

Міністерство освіти і науки України
Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна

ЕКСПЕРТНИЙ КОНСАЛТИНГ

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
денної та заочної форм здобуття освіти
за спеціальністю 076 «Підприємство та торгівля»

Електронний ресурс

Рецензенти:

В. І. Чобіток – д.екон.н., проф., професор кафедри маркетингу та торговельного підприємництва ННІ «Українська інженерно-педагогічна академія»

Г. В. Обруч – д.екон.н., проф., професор кафедри економіки та управління виробничим та комерційним бізнесом Українського державного університету залізничного транспорту.

*Затверджено до розміщення в мережі Інтернет рішенням Науково-методичної ради
Харківського національного університету імені В. Н. Каразіна
(протокол № 1 від 23 жовтня 2025 року)*

- Е 41 **Експертний консалтинг: конспект лекцій для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня денної та заочної форм здобуття освіти за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» [Електронний ресурс] / уклад. А. О. Черняєва. – Харків : ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2025. – (PDF 115 с.)**

Конспект лекцій складено відповідно до програми навчальної дисципліни «Експертний консалтинг». Метою видання є допомогти здобувачам освіти набуті та закріпити знання з теоретичного курсу дисципліни, набуті навичок самостійності роботи шляхом вивчення окремих питань лекції за рекомендованою літературою. Навчально-методичне видання містить стислий виклад курсу лекцій з навчальної дисципліни, методичні рекомендації щодо роботи з конспектом лекцій, а також рекомендовану літературу.

Для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, які навчаються за спеціальністю 076 «Підприємництво та торгівля» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» освітньо-професійної програми «Митна справа».

УДК 330.33:005.572 (075)

© Харківський національний університет
імені В. Н. Каразіна, 2025

© Черняєва А. О., уклад., 2025

ЗМІСТ

Вступ	4
Розділ 1. Експертний консалтинг як вид підприємницької діяльності	5
Тема 1. Сутність експертного консалтингу та його організаційні форми	5
Тема 2. Ринок консалтингових послуг: види та ознаки	17
Тема 3. Юридичний та міжнародний бізнес-консалтинг	30
Тема 4. Консалтинговий цикл та інноваційна діяльність у сфері бізнес-консалтингу	38
Розділ 2. Економіка та управління консалтингової діяльності	47
Тема 5. Консалтингова фірма: сутність, значення та особливості функціонування	47
Тема 6. Активи, капітал та фінансові ресурси консалтингової фірми	59
Тема 7. Доходи та витрати консалтингової фірми	67
Тема 8. Менеджмент та регулювання консалтингового бізнесу	78
Тема 9. Консультативний менеджмент та його основні напрями. Маркетингова діяльність консалтингової фірми	89
Тема 10. Методи аналізу та вирішення проблем	105
Список використаної літератури	113

ВСТУП

В умовах сьогодення експертний консалтинг є критично важливим для швидкого доступу компаній до спеціалізованих знань та унікального досвіду, необхідних для вирішення складних, нетипових проблем та використання нових можливостей. Він дозволяє бізнесам ефективно адаптуватися до постійних змін, таких як технологічна трансформація, економічні кризи та глобальні виклики, забезпечуючи прийняття обґрунтованих рішень і збереження конкурентоспроможності. Курс «Експертний консалтинг» дає можливість розглянути широке коло питань стосовно формування системи теоретичних знань, прикладних вмінь і навичок з використання методичного апарату та інструментарію економічної діагностики для визначення стану підприємства, що дає змогу надати консультаційні послуги з прогнозування його рейтингу в майбутньому; ознайомити здобувачів освіти із сутністю експертного консалтингу, його функціями, ознаками, видами та організаційними формами; сформулювати цілісне уявлення про особливості організації юридичного та міжнародного консалтингу; розвинути вміння застосовувати економічну аналітику в процесі надання консалтингових послуг.

Особливу увагу приділено економіці консалтингової діяльності: формуванню капіталу та фінансових ресурсів консалтингової фірми; структурі витрат та доходів; ціноутворенню на консалтингові послуги. Розкрито особливості та напрями регулювання консалтингової діяльності та консультативного менеджменту. Обґрунтовано системний підхід до менеджменту та маркетингу у сфері бізнес-консалтингу. Автор курсу демонструє переваги використання консалтингових послуг, які дозволяють перемагати в конкурентній боротьбі, виходити на нові ринки збуту, ефективно диверсифікувати виробництво та визначати оптимальні стратегії підприємства. Курс сприяє розвитку самостійності студентів, творчої активності, здатності орієнтуватися у великій кількості наукової інформації, в сучасних та перспективних економічних процесах.

Метою вивчення навчальної дисципліни є формування у здобувачів вищої освіти системи теоретичних та фахових компетентностей стосовно структури, функціонування, регулювання та здійснення консалтингового процесу та ведення бізнесу у сфері консалтингу в умовах сучасних суспільних трансформацій.

Предметом вивчення дисципліни є методологія та інструментарій надання високоспеціалізованих консультаційних послуг, спрямованих на вирішення складних, унікальних проблем організацій та підвищення їхньої ефективності через залучення зовнішньої експертизи.

РОЗДІЛ 1 . ЕКСПЕРТНИЙ КОНСАЛТИНГ ЯК ВИД ПІДПРИЄМНИЦЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

ТЕМА 1. СУТНІСТЬ ЕКСПЕРТНОГО КОНСАЛТИНГУ ТА ЙОГО ОРГАНІЗАЦІЙНІ ФОРМИ.

1. Історія виникнення та походження консалтингу.
2. Експертний консалтинг: визначення та сутнісні характеристики.
3. Основні функції експертного консалтингу.
4. Зовнішнє та внутрішнє консультування: загальне та особливе.
5. Організаційні форми експертного консалтингу як підприємницької діяльності.

1. Історія виникнення та походження консалтингу

В останні роки як в академічних, так і в ділових колах росте інтерес до діяльності консалтингових компаній. До найбільш обговорюваних тем можна віднести питання розвитку ринку консалтингових послуг, відносини між клієнтами і консультантами, критерії оцінки консалтингових проектів, а також критерії вибору консалтингової компанії. Організації залучають консультантів з різних причин: з метою отримати професійну інформацію або спеціальні послуги, налагодити нові ділові контакти, провести діагностику бізнесу, спланувати організаційні зміни, провести навчання або тренінги для співробітників. Різноманітність завдань визначає різноманітність інструментів і прийомів, використовуваних консультантами, а також різноманітність форм співпраці між консультантами і клієнтами.

Консалтинг як професійна діяльність, що надає експертні поради та рекомендації з метою вирішення проблем і підвищення ефективності організацій, має глибоке коріння, але його сучасний вигляд сформувався лише у XX столітті.

Попит на консалтингові послуги ініціюють завдання в отриманні допомоги для бізнесу, створення принципово нового рішення в бізнес процесі, на відміну від аутсорсингу, що приймає делеговані функції самого бізнесу.

Досліджуючи зародження та становлення консалтингового ринку, ми бачимо, що розвиток індустріалізації спричинив звернення керівників промислових підприємств за порадами до аутсайдерів в особі залучених з боку бухгалтерів, фінансистів і інженерів ще з кінця 18 століття і протягом усього 19 століття. Однак безпосередньо перший етап становлення консалтингових послуг починається з розвитку наукового управління, очолюваного Ф. Тейлором в США.

На початку XX ст. у розвинених промислових країнах, у великих промислових підприємствах великого попиту зазнав управлінський консалтинг. Також надавалися консультації у державному секторі та військовому комплексі, що потім під час Другої світової війни відіграло важливу роль.

Реальне ж становлення галузі як самостійної сфери бізнесу відбулося тільки в 1950-і рр. Післявоєнний період називають «*золотими роками*» консультування. Саме в той час попит на консалтингові послуги почав зростати особливо інтенсивно.

Пояснювалося це післявоєнним будівництвом, зростанням ділової активності, прискоренням науково-технічного прогресу, інтернаціоналізацією промисловості, торгівлі та фінансів. Більшість консалтингових фірм, створених у ті роки, існують і в цей час та займають лідируючі позиції.

Перші консалтингові фірми:

– **Arthur D. Little (заснована 1886):** Хоча вона і була заснована раніше, спочатку вона зосереджувалася на інженерних та дослідницьких послугах, що було ближче до інженерного консалтингу.

– **Booz Allen Hamilton (заснована 1914):** Заснована Едвіном Бузом, вона стала однією з перших фірм, що пропонували «управлінський консалтинг» у сучасному розумінні, допомагаючи компаніям вирішувати організаційні проблеми та покращувати ефективність.

– **McKinsey & Company (заснована 1926):** Заснована Джеймсом МакКінсі, професором бухгалтерського обліку з Чиказького університету. МакКінсі був одним з перших, хто наголосив на важливості системного підходу до управління та консультував не тільки з питань фінансів, а й щодо загальної стратегії та організації. Саме McKinsey часто вважається піонером сучасного управлінського консалтингу, який фокусується на вищих ешелонах керівництва та стратегічних рішеннях.

Відправною точкою розвитку ринку консалтингових послуг в Україні прийнято вважати початок 90-х років XX століття. Екстенсивному розвитку консалтингових послуг сприяв прихід на ринок іноземних консалтингових та аудиторсько-консалтингових фірм USAID, TACIS, Knowhow та ін. Крім того, аж до 2000 р. істотним фактором розвитку ринку консалтингових послуг були кошти, що надходять в рамках програм міжнародної допомоги (від Європейського Союзу, Світового банку, Міжнародного валютного фонду і ін.).

Так, розпочата Європейським союзом в 1991 році одна з найбільших програм консультаційно-технічного сприяння TACIS (Technical Assistance for Commonwealth Independent States) представляла консультаційно-технічне сприяння державним підприємствам і місцевим адміністраціям, громадським і приватним організаціям.

Шлях становлення українського консалтингу представимо у періодах. **Першим був «пострадянський» етап**, який існував в таких часових рамках: з **1990 по 1995 роки**. Цей період на ринок консалтингових послуг вийшли найбільші закордонні компанії («Велика шістка»), організації міжнародної технічної допомоги (USAID, TACIS, Knowhow та ін.), а також створенням українських консалтингових центрів (спеціалізація на навчанні).

Періоду становлення національного професійного консалтингу (1995-2000 рр.) характерне великий попит на консалтингові послуги. В цей час проходили великі приватизаційні процеси. Відкривалась велика кількість різноманітних бізнесів. Це призвело до великого зростання кількості фірм, що надавали консультації. Також у цей період було реалізовано кілька міжнародних проектів із залученням українських консультантів. Саме в цей період були сформовані принципи, підходи і характерні риси нашого вітчизняного консалтингу, що дало поштовх розвитку консалтингового бізнесу.

Наступний період (2000-2005рр.) був періодом зростання національного професійного консалтингу з чітко вираженою сегментацією ринку.

