виправлення або компенсації помилкових рекомендацій;

✓ членство консультантів у громадських організаціях, об'єднуючих консультантів, або рекомендації таких організацій.

7.6. Маркетингова стратегія консалтингової компанії

Маркетингова стратегія консалтингової компанії, як рішення, що розраховане на довгостроковий період, стосується найважливіших аспектів функціонування фірми: 1) визначення діапазону послуг; 2) визначення базових клієнтів; 3) визначення технологічної стратегії; 4) визначення розміру та темпів зростання компанії; 5) взаємодія з конкурентним середовищем.

1) *Визначення діапазону послуг є основним блоком стратегії консалтингової фірми. Для його формування необхідно визначити природу та коло послуг компанії.*

Існує чотири альтернативи стратегії консультування.

Стратегія надання консультаційних послуг №1.

Послуги поділяються за функціональними та предметними сферами. Найпоширенішою класифікацією послуг у межах даної альтернативи є наступна: фінанси; маркетинг; управління та організація виробництва;

загальне управління та ін. У фірми з такою стратегією можуть виникнути проблеми занадто широкого діапазону, які не під силу подолати дрібній фірмі.

Стратегія надання консультаційних послуг №2. Класифікація послуг відбувається на основі проблемного критерію. Так, консультанти пропонують свої послуги у вирішенні питань щодо економії ресурсів, раціоналізації напрямку руху інформаційних потоків, виявленні можливості реструктуризації підприємства, зміни форм власності та ін. Таким чином, пропонується вирішення конкретної проблеми з наступним консультуванням процесу та здійсненням необхідного фінансового, технологічного, організаційного супроводу.

Стратегія надання консультаційних послуг №3. Консультанти пропонують вирішення проблем клієнта власними унікальними методами, використовуючи спеціальні підходи, моделі, власні запатентовані алгоритми та системи управління. Прикладом стратегії №3 може бути надання консалтингових послуг з використанням комп'ютерних моделей та інших прикладних засобів, що застосовують у прогнозуванні кон'юнктури, стратегічному плануванні та інших галузях.

Стратегія надання консультаційних послуг №4. Консультанти зосереджують увагу клієнтів не на змісті та результаті консалтингу, а на підходах до вирішення проблеми та можливості оволодіння клієнтом певними прийомами діагностики, аналізу та розробки альтернатив вирішення проблеми. Таким чином, компанія пропонує не саму послугу, а метод вирішення проблеми.

2) *Визначення базових клієнтів.* Організація повинна визначити свій потенційний ринковий сегмент. Споживча площа консалтингової компанії може бути розглянута з наступних позицій:

- обслуговування підприємств будь-якого розміру (дрібні, середні, великі, дуже великі);
- обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей (енергетика, будівництва, логістика);
- обслуговування підприємств будь-якої форми власності (приватні, державні, змішані);
- географічний поділ ринку;
- обслуговування фірм з різним рівнем складності систем управління.

Організація повинна визначити частку державних організацій у її споживчому колі. Окремі консалтингові компанії розвинутих країн визначають її на рівні 20-30%. Але цей вибір має бути продиктований умовами макросередовища, у якому функціонує консалтингова фірма.

3) *Технологічна стратегія.* Як і будь-який інший продукт, консалтингові послуги мають життєвий цикл. Вони проходять через стадії проектування і розробок, апробування, випуску на ринок, зростання, зрілості, насичення і занепаду. Цей процес має часовий вимір. Так, деякі послуги застарівають, і їх слід замінити швидше, ніж інші.

4) *Розмір і темпи зростання фірми.* Рішення щодо даного питання залежить від обсягів ринку консалтингової компанії, спектру запропонованих

нею послуг, внутрішніх ресурсів та конкурентних переваг.

Консалтингові компанії суттєво залежать від їх кадрової структури. Та компанія, що обирає консервативну стратегію з метою збереження команди спеціалістів, стикається з проблемою старіння персоналу та його навичок. У такій ситуації фірма може обмежити спектр своїх послуг такими, що потребують роботи досвідченого персоналу.