У перше десятиліття XXI століття, починаючи з 2006 року, зростання промислових компаній, реорганізація державних підприємств, затребуваність інформаційних технологій послужили факторами розвитку ринку консалтингових послуг в Україні та інтеграції українського консалтингу в глобальний ринок консалтингу. З розвитком ринку якісно змінився і ринок консалтингових послуг. Він став більш зрозумілим, прозорим і більш професійним. Професіоналізм сягає рівня міжнародних консультантів.

Сьогодні на ринок консалтингових послуг впливають різноспрямовані фактори, зокрема військові дії. Із дослідження Європейської бізнес асоціації: попри війну 52% українських компаній хоч і з обмеженнями, але працюють. Ще 27% призупинили свою діяльність, але хочуть відновлювати свою діяльність на заході країни.

І саме консалтингові фірми можуть надавати консультації на питання у зв'язку зі змінами в законодавстві, налагодження та ведення бухгалтерського обліку та повний пакет послуг у цих важких умовах. Основне сьогодні це перемога – завдання не тільки влади, але і бізнесу також і від його вирішення залежать виживання і подальший розвиток країни, її економіки, конкретних підприємств і бізнесу в цілому.

2. Експертний консалтинг: визначення та сутнісні характеристики

Експертний консалтинг – це підприємницька діяльність фахівців з різних галузей знань та їх організацій з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання у розв'язанні проблем ведення бізнесу з метою підвищення його конкурентоспроможності і ефективності та отримання прибутку.

Експертний консалтинг – це вид консалтингових послуг, який фокусується на наданні глибоких, високоспеціалізованих знань та досвіду у конкретній вузькій галузі або сфері діяльності. На відміну від загального управлінського консалтингу, який може охоплювати широкий спектр бізнес-проблем, експертний консалтинг залучається тоді, коли компанії потрібна не просто порада щодо покращення процесу, а рішення конкретної, часто складної або унікальної проблеми, що вимагає специфічної кваліфікації.

В основі експертного консалтингу лежить наявність у консультанта (або команди консультантів) унікальних знань, практичного досвіду, методологій та інструментів у певній, часто дуже нішевій, області. Це можуть бути:

- **Технічна експертиза:** Наприклад, у сфері ядерної енергетики, аерокосмічних технологій, розробки специфічного програмного забезпечення, біотехнологій.
- **Галузева експертиза:** Глибоке розуміння специфіки певної галузі (наприклад, фармацевтична промисловість, видобуток корисних копалин, телекомунікації) та її регуляторного середовища.
- **Функціональна експертиза:** Висока спеціалізація у певній функції (наприклад, оптимізація ланцюгів постачання для певного типу продукції, спеціалізований фінансовий аудит, юридичний консалтинг у міжнародному податковому праві).
- **Нормативно-правова експертиза:** Глибоке знання конкретних законів, стандартів, регуляцій (наприклад, комплаєнс у фінансовому секторі, сертифікація за міжнародними стандартами якості).
- **Дослідницька експертиза:** Проведення складних аналітичних досліджень, розробка моделей, прогнозів у специфічних сферах.

Клієнти звертаються до експертного консалтингу, коли їм бракує внутрішніх знань або ресурсів для вирішення певного завдання, або коли потрібен об'єктивний, зовнішній погляд та підтвердження гіпотез

У процесі розвитку консалтингової діяльності сформувалися основні підходи науковців та практиків до визначення сутнісних характеристик експертного консалтингу та факторів його успіху.

Професійно-предметний підхід, за яким:

- експертний консалтинг – це професійна діяльність висококваліфікованих спеціалістів, знання та досвід яких з певних питань господарської діяльності є гарантією та основним чинником успіху у розв'язанні проблем підприємців та менеджменту підприємств;
- експертний консультант – фізична або юридична особа, яка надає професійну допомогу суб'єктам підприємницької діяльності у формі консультацій, рекомендацій, експертних висновків, консультаційних проектів тощо. Як визначають відомі професіонали з консалтингу, бізнесу та менеджменту Б. Нельсон та П. Економі, консультант – це не хто інший як фахівець-експерт в певній галузі, який продає свої професійні знання за відповідну винагороду. Консультанти є професіоналами у предметній сфері експертного консалтингу, володіють знаннями принципів, заходів та методів консультаційної діяльності, навичками формування ефективних консультант-клієнтських відносин. Консультант як професіонал-експерт володіє знаннями та досвідом, що забезпечують його високу ділову репутацію та визнання клієнтами. *За професійно-предметним підходом основним чинником успіху консалтингового бізнесу є високий рівень професійності консультантів.*

У теперішній час поширеним є *професійно-підприємницький (двовекторний) підхід*, відповідно до якого ефективність підприємництва з надання консалтингових послуг безпосередньо залежить від рівня розвитку, ступеня реалізації і оптимального поєднання інтелектуального (професіонального) і підприємницького векторів бізнес-консалтингу. Консалтингова послуга є інтелектуальним продуктом консультанта (інтелектуальний вектор

бізнес-консалтинг), ринкове визнання якого забезпечують його підприємницькі здібності та навички (підприємницький вектор бізнес-консалтингу).

За цим підходом, основним ресурсом, конкурентною перевагою та обмежуючим чинником консалтингового бізнесу є знання та досвід консультантів, тобто його інтелектуальний (професіональний) вектор, основними критеріями якого є рівень спеціальної (фахової) й консультаційної кваліфікації консультантів; здійснення консультантами науково-дослідних досліджень; наявність консалтингових кейсів, методик, розробок, проектів, ноу-хау, новацій; внутрішньофірмова система навчання та підвищення кваліфікації консультантів; стандарти та етичні норми консалтингової діяльності. **Роль підприємницького вектора** полягає у забезпеченні комерціалізації інтелектуального продукту консультантів, його визнання ринком консалтингових послуг. Основними критеріями рівня розвитку підприємницького вектору бізнес-консалтингу є наявність у суб'єктів консалтингового бізнесу обґрунтованої бізнес-стратегії, ефективної цінової політики, конкурентоспроможного маркетингового комплексу консалтингу.

У сучасний період загострення конкуренції на ринку консалтингу обумовлює необхідність здійснення консультантами певних заходів щодо формування та збереження свого цільового ринку, розвитку мережі постійних клієнтів, просування консалтингових послуг. Виходячи з цього, бізнес-консультант – це професіонал-експерт, який володіє знаннями та досвідом не тільки у певній галузі господарської діяльності, а й у ведінні консалтингового бізнесу.

Двовекторність консалтингового бізнесу характеризує матриця «професійність / підприємництво експертного консалтингу» (рис.1.1).

Сегменти матриці А, В, С, D, Е є індикаторами, за допомогою яких можна виокремити та охарактеризувати основні види суб'єктів бізнес-консалтингу відповідно до двовекторного підходу: професійність та підприємництво.

Сегмент А. Низький рівень професіоналізму і підприємництва. Консультанти цього сегменту є неконкурентоспроможними, не мають ресурсів для розвитку консалтингового бізнесу.

Сегмент В. Високий рівень професіоналізму та низький рівень підприємництва. Консультанти сегменту В не здатні перетворити наявний професійний потенціал у інтелектуальний капітал бізнес-консалтингу як основного ресурсу зростання вартості та отримання прибутку у сфері консалтингового бізнесу.

Сегмент С. Співвідношення професіоналізму і підприємництва становить 50 на 50. Консультанти даного сегмента достатньо кваліфіковані та мають навички підприємництва, однак їм характерна відсутність стратегії професійного та підприємницького розвитку, що є реальною загрозою їх конкурентоспроможності на ринку бізнес-консалтингу у майбутньому.

Сегмент D. Високий рівень професіоналізму і підприємництва. Фахівці цього сегменту володіють всіма необхідними факторами успіху на ринку послуг бізнес-консалтингу. За визначенням відомого американського бізнес-консультанта Ф. Кросмана, це «абсолютні консультанти».

Сегмент Е. Відсутність професіоналізму та високий рівень підприємництва. Це сегмент *квазіконсалтингу*, про належність суб'єктів якого до консалтингової діяльності може свідчити тільки назва фірми. Квазіконсалтинг представлений підприємцями, які надають консалтингові послуги, що не відповідають професійним критеріям якості, залучають клієнтів низькою ціною, що призводить до значних фінансових та репутаційних втрат консультантів, які надають високоякісні послуги та дотримуються ділових та етичних норм консалтингу. Особливим сегментом квазіконсалтингу є підприємці, метою звертання до яких клієнтів є не професійна консультаційна допомога, а різні види посередництва, одержання конфіденційної інформації про конкурентів і партнерів тощо. У цьому аспекті квазіконсалтинг – це діяльність, яка формально є практичною професійною діяльністю з надання консультаційної допомоги, а реально спрямована на задоволення попиту клієнтів на послуги, пов'язані зі сприянням у вирішенні їх проблем методами, що суперечать професійним та етичним нормам експертного консалтингу, а у певних випадках і нормам права. Квазіконсалтинг порушує професійні норми

бізнес-консалтингу, його наслідками є депрофесіоналізація консалтингової діяльності, тінізація та криміналізація ринку консалтингових послуг та бізнесу у цілому, поширення у бізнес-спільноті методів та досвіду протиправної поведінки суб'єктів господарювання, зростання правового нігілізму, втрати ділової культури.

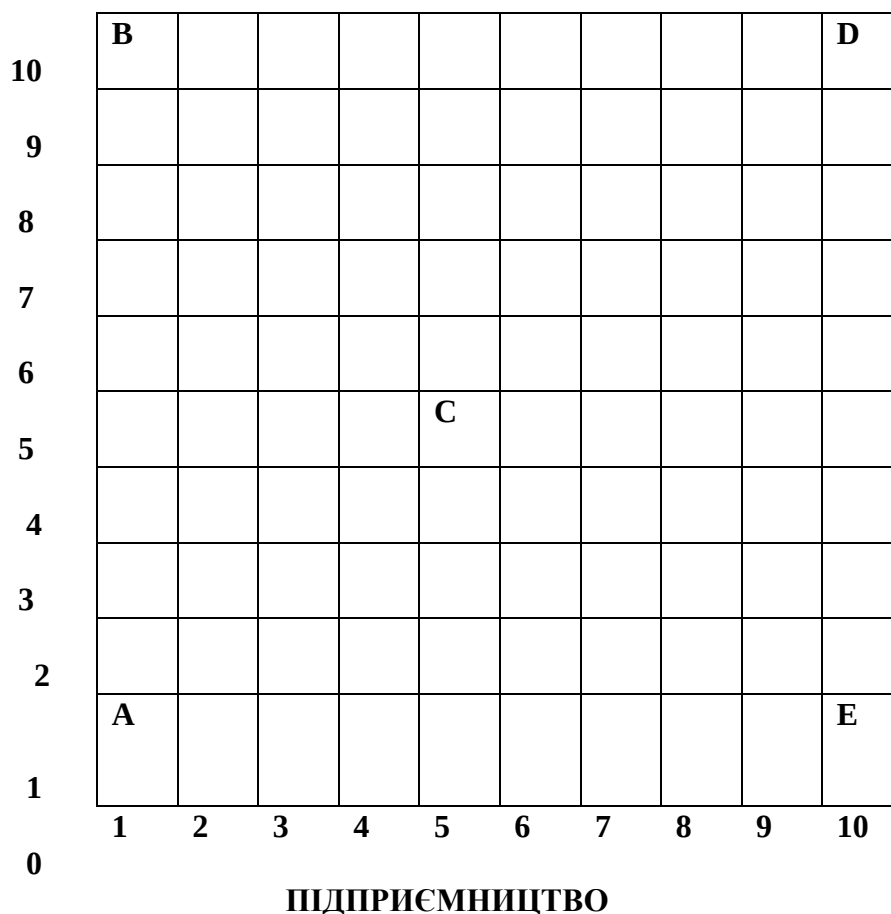


Рис. 1.1. Матриця професійність/підприємництво експертного консалтингу.

У сучасний період професійною спільнотою бізнес-консалтингу все більше визнається *багатоверкторний підхід*, за яким сутнісними характеристиками експертного консалтингу є: професійність, підприємництво, сервісна діяльність, процес консультування, соціально-етичні норми.

Основними характеристиками **сервісного вектору** експертного консалтингу є такі:

– у широкому розумінні експертний консалтинг є сукупністю ділових послуг (послуг бізнесу), серед яких: аудит, бухгалтерське, інвестиційне і юридичне обслуговування, управлінське консультування, інжиніринг, ділова інформація, реклама й відносини із громадськістю, тренінг, рекрутмент, забезпечення інформаційними технологіями та ін. Основними клієнтами експертного консалтингу є підприємці та управлінці бізнес-організацій, що дає підстави для його визначення у вузькому розумінні як управлінського консультування. За визначенням **Європейської федерації асоціацій консультантів з економіки та управління (FEACO)** менеджмент-консультування як надання незалежних порад та допомоги з питань управління охоплює широкий спектр послуг. Це, як правило, включає виявлення та дослідження проблем та можливостей, рекомендацію відповідних дій та допомогу у виконанні рекомендацій;

– експертний консалтинг є складовою: 1) транзакційного сектору сфери послуг національної економіки – це консалтингові послуги з професійного забезпечення ринкових угод з метою зниження транзакційних витрат суб'єктів господарювання. Наприклад,

трансакційними є юридичні послуги з підготовки, укладення, супроводу та контролю виконання договорів купівлі-продажу, найму тощо; 2) інформаційного сектору сфери послуг – консалтингові послуги, пов'язані з передаванням суб'єктам господарювання професійних знань та інформації як ресурсів бізнесу.

Отже, діяльність консультантів є сервісною (послуговою) – це консалтингове обслуговування клієнтів, що має такі ознаки, як: а) активна участь клієнта у процесі надання консалтингових послуг, співпраця консультанта та клієнта на всіх стадіях консультаційного процесу; б) високий ступінь індивідуалізації консалтингового обслуговування відповідно до вимог клієнтів; в) клієнтоорієнтованість експертного консалтингу як його націленість на якісне обслуговування клієнтів та максимальне задоволення їх потреб. **Бізнес-консультант** – це професіонал у певній галузі знань, підприємець, організатор, координатор та учасник продуктивних консультант-клієнтських відносин, спрямованих на забезпечення якісного консалтингового обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Процесний вектор експертного консалтингу характеризується послідовністю дій та заходів, які здійснює консультант, надаючи професійну допомогу з розв'язання проблем суб'єктів господарювання. Експертний консалтинг – це процес професійного консультування. Важливо розрізняти консультування та консалтинг. **Консультування** – це надання професійної допомоги суб'єктам господарювання у формі усних, письмових, онлайн консультацій, рекомендацій тощо. **Консалтинг** – це підприємницька діяльність з надання консалтингових послуг. Основні характеристики діяльності консультанта розкрито у таблиці 1.1.

Таблиця 1.1

**Основні характеристики діяльності консультанта
за процесним підходом**

Чим займаються консультанти	Що консультанти не повинні робити за будь-яких умов
Вислуховують	Поводитися зарозуміло
Проводять розслідування	Приховувати від клієнта неприємну інформацію
Аналізують	Створювати проблеми з нічого
Рекомендують	Не брати на себе більше, ніж можливо якісно зробити
Служать каталізатором процесу змін	Пов'язувати себе непосильними зобов'язаннями і не доводити роботу до кінця
Втілюють свої рекомендації в життя	Забувати про поточні замовлення в гонитві за новими

Соціально-етичний вектор експертного консалтингу, характеризується спрямованістю його суб'єктів на забезпечення довіри та лояльності клієнтів, досягнення високої ділової репутації, що є умовами успішного консалтингового бізнесу, вимагає від консультантів визначення та дотримання ціннісних принципів та соціально-етичних норм консалтингової діяльності. Слід підкреслити, що зараз соціально-етичні засади консалтингу набувають значення дієвого фактору просування консалтингових послуг, формування клієнтської бази, завоювання нових ринків бізнес-консалтингу, підвищення ефективності та конкурентоспроможності консалтингового бізнесу. **Бізнес-консультант** – це професіонал консалтингу, конкурентною перевагою якого є висока репутація та довіра клієнтів, у основі яких є розуміння соціальної відповідальності консалтингового бізнесу.

Таким чином, за багатовекторним підходом сучасний експертний консалтинг – це інтелектуальний, клієнтоорієнтований, соціально-етичний бізнес професіоналів з консалтингового обслуговування суб'єктів підприємницької діяльності як консультаційного процесу, метою якого є підвищення їх ефективності та конкурентоспроможності шляхом розв'язання проблем господарювання та отримання прибутку.

3. Основні функції експертного консалтингу

Головне завдання (призначення) експертного консалтингу – це забезпечення ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів господарювання шляхом впровадження досягнень науки і бізнес-практики, професійних знань й інформації у підприємницьку діяльність.

Ще на початку XX ст. один з перших професіональних консультантів, інженер з ефективності і теоретик бізнесу Г. Емерсон, який у 1900 році заснував у Нью-Йорку власну фірму з управлінського консультування, у широко відомому творі «Дванадцять принципів продуктивності» підкреслював, що принцип компетентної консультації заслуговує включення його в число дванадцяти принципів продуктивності. Причому, компетентна консультація повинна зверху донизу пронизувати будь-яке підприємство...й бути підґрунтям застосування інших одинадцяти. Експертний консалтинг забезпечує суб'єктів підприємництва інтелектуальними (консалтинговими) ресурсами – професійними знаннями, які у процесі консультування отримують інституційне закріплення у консалтингових послугах та передаються клієнтам на комерційних засадах разом із супутньою інформацією. Це суспільний канал передавання та поширення спеціальних знань та інформації з економіки, управління, фінансів, права та ін., які впроваджуються у господарську практику у процесі надання консалтингових послуг. Консалтинг є елементом і чинником розвитку ринкової моделі взаємозв'язку науки і бізнесу, забезпечує комерціалізацію інтелектуальних продуктів-новацій;

Функції експертного консалтингу як основні напрями реалізації його суспільного призначення розділяються на:

- власні функції професійної діяльності з забезпечення суб'єктів підприємництва спеціальними знаннями та інформацією, необхідними для їх ефективного функціонування;
- вмінені (поставлені) функції – напрями реалізації призначення експертного консалтингу, зумовлені його роллю як постачальника бізнесу інтелектуальних ресурсів, чинника його ефективності та конкурентоспроможності (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Функції експертного консалтингу			
Функції експертного консалтингу			
Власні функції		Вмінені (поставлені) функції	
Функція	Зміст	Функція	Зміст
Накопичувальна	Діяльність професіональних консультантів та їх організацій з одержання, збереження та нагромадження головного ресурсу експертного-консалтингу – спеціальних знань та інформації	Раціоналізуюча	Професіональне сприяння раціоналізації бізнес-процесів, оптимізації комбінації та використання ресурсів, підвищенню ефективності шляхом забезпечення бізнеса спеціальними знаннями та інформацією.
Ретрансляційна	Передавання суб'єктами консалтингової діяльності економічним агентам необхідних професійних знань та інформації, головним каналом одержання яких є ринок консалтингових послуг. Експертний	Інноваційна	Професійне сприяння впровадженню нових знань та практичного досвіду в господарську практику, залученню інтелектуальних продуктів-новацій в економічний оборот,

	консалтинг є суспільним каналом передавання та поширення спеціальних знань та інформації, які впроваджуються у господарську практику у процесі консалтингового обслуговування бізнеса.		здійсненню системного інноваційного процесу, розвитку інноваційної діяльності та підвищенню інноваційної активності бізнеса. Консалтинг є елементом і чинником розвитку ринкової моделі взаємозв'язку науки і бізнесу, забезпечує комерціалізацію наукових продуктів-новацій.
Трансакційна (інфраструктурного забезпечення бізнесу)	Діяльність професіональних консультантів, спрямована на забезпечення ефективних ринкових угод та економію трансакційних витрат суб'єктів господарювання. Експертний консалтинг є елементом інфраструктурного забезпечення господарської діяльності, складовою ринкової інфраструктури.	Регулююча	Оптимізація економічної поведінки суб'єктів господарювання шляхом надання професійної допомоги у розв'язанні проблем бізнесу

Власні та вмінені функції експертного консалтингу тісно взаємопов'язані, їх комплексна реалізація у процесі консалтингового обслуговування суб'єктів господарювання сприяє досягненню якісно нового рівня їх ефективності, конкурентоспроможності та інновативності, інтелектуалізації підприємницької діяльності, підвищенню інноваційної активності підприємств.

Ефективна реалізація власних і вмінених функцій консалтингу спирається на інформаційну й навчальну діяльність професіональних консультантів. По-перше, професіональні знання передаються разом з інформацією, отже послуги консультантів є для бізнеса джерелом інформаційних ресурсів, по-друге, важливим чинником ефективної реалізації функцій консалтингу є діяльність консультантів, спрямована на оволодіння підприємцями та управліннями новими знаннями, практичним досвідом тощо. Навчальна діяльність консультантів у формі проведення конференцій, семінарів, курсів підвищення кваліфікації, тренінгів може бути окремим напрямом консалтингової діяльності.