Консалтингова фірма, що обирає стратегію зростання, стикається з проблемами рекрутингу професіоналів. Фірма несе витрати, пов'язані з навчанням, стажуванням та залученням до роботи початківців.

5) Взаємодія з конкурентним середовищем. Лише крупні інтернаціональні консалтингові компанії, яких у світі є близько десяти, можуть вирішувати складні управлінські проблеми самостійно, виходячи з власних ресурсів і не звертаючись за допомогою до колег. Консалтингові фірми середніх розмірів мусять укладати угоди з колегами для виконання окремих робіт у межах генеральної угоди з клієнтом. Поширеним прийомом у межах виконання консалтингових проектів є використання послуг субпідрядників або залучення незалежних консультантів для роботи на неповний робочий день. Такі угоди про співробітництво із колегами сприяють атмосфері взаємної довіри та панування єдиної філософії консультування серед професіоналів.

ТЕМА 8.

НОРМАТИВНО-ПРАВОВЕ ТА ФІНАНСОВЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

8.1. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності.

8.2. Алгоритм заснування консультативної організації.

8.3. Стратегія консалтингової організації.

8.4. Фінансове планування в консалтинговій організації.

8.5. Цінова політика консалтингової організації.

8.1. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності

Проблеми професійної діяльності консультантів привертають увагу консалтингових організацій, їх об'єднань, споживачів консультативних послуг, органи державного управління. Дієвим способом захисту прав споживачів консалтингових послуг є врегулювання процедури ліцензування консультативної діяльності та видачі посвідчень консультанта.

Існує два протилежні погляди на легалізацію процесу професійного консультування.

1) Розробка стандартів консультування та на цій основі сертифікація суб'єктів консалтингової діяльності, що може виступати гарантом високої якості консультативних послуг. Видача посвідчень про право здійснення консультування має бути прерогативою професійних асоціацій та інститутів.

2) Членство у професійних асоціаціях у зарубіжних країнах може бути оформлено та підтримуватися по-різному. Так, Інститут консультантів з

питань управління у Великій Британії запровадив різні ступені членства (асоційований, повний, почесний), що дозволяє залучати консультантів, які отримали статус повних та почесних членів, до професійного реєстру. *Американський інститут консультантів* надає посвідчення консультанта, якщо у кандидата наявні: необхідний рівень освіти; досвід у сферах, за якими планується подальше консультування клієнтських організацій, а також досвід консалтингової діяльності; рекомендації від клієнтів. Отримання посвідчень проводиться на добровільній основі та не регламентується нормативно-правовою базою.

На відміну від сертифікації, *ліцензування здійснюється державними установами або професійними асоціаціями*, яким надано це право, за умови контролю з боку держави.

В Україні ліцензуванню підлягає оціночна діяльність у сфері оцінки земель та освітні послуги.

Сертифікацію аудиторської діяльності здійснює Аудиторська палата України. При цьому аудиторська фірма зобов'язана обмежувати свою діяльність наданням аудиторських послуг та іншими видами робіт, які мають безпосереднє відношення до надання аудиторських послуг, у формі консультацій, перевірок або експертиз.

До позитивних рис ліцензування слід віднести визнання консалтингу як професії, відсів некомпетентних консультантів та соціальну відповідальність консультантів.

Противники ліцензування консалтингової діяльності вважають, що: видача посвідчень не вирішує проблеми гарантій високоякісної консультаційної послуги; ліцензування одного виду діяльності може блокувати консультаційний процес (в окремих випадках консультаційна допомога може включати крім ліцензованої послуги декілька супутніх неліцензованих видів діяльності); ліцензування з метою перешкоди проникненню на ринок некомпетентних консультантів є штучним заходом (за законами ринку неякісні послуги у будь-якому разі не будуть користуватися попитом).