Експертному консалтингу притаманні певні ефекти, що відбивають його вплив на бізнес-процеси:

– інформаційний ефект. Невід'ємним елементом реалізації власних та вмієних функцій експертного консалтингу є забезпечення бізнесу спеціальною інформацією щодо ефективного здійснення господарської діяльності;

– навчальний ефект. Навчальна діяльність професіональних консультантів спрямована на сприяння засвоєнню підприємцями та менеджерами нових знань, досвіду та інформації, що передаються у процесі надання консалтингових послуг;

– соціально-економічні ефекти, серед яких: забезпечення зайнятості, підвищення освітнього, ділового та інноваційного рівнів підприємців шляхом передавання та впровадження у господарську практику знань з новітніх підходів, заходів, методів, досвіду ведіння бізнесу, розвиток підприємницької культури та підвищення соціальної відповідальності бізнесу, сприяння ефективній інтеграції національного бізнесу у систему міжнародних економічних відносин, його адаптації до міжнародних правил і стандартів господарської діяльності.

4. Зовнішнє та внутрішнє консультування: загальне та особливе

Професійне консультування відповідно до місця консультанта у системі клієнта, розділяється на внутрішнє та зовнішнє.

Внутрішнє (внутрішньофірмове) консультування – це сукупність різних видів консультаційної діяльності, що здійснюється фахівцями-найманими працівниками підприємств та їх спеціалізованими консультаційними підрозділами.

Внутрішні консультанти – це наймані працівники підприємства або його консультаційні підрозділи, які виконують функції професійного консультування з питань господарської діяльності. Наприклад, професійними обов'язками внутрішніх (in-house, корпоративних) юристів є: моніторинг змін у законодавстві; попередження правопорушень у діяльності підприємства; захист корпоративних інтересів; підготовка, експертиза та контроль виконання договорів; участь у проведенні перевірок; захист активів, прав інтелектуальної власності підприємства; претензійно-позовна робота; розв'язання конфліктів і спорів всередині компанії; комплексний контроль; формування правової культури на підприємстві та ін.

Зовнішнє консультування – це консультаційна діяльність незалежних консультантів та консалтингових фірм як суб'єктів підприємницької діяльності – фізичних та юридичних осіб, що спрямована на надання професійної допомоги у вирішенні проблем бізнеса клієнтських організацій та отримання прибутку. Суб'єкти бізнес-консалтингу здійснюють зовнішнє консультування бізнеса.

Зовнішні консультанти – це суб'єкти підприємницької діяльності, які здійснюють консультаційне обслуговування бізнесу на комерційних засадах з метою забезпечення досягнення замовником певних результатів та отримання прибутку.

Слід підкреслити, що зовнішніх і внутрішніх консультантів поєднує їх професіоналізм, що є основою ефективного консультування. Але, внутрішнє та зовнішнє консультування як джерела одержання підприємцями професійної консультаційної допомоги мають певні переваги і недоліки (табл. 1.3).

Таблиця 1.3

Порівняльні характеристики зовнішніх і внутрішніх консультантів			
Внутрішній консультант		Зовнішній консультант	
Переваги	Недоліки	Переваги	Недоліки
Володіння більш повною інформацією у порівнянні з зовнішнім консультантом.	Залежність від керівництва організації, впливу певних груп інтересів.	Незалежність від клієнтської організації	Значні витрати часу на збирання й обробку інформації про бізнес-організацію та її проблему.

Зосередженість на проблемах організації.	Можливість відволікання на виконання функцій, не пов'язаних з консультуванням.	Спеціалізація на певних послугах та галузях консалтингу, що є основою обґрунтованих рішень.	Наявність декількох клієнтів, що може обумовити конфлікт інтересів.
Підтримка з боку керівництва та персоналу організації	Можливість втрати об'єктивності у аналізі проблеми, що пов'язано з впливом керівництва, міжособистісних відносин з працівниками організації тощо.	Об'єктивність та неупередженість дій та рішень	Залежність від бажання і здатності клієнта співпрацювати з консультантом, засвоювати отримані знання та інформацію; значні витрати часу на формування ефективних консультант-клієнтських відносин.
Доступність	Обмеженість можливостей використання знань та порад фахівців різної спеціалізації для розв'язання складних проблем бізнесу.	Можливість формування мультидисциплінарних команд консультантів, аутсорсингу персоналу суб'єктів бізнес-консалтингу.	Обмежена доступність до консультанта з боку персоналу організації. Обмежена можливість контролю дій консультанта керівництвом клієнтської організації.
Конфіденційність	Обмеженість ресурсів та заходів мотивації внутрішніх консультантів.	Більш висока мотивація зовнішнього консультанта щодо якісного та своєчасного розв'язання проблеми бізнес-організації.	Потенційна загроза розголошення зовнішнім консультантом конфіденційної інформації.
Довіра в організації.	Обмежена можливість вивчення досвіду консультантів інших підприємств та бізнес-консультантів.	Високий рівень компетентності, що базується на знаннях і досвіді розв'язання проблем різних клієнтських організацій.	Недовіра з боку персоналу організації, можливість прихованого й відкритого опору діям консультантів.
Безперервність професійної допомоги	Застосування стандартних підходів та шаблонів консультування внаслідок зосередженості на поточних	Інноваційність експертного консалтингу.	Обмеженість змісту та часу професійної допомоги умовами та строком контакту .

	проблемах організації.		
Витрати організації на внутрішнє консультування нижчі у порівнянні з цінами послуг зовнішніх консультантів.	Обмеженість можливостей підвищення кваліфікації та накопичення практичного досвіду консультування.	Постійне навчання та підвищення кваліфікації як принцип ефективного експертного консалтингу.	Значні витрати клієнтської організації на оплату консалтингових послуг, створення умов для роботи зовнішніх консультантів, відволікання персоналу від основної діяльності для співпраці з консультантом тощо.

У системі внутрішнього консультування фахівець є найманим працівником організації, консультаційний підрозділ – її структурним елементом, що, з одного боку, знижує витрати одержання професіональних порад, є важливим чинником довіри до консультанта, гарантією збереження конфіденційності, а з іншого боку, статус внутрішнього консультанта обмежує самостійність фахівця, його можливості накопичення професійного досвіду, оскільки його діяльність зосереджена на розв’язанні проблем організації-роботодавця. Крім того, через залежність внутрішнього консультанта від організації та можливість впливу на нього з боку окремих груп інтересів існує загроза порушення принципу об’єктивності аналізу проблеми і, як наслідок – некомпетентного та неефективного консультування.

Високий рівень компетентності зовнішніх консультантів, що базується на систематичному підвищенні їх професійного рівня та досвіді розв’язання проблем різних клієнтів, є чинником високої якості консалтингових послуг. При цьому, незалежність від клієнта та підприємницька форма зовнішнього консультування зумовлюють більш високі витрати бізнес-організації у порівнянні з оплатою послуг внутрішнього консультанта та ризики порушення конфіденційності.

Внутрішнє і зовнішнє консультування є взаємодоповнюючими каналами одержання суб’єктами підприємницької діяльності професійної допомоги у розв’язанні поточних і стратегічно-інноваційних проблем ведіння бізнесу. Отже, найбільш ефективною для бізнес-організації є модель одержання професійної допомоги, що спирається на сполучення внутрішнього та зовнішнього консультування як джерел спеціальних знань та інформації.

5. Організаційні форми експертного консалтингу як підприємницької діяльності

Консалтинговому бізнесу притаманні загальні для підприємницької діяльності організаційні форми: одноособове володіння, партнерство, корпорація, які мають специфічні переваги та недоліки, що відбивають особливості експертного консалтингу (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Основні організаційні форми експертного консалтингу: загальні та специфічні переваги та недоліки

Організаційна форма консалтингового бізнесу	Переваги		Недоліки	
	Загальні	Специфічні	Загальні	Специфічні
Одноособове володіння – організаційна форма бізнесу, власником та	Самостійність та можливість повного контролю бізнесу	Можливість самореалізації професіонала у певній галузі знань у	Обмеженість фінансових та матеріальних ресурсів, обумовлена	Значна обмеженість інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу, що

керівником якого є підприємець, який особисто його контролює, бере на себе підприємницький ризик, несе особисту майнову відповідальність, привласнює прибуток або зазнає збитків		консалтинговій діяльності	цим низька кредитоспроможність. Одноособове прийняття ризиків та відповідальності	є основним чинником ефективності та конкурентоспроможності консалтингового бізнесу.
Партнерство – добровільне комерційне (з метою отримання прибутку) об'єднання майна та діяльності кількох підприємств, які спільно володіють майном партнерства, контролюють його діяльність, беруть на себе підприємницький ризик, несуть відповідальність і розподіляють прибутки та збитки згідно з укладеною між ними угодою	Можливість збільшити фінансові ресурси, більш компетентне управління	Можливість об'єднання діяльності професіональних консультантів на договірних засадах з метою закріплення у партнерстві специфічних інтелектуальних людських ресурсів та інтелектуального капіталу експертного консалтингу	Загроза суперечностей між партнерами та виходу партнерів з партнерств	Вихід консультанта-партнера з партнерства призводить до втрати головної конкурентної переваги бізнес-консалтингу – висококваліфікованого консультанта, що є загрозою консалтинговому бізнесу у цілому або одному з його напрямів
Корпорація – добровільне комерційне об'єднання власності значної кількості осіб на засадах акціонування та обмеженої відповідальності учасників	Значні фінансові та інші ресурси діяльності, висока кредитоспроможність	Великі можливості залучення, закріплення та монополізації інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу, що є джерелом інтелектуальної ренти консалтингу	Складнощі створення, певна відокремленість міноритарних акціонерів від реального управління корпорацією, обмеженість контролю з боку акціонерів за діяльністю менеджменту корпорації	Можливість суперечностей бізнес-інтересів консультантів як акціонерів та їх професійних інтересів як фахівців, які діють на основі етичних норм та стандартів консалтингової діяльності

Одноособове володіння є ефективним, якщо консалтинговий бізнес спрямований на надання обмеженої кількості послуг, як правило, у певній галузі господарської діяльності.

Багатопрофільний експертний консалтинг, що потребує різногалузевих знань, значних витрат ресурсів і часу, спроможні ефективно здійснювати підприємницькі об'єднання професіональних консультантів у формі партнерств та корпорацій.

Найбільш поширеними у сфері експертного консалтингу є партнерства, які можуть бути дворівневими:

- перший рівень партнерства формують його пайові (повні партнери), які мають частку у статутному капіталі, беруть участь у розподілі прибутку та прийнятті рішень з питань діяльності партнерства;

- другий рівень партнерства – це непайові (молодші, партнери на зарплаті, радники) партнери, які не мають частки у статутному капіталі, не беруть участі у розподілі прибутку, але залучаються до прийняття рішень з певних питань діяльності партнерства.

Відносини партнерів врегульовано партнерськими угодами, у яких визначено економічні, фінансові, організаційні, правові, професійні та етичні принципи їх діяльності. Слід підкреслити, що партнерства – це організаційна форма не тільки підприємницької діяльності в сфері експертного консалтингу, а й національних та міжнародних об'єднань консультантів.

Корпорації є організаційною формою великого консалтингового бізнесу, що розвивається, включаючи у свою сферу нові види консалтингової діяльності, у тому числі, міжнародний експертний консалтинг, нові ринки консалтингових послуг.

ТЕМА 2. РИНОК КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ: ВИДИ ТА ОЗНАКИ

1. Консалтингові послуги: основні характеристики та типи.
2. Цінність та якість послуг експертного консалтингу.
3. Види консалтингової діяльності. Консалтинговий сектор сфери послуг.
4. Ринок консалтингових послуг.

1. Консалтингові послуги: основні характеристики та типи

Послуги експертного консалтингу – це професійні дії, що здійснюють фахівці з різних галузей знань з метою наданням допомоги з розв'язання проблем ведіння бізнесу, та їх корисний ефект, що отримується суб'єктами господарювання.

Консалтингові послуги:

- належать до послуг інтелектуальних, їх змістом є спеціальні знання та інформація;
- мають ознаки інформаційних послуг, результатом яких є отримання суб'єктами господарювання корисної інформації;
- їм властиві характеристики освітніх послуг, що обумовлено навчальним ефектом бізнес-консалтингу;

- якщо запропоноване консультантом рішення проблеми клієнта є стратегічно-інноваційним, то це інноваційні послуги, змістом яких є інтелектуальні продукти-новації. Прикладами перших інноваційних консалтингових послуг є розроблені класиками управлінського консалтингу Ф. Тейлором основи наукового менеджменту (1911р.), Г. Емерсоном принципи продуктивності (1912 р.), втілення яких у підприємницьку практику послужило чинником створення якісно нової системи управління підприємствами.

- належать до послуг інфраструктурних, забезпечують ефективну адаптацію суб'єктів підприємницької діяльності до ринкового та інституціонального середовища бізнесу;

- відповідно до функціонального призначення за класифікацією Дж. Зінгельманна, це виробничі послуги (рис. 2.1). Знання, досвід, ноу-хау, що передаються клієнтам у процесі консалтингового обслуговування, є ресурсами бізнесу. Їх придбання суб'єктами господарської діяльності, особливо інноваційних консалтингових послуг, є інвестицією в управлінсько-організаційні активи бізнесу, використання яких забезпечує у майбутньому зростання вартості та отримання прибутку.

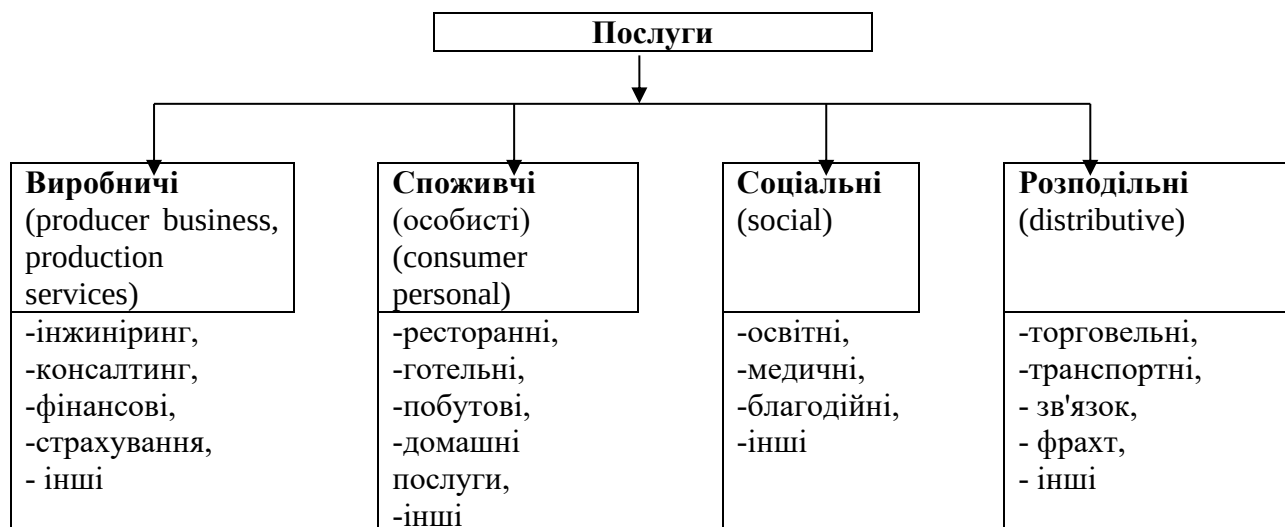


Рис. 2.1. Класифікація послуг за Дж. Зингельманном.

Змісту консалтингових послуг притаманні такі основні аспекти, як:

а) продуктовий – це інтелектуальний продукт фахівців бізнес-консалтингу;
 б) товарний – це об'єкт купівлі-продажу на ринку консалтингових послуг;
 в) процесний – консалтингове обслуговування клієнтів здійснюється як консультаційний процес, який характеризується певними цілями, ресурсами, стадіями та результатами;

г) суб'єктний – це послуги бізнеса-бізнесу «B2B». Споживачами послуг бізнес-консалтингу (клієнтами) є, переважно, суб'єкти підприємницької діяльності у різних галузях та сферах економіки.

Послугам бізнес-консалтингу властиві як загальні риси чистих послуг, так і особливості, що відбивають специфіку консалтингової діяльності (табл. 2.1).

Таблиця 2.1

Загальні та специфічні ознаки послуг бізнес-консалтингу

Загальні ознаки послуг бізнес-консалтингу	Специфічні ознаки послуг бізнес-консалтингу
Нематеріальність	Невідчутні дії з невідчутними активами
Невіддільність від джерела	Невіддільність не тільки від консультанта, а й від клієнта, якому належить активна роль на всіх стадіях консультаційного процесу, а саме: надання інформації, аналіз проблеми та варіантів її розв'язання, вибір найефективнішого з них, оволодіння необхідними знаннями, організація навчання персоналу, впровадження рекомендацій тощо.
Нерозривність виробництва та споживання,	Співпраця консультанта та клієнта на всіх етапах консультаційного проекту.
Мінливість якості	Залежність якості консультування не тільки від консультанта, а й від клієнта, його здатності до співпраці з консультантом, засвоєння рекомендацій та їх впровадження у практику бізнесу.
Складність стандартизації	Унікальність як персоніфікованість послуги, обумовлена особливостями бізнесу конкретного клієнта, що обумовлює неможливість її тиражування, необхідністю адаптації консультаційного процесу до специфіки кожного клієнта.

Нездатність до зберігання	Можливість одержання спеціальних знань та інформації щодо проблем ведіння бізнесу «у запас», до моменту виникнення проблеми.
Відсутність необхідності встановлення та передавання прав власності продуцента та споживача послуги при її наданні.	Необхідність договірного встановлення правомочностей консультанта та клієнта щодо використання та поширення у майбутньому спеціальних знань та інформації, переданих консультантом клієнту, та інформації, отриманої від клієнта консультантом, у процесі консалтингового обслуговування.
Обмежена мобільність як прив'язка послуги до місця її надання.	Висока мобільність, що є наслідком нематеріальності послуги, можливості її надання консультантом без прив'язки до місця розташування офісу консалтингової фірми та обладнання (консультування на підприємстві клієнта, по телефону, online).

Основними типами послуг бізнес-консалтингу є такі:

– консалтингові послуги консультативного типу – надання суб'єктам господарювання професійної допомоги у формі порад, консультацій, рекомендацій, аналітичних та експертних висновків, консультаційних проектів тощо;

– консалтингові послуги-функції як виконання консультантами певних професійних функцій та робіт фахівців з різних галузей знань за замовленням клієнтів. У їх складі:

а) консалтингові послуги-функції як аутсорсинг – виконання консультантом відповідно до договору консалтингу певних функцій персоналу клієнтської організації. Наприклад, аудиторські фірми надають клієнтам послуги з ведення бухгалтерського обліку, підготовки фінансової звітності тощо;

б) консалтингові послуги-функції як власні дії – здійснення консультантом певних професійних дій, необхідних для розв'язання проблем бізнесу. Наприклад, юридичні фірми надають послуги з представництва інтересів клієнтів, юридичного аудиту тощо.

Консалтингові послуги за їх структурою можуть бути простими, змістом яких є певна предметна спеціалізація професійної діяльності консультанта, та складними (пакетними) як сукупності простих послуг. У складі пакетних послуг можуть бути представлені різні види та галузі консалтингової діяльності.

2. Цінність та якість послуг експертного консалтингу

Цінність послуг експертного консалтингу визначається їх здатністю задовольняти потреби суб'єктів господарювання та забезпечувати отримання ними певних вигід як результату консалтингового обслуговування (табл. 2. 2).

Таблиця 2.2

Цінність послуг експертного консалтингу

Головні складові цінності послуг експертного консалтингу	Зміст
Сприйнята якість	Оцінка якості замовником послуги на основі інформації про репутацію консультанта, відгуків та рекомендацій його клієнтів, ознайомлювальних зустрічей, переговорів, ділового спілкування.
Внутрішні ознаки	Вигоди, які клієнт очікує одержати від послуг експертного консалтингу, що розділяються на прямі (основні), безпосередньо пов'язані із впровадженням консалтингових ресурсів у господарську практику, і непрямі (додаткові).

Зовнішні ознаки	Характеристики консультанта та консалтингової фірми, до яких належать ділова репутація, місце розташування та обладнання офісу, образ консультанта як незалежного професіонала, його стиль поведінки та культура спілкування тощо.
Ціна в грошовому вираженні	У сфері експертного консалтингу класичне співвідношення «ціна – якість» трансформується у співвідношення «ціна – сприйнята клієнтом якість консалтингової послуги».
Негрошова ціна	Витрати та втрати клієнта, не пов'язані з оплатою ціни консалтингової послуги, як-то: витрати часу на збирання та надання консультантові потрібної йому інформації; відволікання працівників від основної діяльності у зв'язку з необхідністю їх контактів з консультантом; психологічні витрати, пов'язані з потребою надання консультантові конфіденційної інформації, з його присутністю на підприємстві тощо.
Час	Цінність послуг експертного консалтингу залежно від часу визначається як: (а) цінність зараз і на короткий час; (б) цінність зараз і на невизначений час; (в) цінність у майбутньому на обмежений період часу; (г) цінність у майбутньому на невизначений період часу.
Навчальний ефект	Можливість одержання клієнтом нових знань та навичок у процесі консультування.
Інноваційність	Новизна пропонованого консультантом вирішення проблем клієнта.
Інвестиційний ефект	Віддача від інвестиції клієнта у отримання знань та інформації як інтелектуальних ресурсів бізнесу.

Цінність послуг експертного консалтингу може змінюватися, що вимагає від консультанта забезпечення її належного рівня протягом усього періоду консалтингового обслуговування клієнта.

Якість послуг експертного консалтингу за її змістом є багатоаспектною (рис. 2.2.).