8.2. Алгоритм заснування консультаційної організації

Створення консалтингової компанії та наступне проектування консалтингової діяльності проводиться за таким алгоритмом:

1. Маркетинговий аналіз попиту на консалтингові послуги та рівня конкуренції. Сегментація ринку консалтингових послуг.
2. Розробка місії та стратегічного бачення компанії.
3. Складання переліку і опис характеристик консалтингових послуг відповідно до обраних сегментів.
4. Визначення вимог до консультантів та побудова «профілю консультанта».
5. Розробка операційного плану роботи компанії та на його основі визначення: складу персоналу; потреб у матеріальних ресурсах; величини інвестиційних та операційних витрат.

6. Побудова організаційної структури компанії та розробка необхідних організаційних документів: колективного договору, положення про підрозділи, штатного розкладу, посадових інструкцій.

7. Побудова ділової інфраструктури фірми з визначенням партнерів, спільно виконуваних завдань, необхідного документообігу.

8. Розробка плану маркетингу з просування послуги, ціноутворення, стимулювання продажів. Визначення потенційного обсягу ринку за обраними сегментами і прогнозування обсягу продажів на тривалу перспективу.

9. Розрахунок фінансових показників проекту створення компанії, економічне обґрунтування його ефективності.

8.3. Стратегія консалтингової організації

Консалтингові компанії в управлінні своєю діяльністю використовують *концепцію стратегічного розвитку* компанії та *техніку стратегічного планування*. У процесі діяльності окремої консалтингової фірми виникає проблема утримання власних конкурентних переваг, постійного перегляду ступеня своєї компетентності та відповідності набору послуг реальним вимогам клієнтів. Стратегічне планування полягає у спрямуванні ресурсів компанії в галузі, які мають найбільший потенціал розвитку.

Стратегія консалтингової компанії повинна містити дві складові консалтингової діяльності – професійну та комерційну.

Професійна складова стратегічного розвитку консалтингової компанії характеризується: професійним профілем компанії (позиціонування та спеціалізація бізнесу, досягнення, переваги, досвід); професійним складом компанії; технічним лідерством (наявність відповідного обладнання, програмного та методичного забезпечення); видами послуг, котрі надаватимуться фірмою.

Комерційна складова стратегічного розвитку консалтингової компанії характеризується: метою бізнесу консалтингової компанії; метою ділової стратегії; бажаним розміром доходів та прибутку; мірою фінансової стабільності та незалежності фірми.

Стратегія консалтингової діяльності компанії, розроблена на основі двох аспектів, призначена забезпечити подальший розвиток підприємства. *Стратегічне управління консалтинговою компанією* використовує систему певних підходів, що: враховують особливості ціноутворення в організації; враховують особливості послуг, що надаються; орієнтовані на залучення додаткових клієнтів та їх обслуговування; базуються на принципах фінансового та виробничого контролю діяльності організації; орієнтовані на розвиток персоналу організації.

Системний підхід до стратегічного управління консалтинговою фірмою, що охоплює наведену вище систему підходів, орієнтований на виявлення специфічних типів зв'язків та зведення їх у цілісний об'єкт, містить такі етапи:

1. Стратегічна ревізія, або самоаналіз, під час проведення якого фірма може використовувати традиційні діагностичні методи для роботи з клієнтом та для діагностики власних проблем.
2. Оцінювання ринку консультаційних послуг.
3. Оцінювання конкурентів.
4. Оцінювання макросередовища.
5. Ухвалення стратегічних рішень.
6. Контроль виконання прийнятих директив.

8.4. Фінансове планування в консалтинговій організації

Фінансове планування охоплює найважливіші сторони фінансово-господарської діяльності консалтингової компанії, забезпечує необхідний попередній контроль утворення і використання матеріальних, трудових, фінансових і грошових ресурсів, створює умови зміцнення її фінансів.

Фінансове планування взаємопов'язане із взаємозалежне з плануванням обсягів діяльності компанії, системою ціноутворення на консультаційні послуги та формами оплати праці консультантів.