За споживчим підходом якість консалтингових послуг характеризується двома взаємопов'язаними аспектами:

1) якість як ознака споживчої вартості консалтингової послуги, її здатності задовольняти певні потреби клієнтів;

2) якість як атрибут корисності консалтингової послуги, ступінь задоволення потреби клієнта при впровадженні рекомендацій консультанта у підприємницьку практику. Оскільки консалтингові послуги є нематеріальними та не існують на момент укладення договору консалтингу, їх якість є сприйнятою клієнтом, що трансформується у якість результативну, якщо процес надання консалтингових послуг забезпечив отримання клієнтом певної вигоди, як-то: набуття нових знань, розв'язання проблеми, підвищення ефективності бізнесу та ін.

За виробничим підходом якість консалтингових послуг трактується як якість процесу консалтингового обслуговування, що визначається:

– по-перше, ресурсами консалтингової діяльності та рівнем ефективності їх використання – це якість ресурсного потенціалу бізнес-консалтингу;

– по-друге, якістю консультаційного процесу, кожна фаза якого повинна бути спрямована на задоволення потреб клієнтів та відповідати критеріям консалтингового обслуговування, встановленим та визнаним суспільством у даний період часу – це процесна якість консалтингових послуг.

Якість ресурсного потенціалу і процесна якість консалтингових послуг знаходять своє втілення у якості праці консультантів, які їх надають.

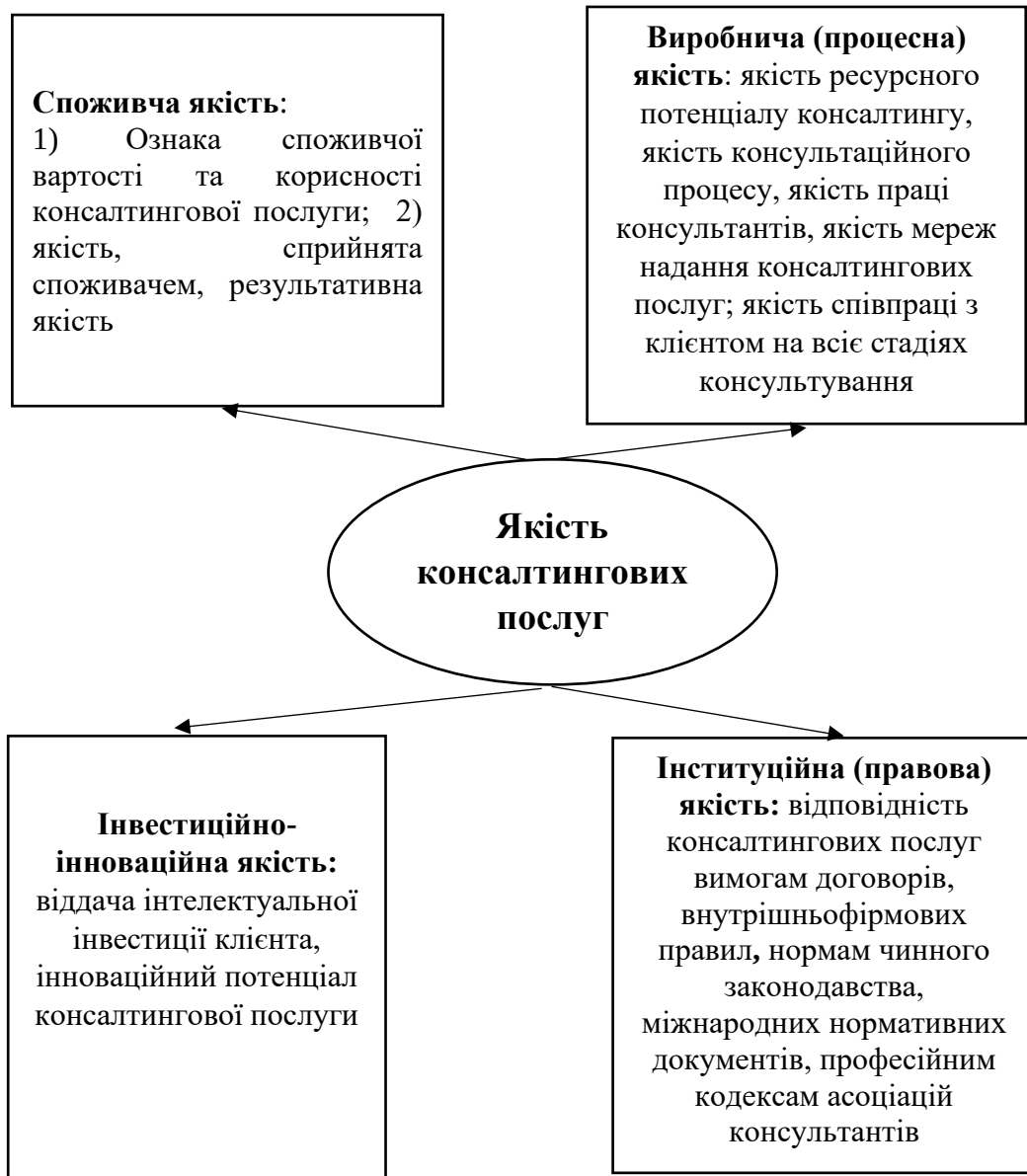


Рис. 2.2. Основні характеристики якості консалтингових послуг.

Оскільки консалтингова діяльність передбачає створення внутрішніх та зовнішніх мереж консалтингового обслуговування клієнтів, то важливим аспектом процесної якості консалтингових послуг є якість мереж бізнес-консалтингу. Надання консалтингових послуг спирається на ресурси та діяльність учасників партнерських мереж консалтингової фірми, від ефективності яких безпосередньо залежить їх якість.

У сфері бізнес-консалтингу результат процесу консультування значною мірою залежить від здатності клієнта засвоїти і використати у господарській практиці отримані знання та інформацію, поради та рекомендації – це клієнтська складова якості консалтингових послуг.

За *інвестиційним підходом* якість послуг бізнес-консалтингу характеризується віддачою інтелектуальної інвестиції клієнта у інтелектуальний продукт консалтингу.

Важливим критерієм якості консалтингових послуг є їх *інноваційний потенціал* як чинника нововведень у різних галузях підприємницької діяльності.

За *інституціональним підходом*, якість консалтингових послуг визначається та характеризується ступенем їх відповідності встановленим суспільством нормам та правилам консалтингової діяльності, серед яких визначальна роль належить нормам права. Професійні дії з надання консалтингових послуг здійснюються у інституційному просторі, яке формують чинне законодавство, регламенти, умови та вимоги, що визначені у нормативних актах,

стандартах, інструкціях тощо, а також, договори з надання консалтингових послуг, документи міжнародних та національних асоціацій консультантів, розпорядження та накази керівництва консалтингових фірм тощо. Наприклад, в Законі України «Про захист прав споживачів» якість трактується саме за інституціональним підходом: «Належна якість товару, роботи або послуги – властивість продукції, яка відповідає вимогам, встановленим для цієї категорії продукції у нормативно-правових актах і нормативних документах, та умовам договору із споживачем».

Залежно від рівня регулюючого впливу суспільні стандарти якості можуть бути:

- *міжнародними*. Їх прикладом можуть бути стандарти, що впроваджуються Міжнародною організацією стандартизації ISO. Національними стандартами управління якістю, що гармонізовані з міжнародними стандартами ISO є, наприклад: ДСТУ ISO 9001:2015 (ISO 9001:2015, IDT) «Системи управління якістю. Вимоги», ДСТУ ISO 10001:2013 (ISO 8426:2008, IDT) «Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо кодексів поведінки для організацій», ДСТУ ISO 10003:2013 (ISO 10003:2007, IDT) «Управління якістю. Задоволеність замовників. Настанови щодо розв'язання спорів поза межами організацій» та інші [48, 49, 50]. Регулюючий вплив на якість консалтингу мають професійні кодекси та правила міжнародних асоціацій консультантів;

- *національними*, відповідно до Законів України та інших нормативних актів, стандартів та професійних кодексів національних асоціацій консультантів;

- *внутрішньофірмовими*. Це внутрішні нормативні акти консалтингової фірми, що визначають вимоги щодо якості консалтингового обслуговування. Наприклад, у Правилах внутрішнього трудового розпорядку, що затверджуються роботодавцем, визначаються професійні обов'язки консультантів, що має регламентуючий вплив на якість їх праці;

- *індивідуальними*: якість консалтингового обслуговування регламентується договором з надання консалтингових послуг, який укладається між консультантом та клієнтом. У договорі визначаються вимоги до фахівця та консультаційного процесу, його результату, критерії оцінки якості консалтингової послуги тощо.

3. Консалтинговий сектор сфери послуг. Види консалтингової діяльності

Сфера послуг є третинним сектором економіки, у складі якого: 1) послуги матеріального характеру – транспорт, зв'язок, комунальні послуги, послуги складського господарства; 2) трансакційні послуги – торгівля, фінанси, страхування, операції з нерухомістю; 3) послуги особисті, професійні, ділові, у тому числі послуги бізнес-консалтингу, та послуги державного управління.

Консалтинговий сектор сфери послуг формують різні види ділових послуг. Його структуризація здійснюється на основі певних підходів та критеріїв. Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління (FEACO) визначає такі сегменти консалтингу: бізнес-консалтинг; IT-консалтинг; розвиток та інтеграція (за винятком розробки програмного забезпечення); аутсорсинг послуг з доданою вартістю; інші послуги. У Європейському довіднику-покажчику консультантів з менеджменту 84 види консалтингових послуг представлено у 8 групах: загальне управління; діяльність адміністрації; фінансове управління; управління кадрами; маркетинг; виробництво; інформаційні технології; спеціалізовані послуги.

В Україні консалтинг, відповідно до Класифікації видів економічної діяльності (КВЕД), належить до секції М «Професійна, наукова та технічна діяльність», 7 розділ, 15 група, 19 клас: діяльність у сфері права; діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування; діяльність головних управлінь (хед-офісів); консультування з питань керування; надання послуг технічного консультування; дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки та ін. Відповідно до Класифікації зовнішньоекономічних послуг (КЗЕП), бізнес-консалтинг з складовою розділу 10 «Ділові послуги», підрозділу 10.02 «Професійні та консалтингові послуги»: юридичні послуги, послуги бухгалтерського обліку, аудиту і податкового консалтингу, послуги бізнес-консалтингу, рекламні послуги, маркетингові дослідження, опитування громадської думки та ін.

Основні види консалтингової діяльності за різними критеріями їх класифікації наведено у табл. 2.3, 2.4.

Таблиця 2.3

Предметна класифікація видів консалтингової діяльності

Вид консалтингової діяльності	Характеристика видів консалтингової діяльності
Виробничий (операційний) консалтинг	Професійна допомога у вирішенні техніко-технологічних та організаційних проблем реалізації виробничої функції фірми клієнта.
Фінансово-інвестиційний і бухгалтерський консалтинг	Професійна допомога у сфері облікової, фінансової та інвестиційної діяльності, управління інвестиційними проектами й фінансовими ресурсами фірми клієнта, підготовка та експертиза інвестиційних проектів, фандрайзинг.
Маркетинговий консалтинг	Професійна допомога, що спрямована на досягнення клієнтською організацією ринкових цілей через побудову її ефективної взаємодії з ринком.
Організаційний консалтинг	Професійна допомога з розв'язання проблем клієнтської організації та мотивації діяльності її персоналу, культури й організаційного розвитку, спрямована на підвищення якості менеджменту, а також, конфлікт-консалтинг, консалтинг у сфері безпеки бізнесу.
Інноваційний консалтинг	Професійна допомога у сфері інноваційної діяльності підприємства.
Юридичний консалтинг	Професійна допомога, що спрямована на оптимізацію правового статусу і правової поведінки суб'єктів бізнесу.
Консалтинг у сфері інформаційних технологій	Професійна допомога з питань автоматизації, програмного забезпечення бізнес-процесів.
Корпоративний консалтинг	Професійна допомога з корпоративного управління та корпоративної культури.
Кадровий консалтинг	Професійна допомога, що спрямована на оптимізацію управління трудовими ресурсами клієнтської організації.
Оцінюючий консалтинг	Професійна допомога з проблем визначення вартості бізнесу.
Міжнародний консалтинг	Діяльність консалтингових компаній та незалежних консультантів з надання професійної допомоги з розв'язання проблем ведіння бізнесу суб'єктам господарювання різних країн та вітчизняним підприємствам з питань їх зовнішньоекономічної діяльності.

За предметним критерієм кожен вид консалтингової діяльності – це сукупність консалтингових послуг як професійних дій консультантів з надання допомоги суб'єктам господарювання з розв'язання проблем бізнесу у певній сфері чи галузі. Наприклад, фінансовий консалтинг відповідно до Європейського довідника-покажчика консультантів з менеджменту включає консалтингові послуги з питань обліку, оцінки капітальних витрат, господарського обороту підприємства, зниження собівартості продукції та послуг, неплатоспроможності, збільшення прибутку та доходів, оподатковування, фінансових резервів тощо. У сучасний період одним з видів кадрового консалтингу є хед-хантинг (head hunting) – пошук топ-менеджерів, початковим етапом якого є консультування, в процесі якого проводяться дослідження бізнесу клієнтів, надаються рекомендації не тільки щодо необхідності пошуку того чи іншого фахівця, але й доцільності проекту в цілому.

Слід підкреслити, що міжнародний консалтинг не є окремим видом консалтингової діяльності, оскільки його суб'єкти можуть надавати послуги виробничого, фінансового, юридичного, інвестиційного та інших напрямів бізнес-консалтингу за предметною спеціалізацією. Відмінність міжнародного консалтингу полягає у його клієнтах та проблемах їх бізнесу, на розв'язання яких спрямована професійна допомога консультантів – це підприємства, що здійснюють зовнішньоекономічну діяльність, іноземні фірми та інвестори, інші суб'єкти міжнародних економічних відносин.

Таблиця 2.4

Основні види консалтингової діяльності за критеріями фаз життєвого циклу клієнтської організації, змісту проблем клієнта, формою надання професійної допомоги бізнесу

Основні види консалтингової діяльності	Характеристика видів консалтингової діяльності
1. Консалтинг за фазами життєвого циклу клієнтської організації	
Проектуючий консалтинг на фазі заснування клієнтської організації.	Професійні послуги стосовно побудови клієнтської організації як цілісної бізнес-системи, що має внутрішнє і зовнішнє середовище.
Перетворюючий консалтинг на фазах зростання і зрілості клієнтської організації.	Впровадження організаційно-управлінських новацій у господарську практику з метою розвитку бізнесу.
Антикризовий консалтинг на фазі спаду (розпаду) клієнтської організації.	Професійні послуги, спрямовані на подолання спаду, санацію, реструктуризацію, відновлення й розвиток бізнесу.
Компенсуючий консалтинг на фазі спаду (розпаду) клієнтської організації.	Професійна допомога в процесі ліквідації клієнтської організації, що розпалася.
2. Консалтинг за критеріями змісту та значення для розвитку бізнесу проблем клієнтської організації	
Оперативний консалтинг	Професійна допомога з вирішення поточних питань ведіння бізнесу.
Стратегічно-інноваційний консалтинг	Професійна допомога при фундаментальних змінах бізнесу (консалтинг з питань стратегічного управління, інноваційної діяльності і організаційного розвитку).
3. Консалтинг за формою надання професійної допомоги	
Консультування	Надання порад, рекомендацій, експертних висновків.
Проектування	Підготовка та впровадження консультаційних проектів
Навчання	Проведення семінарів, тренінгів тощо.
Аутсорсинг персоналу	Виконання певних функцій персоналу клієнта.
Сценарний (ігровий) консалтинг	Професійна допомога шляхом проведення ділових ігор за певними сценаріями.
Коучинг	Професійна допомога з особистісного й професійного розвитку працівників клієнта.

Узагальнену структуру консалтингового сектору сфери послуг як сукупності різних видів консалтингової діяльності демонструє рис. 2.1.

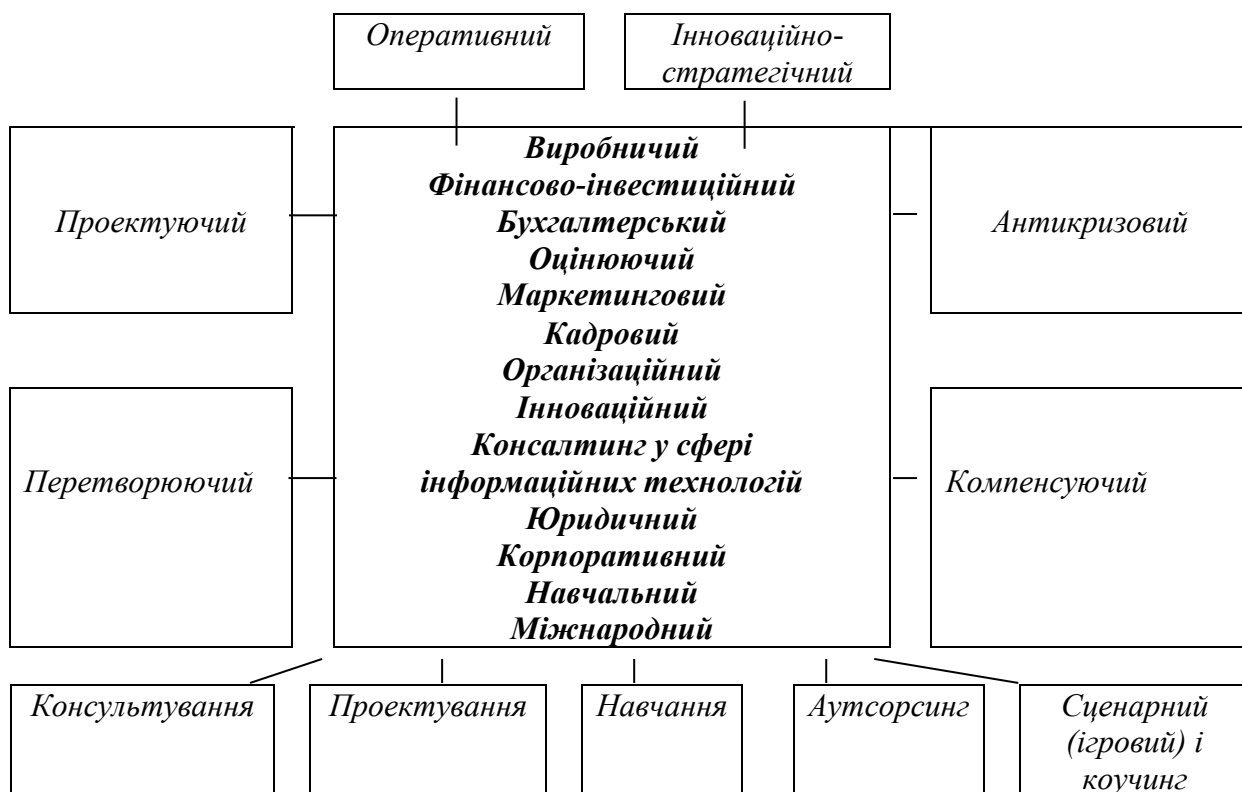


Рис. 2.1. Структура консалтингового сектору сфери послуг

Консалтингові послуги відповідно до каналу взаємозв'язку консультанта та клієнта можуть бути послугами online, що надаються клієнтам через мережу Інтернет, і послугами offline, якщо застосовуються немережеві канали їх надання. Основна перевага консалтингових послуг online – це їх мобільність та доступність клієнтам.

Консультація (лат. concilio - порада) – це порада, що надається фахівцем. Консультування – це надання консультантом (фахівцем) професійної допомоги у розв'язанні проблем організації у формі порад, рекомендацій, експертних висновків, консультаційних проектів (табл. 2.5.).

Таблиця 2.5

Види консультацій у сфері бізнес-консалтингу

Критерії класифікації консультацій	Види консультацій
Час надання консультації	1) Консультації, які відбуваються одразу ж після формулювання клієнтом проблеми, для розв'язання якої йому необхідна професійна порада. Вони можливі за таких умов: проблема є простою та типовою; консультант вже розв'язував подібні проблеми та має усі відомості, необхідні для надання професійної поради; 2) консультації, призначені на інший день.
Тривалість спілкування консультанта та клієнта	1) Разові консультації, якщо проблеми можна вирішити протягом однієї зустрічі з клієнтом. 2) серія консультацій. Консультування складається із декількох разових консультацій, кожна з яких має свою

	мету, а сукупність яких забезпечує розв'язання проблеми.
Ініціатор консультації	1) Консультація за ініціативою клієнта; 2) консультація за ініціативою консультанта, якщо він вважає, що клієнт, з яким він співпрацює, потребує додаткових професійних порад.
Форми надання консультації	1) Усна консультація; 2) письмова консультація як професійна думка консультанта з приводу певного питання, представлена в письмовій формі; 3) консультація online.

Консультаційний проект – це комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених та реалізованих консультантом у процесі надання професійної допомоги протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях (табл. 2.6.). Консультаційний проект включає основні етапи: діагностика (виявлення проблем); розроблення рішень; впровадження рішень. Життєвий цикл консультаційного проекту охоплює п'ять фаз: ініціація; планування; виконання; контроль та моніторинг; завершення.