У процесі фінансового планування консультаційної компанії:

- ідентифікуються фінансові цілі та орієнтири компанії;
- встановлюється ступінь відповідності цих цілей та поточного фінансового стану компанії;
- формулюється послідовність дій, спрямованих на досягнення поставлених цілей.

Значення фінансового планування для консалтингової компанії полягає в тому, що воно:

- втілює вироблені стратегічні цілі у форму конкретних фінансових показників: обсяг надання консультаційних послуг, вартість послуг, грошові потоки та ін.;
- забезпечує фінансовими ресурсами закладені у плані обсягів діяльності економічні пропорції розвитку;
- надає можливості визначення життєздатності проекту підприємства в умовах конкуренції: слугує інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів (за необхідності).

Для складання фінансових планів використовуються наступні інформаційні джерела:

- ✓ договори (контракти), що укладаються із замовниками консультаційних послуг, консультантами та підрядними організаціями, послуги яких використовуються під час реалізації консультаційних проектів;
- ✓ результати аналізу фінансової звітності та виконання фінансових планів за попередній період (місяць, квартал, рік);
- ✓ прогнози розрахунки щодо реалізації консультаційних послуг споживачам або плани їх надання на основі замовлень, прогнозу попиту на них, вартості послуг та інших умов ринкової кон'юнктури;
- ✓ економічні нормативи, що затверджуються законодавчими актами

(податкові ставки, тарифи відрахувань у державні соціальні фонди, норми амортизаційних відрахувань, облікова ставка банківського відсотка, мінімальна місячна оплата праці тощо).

Процес фінансового планування включає чотири етапи.

На першому етапі аналізуються фінансові показники за попередній період. Для цього використовують основні фінансові документи компанії - бухгалтерський баланс, звіт про прибутки і збитки, звіт про рух грошових коштів. Вони мають велике значення для фінансового планування, оскільки містять дані для аналізу і розрахунку фінансових показників діяльності компанії, а також служать основою для складання прогнозу цих документів. Причому складна аналітична робота на цьому етапі кілька полегшується тим, що форма фінансової звітності і плановані фінансові таблиці однакові за змістом.

Другий етап передбачає складання основних прогнозних документів, таких, як прогноз балансу, звіту про прибутки і збитки, рух грошових коштів (рух готівки), які відносяться до перспективних фінансових планів і включаються до структури науково-обґрунтованого бізнес-плану компанії.

На третьому етапі уточнюються і конкретизуються показники прогнозних фінансових документів за допомогою складання поточних фінансових планів.

На четвертому етапі здійснюється оперативне фінансове планування.

Завершується процес фінансового планування практичним впровадженням планів і контролем за їх виконанням.

Таким чином, фінансове планування має забезпечувати постійний потік прибутку, поточну платоспроможність і високу прибутковість компанії.

Фінансовий план консалтингової компанії тісно пов'язаний із ціновою політикою, яку провадить компанія на ринку, форм та систем оплати праці консультантів.

8.5. Цінова політика консалтингової організації

Цінова політика консалтингової фірми є одним з основних елементів маркетингу та включає комплекс наступних заходів: визначення ціни консалтингового продукту, систему знижок та умови оплати роботи консультанта. Цінова політика відіграє провідну роль під час визначення поведінки консалтингової фірми на ринку своїх послуг, який є монополістично конкурентним.

Відрізняють пряму цінову політику (ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон'юнктури) та *опосередковану*, що базується на визначенні умов оплати і застосуванні цінових знижок.

Основними чинниками ціноутворення є величина та динаміка попиту і пропозиції консультаційних послуг, наявність конкуренції і цінової дискримінації, забезпечення необхідного рівня дохідності та гонорарів консультантів, імідж консультаційної фірми та необхідність стимулювання збуту консалтингових послуг.

Основними методами розрахунку вартості консультаційного продукту є паушальний, погодинний та за результатом консультування (табл. 8.1).

Таблиця 8.1

Методи розрахунку вартості консультаційного продукту

Назва методу	Як розраховується вартість продукту	Складнощі під час розрахунку вартості продукту
За результатом консультування	Розраховується на основі частки участі консультанта у прогнозних результатах консультування	1) Складність розрахунку результатів консультування. 2) Проблеми визначення частки консультанта в отриманому ефекті від консультування. 3) Віддаленість у часі роботи консультанта та її оплати
Почасовий або погодинний	Розраховується на основі вартості одиниці робочого часу консультанта та тривалості консультування	1) Небезпека безпідставного завищення платні. 2) Навмисне збільшення тривалості консультування. 3) Усунення негативного сприйняття клієнтом досить високого рівня вартості консультаційної послуги у порівнянні з рівнем зарплати клієнтського персоналу
Паушальний	Розраховується на основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги	1) Можливість перевищення собівартості консультаційної послуги у даній фірмі, порівняно з її ринковою ціною. 2) Динамічність ринкової ціни на аналогічні послуги

Почасову або погодинну оплату консультаційної послуги розраховують на основі вартості консультанто-години або дня. Погодинну оплату використовують, коли консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день.

Поденна оплата застосовується, коли консультант виконує роботу для клієнта на протязі всього робочого дня, а період консультування триває не менше тижня. Для розрахунку ціни консалтингової послуги за методом поденної оплати консультант має зробити приблизний розрахунок свого часу на виконання замовлення. При цьому не рекомендується обговорювати точних дат з клієнтом, оскільки, якщо виконання завдання забере більше обговореного строку, у клієнта можуть виникнути підозри, що консультант навмисно затягує

виконання завдання для одержання додаткової оплати або має недостатню кваліфікацію. При виборі поденного методу оплати можна запропонувати схему, за якою у разі виконання консультаційного завдання раніше запланованого терміну консультант має право претендувати на оплату частини «невикористаного часу».

Визначення термінів виконання робіт для консультантів є дуже складним процесом і має свої нюанси, оскільки воно пов'язано зі складанням загального попереднього кошторису. Терміни виконання замовлення встановлюються аналітичним шляхом, процес виконання роботи розбивається на окремі часові відрізки, які підсумовуються. Наприклад, консультант працює над створенням структури заробітної плати для підприємства. Досвід підказує, що для оцінки першої ланки співробітників консультант має витратити половину дня. Таких ланок двадцять, таким чином, для виконання даної частини замовлення потрібно 10 днів. Наступні етапи роботи визначаються у такий же спосіб. Час, потрібний для виконання всієї роботи, визначається простим підсумком робочих днів за кожний етап (табл. 8.2).

Таблиця 8.2

Розрахунок попереднього часу консультування (приклад)

Етап	Час	Дія
1	2 дні	Збирання основної інформації
2	1 день	Підготовка, заповнення і збирання анкет із запитаннями
3	10 днів	Оцінка основних ланок
4	1 день	Попереднє ранжування ланок
5	1 день	Оцінка і градація
6	2 дні	Підготовка до оцінки неосновних ланок
7	1 день	Ранжування неосновних ланок
8	1 день	Аналіз інформації по заробітній платі
9	2 дні	Підготовка структури заробітної плати
10	2 дні	Розробка схем виплати заробітної плати
Разом:	23 дні	Розроблена схема виплати заробітної плати

У разі виконання завдання консультаційною командою необхідно

враховувати різний кваліфікаційний рівень працівників, що беруть участь у реалізації проекту. У цьому випадку доцільно застосовувати погодинну оплату праці. Згідно з цим методом менеджер проекту у розрахунок ціни продукту включає час виконання роботи кожним консультантом окремо, помножений на установлену в компанії погодинну ставку оплати праці робітників даної кваліфікації. Остаточна ціна продукту визначається підсумком вартості роботи усіх членів команди. Так, до прикладу, розцінки на консультаційні послуги за добу у Великій Британії залежать від статусу консультантів, що приймають участь у реалізації проекту. Такий метод ціноутворення традиційно використовують західні компанії. Незважаючи на можливість необґрунтованого збільшення консультантами часу виконання консультаційного завдання та негативного сприйняття клієнтом запропонованих погодинних розцінок, почасова оплата сьогодні є найбільш поширеним способом установлення ціни на консультаційні послуги.

ПЕРЕЛІК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент» / Укладач: С.І.Тарасенко. – Кам'янське: ДДТУ, 2017. – 149 с.
2. Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. – 90 с.
3. Управлінський консалтинг: курс лекцій для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 Менеджмент денної та заочної форми навчання; упоряд. О.В. Смігунова, Є.Л. Гринь – Харків: ДБТУ, 2022 – 88 с.
4. Бай С. І., Миколайчук І. П., Ціпуринда В.С. Консалтинг : навч. посіб. / С. І. Бай, І. П. Миколайчук, В. С. Ціпуринда. – Київ : Київ. нац. торг.-екон. ун-т, 2018. – 432 с.
5. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг : підручник . – Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. – 336 с.
6. Навчальний посібник до вивчення дисципліни «Управлінський консалтинг» для студентів спеціальності 8(7).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування» освітньо-кваліфікаційного рівня магістр (спеціаліст) / Уклад. : Л.Є. Довгань, І.П. Малик, М.В. Шкробот. – К. : НТУУ «КПІ», 2016. – 198 с.
7. Попова Н. В. Управлінський консалтинг : навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова ; 2-ге вид. – Х. : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. – 306 с.
8. Соколенко В. А. Основи управлінського консультування : навч.-метод. посіб. / В. А. Соколенко, О. Ю. Лінькова. – Харків : НТУ «ХПІ», 2018. – 216 с.
9. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. – 408 с.
10. Гонтарева І. В. Консалтингові послуги в сфері підприємництва / І. В. Гонтарева. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. – 136 с.
11. Копитко М. І. Управлінсько-безпекове консультування [Електронний ресурс]: практикум. Львів: ЛьвДУВС, 2021. – 121 с.
12. Марченко О. С. Бізнес-консалтинг: навчально-методичний посібник для студентів першого (бакалаврського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-економіка». Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2020. – 134 с.
13. Управлінське та безпекове консультування: навчальний посібник у схемах і таблицях; укладачі: Копитко М. І., Живко З. Б., Франчук В. І., Бліхар В. С., Мельник С. І., за заг. ред. Копитко М. І. Львів: Львівський державний

університет внутрішніх справ, 2022. – 256 с.

14. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг : навч. посіб. / Л. С. Шевченко. – Харків : Право, 2019. – 302 с.

15. Сайт консалтингової онлайн платформи Consultancy UK. URL: <http://www.consultancy.uk/>.

16. Сайт FEACO – Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління. URL: <http://www.feaco.org>.

17. Сайт Всеукраїнської асоціації консультантів з управління СМС-Ukraine. URL: <https://www.cmc-ukraine.com/>.

18. Сайт компанії Deloitte, Deloitte в Україні. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk.html>.

19. Сайт компанії KPMG, KPMG в Україні. URL: <https://kpmg.com/ua/uk/home.html>.

20. Сайт компанії Ernst & Young, Ernst & Young Україна. URL: https://www.ey.com/uk_ua.

21. Сайт компанії PwC, PwC Україна. URL: <https://www.pwc.com/ua/uk/about.html>.

Навчальне видання

УПРАВЛІНСЬКИЙ КОНСАЛТИНГ

Конспект лекцій

Упорядник:

ТКАЧОВА Світлана Сергіївна

Формат 60 x 84 1/16. Гарнітура Garamond
Авторських арк. – 2,1. Умовн. друк. арк. – 3,6.

Державний біотехнологічний університет
61002, м. Харків, вул. Алчевських, 44