Таблиця 2.6

Види консультаційних проектів

Критерії класифікації консультаційних проектів	Види консультаційних проектів	Характеристика консультаційних проектів
Вид проблеми організації	Стратегічні	Консультаційні проекти спрямовані на вирішення проблем у сфері стратегічного планування, управління господарською, інвестиційною та фінансовою діяльністю, оптимізації та підвищення ефективності організації та її підрозділів. Кінцевим результатом є формування у менеджерів організації стратегічного підходу до прийнятті управлінських рішень, впровадження принципів стратегічного управління, розроблення стратегії та механізму її реалізації.
	Операційні	Вивчення внутрішнього середовища організації на всіх напрямках та стадіях її діяльності, оцінка операційної ефективності, пошук способів зниження операційних витрат, підвищення ефективності.
Ступінь інноваційності	Унікальні	Створення неповторних та таких, що не мають аналогів, консультаційних проектів, які розробляються на засадах індивідуального підходу до вирішення проблеми організації принципово новими методами та технологіями.
	Високо-індивідуалізовані	Адаптація вже існуючого консультаційного проекту до умов і особливостей організації, пристосування нових технологій та рішень до її конкретного підрозділу.
	Стандартні	Використання відпрацьованих процедур, типових інструментів, які апробовані

		консультантами на практиці, добре себе зарекомендували та не потребують адаптації.
Масштаб консультаційного проекту за критеріями витрат часу та його вартістю	Великі	Довготривалий консультаційний проект, який потребує значних витрат часу, інтелектуальних новацій, інноваційних рішень та має велику вартість. Це стратегічний консультаційний проект з високим рівнем унікальності.
	Середні	Консультаційний проект, витрати часу на який визначаються рівнем його індивідуалізованості, вартість якого залежить від співвідношення стандартних та індивідуалізованих технологій та витрат часу на адаптацію останніх.
	Дрібні	Короткостроковий консультаційний проект, який не потребує адаптації, є стандартним та має невисоку вартість.
Вимоги, що пред'являються до знань, досвіду, навичок розробників консультаційного проекту	«Мізки»	Розробники консультаційного проекту – фахівці найвищого класу, які володіють новими знаннями та технологіями, креативним підходом, здатні до інноваційних рішень.
	«Сивина»	Розробники консультаційного проекту – фахівці, які мають досвід у вирішенні певного типу проблем організації.
	«Процедури»	Розробники консультаційного проекту – фахівці, які мають навички стандартних дій щодо розв'язання проблем організації.

4. Ринок консалтингових послуг

Ринок послуг бізнес-консалтингу є суспільно-економічним механізмом передавання спеціальних знань та інформація, що є змістом консалтингових послуг, суб'єктам господарювання.

Ринок послуг бізнес-консалтингу є складовою ринкової інфраструктури національної та світової економіки, інфраструктури інноваційної діяльності, сегментом ринків ділових послуг, інтелектуальних ресурсів, об'єктів інтелектуальної власності, інноваційних та освітніх послуг. Це ринок замовлень, що пов'язано з розривом у часі між замовленням і наданням консалтингових послуг. Консультант пропонує клієнту свою здатність розв'язати його проблеми, а клієнт приймає рішення про майбутню співпрацю з консультантом. При цьому, визначальна роль на ринку консалтингових послуг належить саме клієнту.

Відповідно до *об'єктного критерію* сегментами ринку послуг бізнес-консалтингу є ринки різних видів консалтингової діяльності: ринки виробничого, фінансово-інвестиційного, оцінюючого, маркетингового, кадрового, організаційного, інноваційного, юридичного, корпоративного, навчального, IT-консалтингу та ін. Складовими цих ринків є ринки оперативного та стратегічно-інноваційного бізнес-консалтингу.

Відповідно до *територіального критерію* сегментами ринку бізнес-консалтингу України є центральний (столичний) та регіональні консалтингові ринки.

Національний ринок послуг бізнес-консалтингу є складовою світового консалтингового ринку як системи міжнародних соціально-економічних відносин з приводу обміну консалтингових послуг фахівців різних країн.

За суб'єктивним критерієм пропозицію на ринку бізнес-консалтингу України формують представництва та філії транснаціональних консалтингових компаній, підрозділи міжнародних мереж консалтингових фірм; вітчизняні консалтингові фірми, які є учасниками мереж міжнародних консалтингових компаній та / або мають зарубіжні філії; національні консалтингові фірми, що належать до великого, середнього та малого бізнесу у сфері бізнес-консалтингу, є багатопрофільними чи спеціалізованими, незалежні консультанти-фізичні особи, які є суб'єктами підприємницької діяльності, асоціації консультантів та ін. На ринку бізнес-консалтингу також діють фірми, що надаються квазіконсалтингові послуги.

Попит на ринку послуг бізнес-консалтингу України формують такі групи клієнтів, як:

- підприємства з іноземною інвестицією, іноземні підприємства та інвестори, які використовують, як правило, послуги міжнародних консалтингових фірм та їх представництв в Україні;

- великі, інвестиційно привабливі та платоспроможні вітчизняні підприємства, консалтингове обслуговування яких здійснюють транснаціональні консалтингові компанії, великі національні консалтингові фірми центрального сегменту українського консалтингового ринку, представництва та філії зарубіжних фірм;

- середні вітчизняні підприємства, що здійснюють вибір консультанта на підставі аналізу пропозицій столичних та регіональних консалтингових фірм;

- вітчизняні підприємства малого бізнесу, що використовують, переважно, послуги оперативного консалтингу регіональних консультантів;

- державні органи та громадські організації: як-то Фонд держмайна України, Комісія з цінних паперів, Агентство зі справ про банкрутство, Товариство по захисту прав споживачів та ін., які, залежно від статусу й місцерозташування, використовують послуги столичних та регіональних, вітчизняних та зарубіжних консультантів;

- громадяни, які користуються, насамперед, послугами навчального, фінансового, кадрового та юридичного консалтингу.

За предметним критерієм основними видами попиту на ринку консалтингу є такі:

- кризовий попит, обумовлений погіршенням економічної ситуації на підприємстві;

- реактивний попит, пов'язаний з виникненням нової для клієнтської організації ситуації у сфері її діяльності;

- попереджувачий попит, що породжується очікуванням клієнтом певних змін у зовнішньому середовищі бізнесу. Його задоволення є можливим, оскільки специфічною ознакою консалтингової послуги є можливість її отримання « на запас » до моменту настання очікуваної події;

- формальний попит, обумовлений необхідністю виконання клієнтом бізнес-консалтингу певних вимог їх партнерів, банків, державних установ та ін;

- квазіконсалтинговий попит на посередницькі та тіньові послуги консультантів;

- прихований (або потенційний) попит, можливість трансформації якого у реальний визначається багатьма чинниками, зокрема: розвитком національної економіки, ефективністю соціально-економічних реформ, інноваційною активністю бізнесу, євроінтеграцією та економічною глобалізацією, підвищенням ділової культури клієнтів та професіоналізму консультантів, довірою клієнтів до консультантів та ін.

Український консалтинговий ринок характеризується перевагою оперативного попиту над інноваційно-стратегічним. Основними об'єктами попиту на ринку оперативного консалтингу є послуги податкового, юридичного, бухгалтерського, маркетингового консультування, кадрового, навчального та ІТ-консалтингу.

Конкуренція у сфері бізнес-консалтингу є недосконалою та набуває таких основних форм:

- 1) українському ринку інноваційно-стратегічного консалтингу притаманні ознаки олігополістичного ринку, на якому лідерами є столичні консультанти;

- 2) регіональним сегментам ринку оперативного консалтингу характерна монополістична конкуренція, що знаходить свій прояв у переважно регіональній диференціації оперативного консалтингового продукту та у приналежності консультантів і

клієнтів, як правило, до одного регіону. Основні типи конкурентів консалтингової фірми наведено у табл. 2.7

Таблиця 2.7

Основні типи конкурентів консалтингової фірми

Критерії класифікації типів конкурентів консалтингової фірми	Типи конкурентів консалтингової фірми
Тип клієнтів та консалтингових послуг, що пропонуються	1) Прямі конкуренти – пропонують схожі консалтингові послуги схожим категоріям клієнтів; 2) сервісні конкуренти – пропонують однакові консалтингові послуги різним групам клієнтів; 3) непрямі конкуренти - пропонують різні консалтингові послуги схожим категоріям клієнтів; 4) неявні конкуренти – пропонують різні консалтингові послуги різним групам клієнтів.
Характер впливу діяльності конкурента на консалтингову фірму та ринок бізнес-консалтингу у цілому (за М. Портером):	1) «Правильні» («гарні») конкуренти, які приносять суттєву користь консалтинговій фірмі, завдяки поглинанню коливань попиту на послуги бізнес-консалтингу, укріпленню бази для диференціації консалтингових послуг, консалтинговому обслуговуванню невігідних сегментів ринку, укріпленню іміджу галузі, блокуванню можливих шляхів виходу на ринок нових консалтингових компаній, додатковій мотивації до покращення консалтингового обслуговування у цілому; 2) «погані конкуренти», що надають послуги квазіконсалтингу, руйнують репутацію добросовісних консультантів та консалтингової галузі у цілому.
Характер реакції конкурента на дії консалтингової фірми (за Ф. Котлером)	1) Неквапливий конкурент, якому притаманна уповільнена реакцією на дії консалтингової фірми; 2) розбірливий конкурент - реагує тільки на певні типи дій консалтингової фірми; 3) конкурент-тигр, реакція якого на будь-які дії консалтингової фірми є стрімкою; 4) непередбачений конкурент, що не має визначеної моделі поведінки.

Поведінка суб'єктів ринку послуг бізнес-консалтингу – це доцільна діяльність консультантів та клієнтів, пов'язана з узгодженням та установленням оптимальних для них умов надання та одержання професійної допомоги у розв'язанні проблем ведіння бізнесу. Основні принципи економічної поведінки консультантів і клієнтів на ринку послуг бізнес-консалтингу розкрито у табл. 2.8.

Таблиця 2.8

Принципи економічної поведінки консультантів та клієнтів на ринку послуг експертного консалтингу

Принципи економічної поведінки	Зміст принципів економічної поведінки консультантів та клієнтів
Аналіз, коригування й баланс (узгодження)	Консультант і клієнт на всіх стадіях консалтингового обслуговування можуть мати певні позитивні й негативні очікування стосовно його результатів, що безпосередньо впливатиме на їх економічну поведінку. Важливо аналізувати очікування, їх

очікувань консультанта і клієнта	корегувати та узгоджувати, починаючи з першого контакту консультанта та клієнта, та на всіх етапах консультаційного процесу.
Взаємна довіра суб'єктів ринку консалтингових послуг	Нематеріальність й унікальність (неповторність) консалтингової послуги, співпраця консультанта та клієнта на всіх стадіях консультаційного процесу, конфіденційність інформації та специфічних знань, що становлять зміст консалтингової послуги, обумовлюють необхідність взаємної довіри консультанта та клієнта.
Аналіз репутації консультанта та клієнта	Репутація консультанта і клієнта виконує роль нецінового сигналу, який (як і сигнали цінові) координує економічну поведінку суб'єктів консалтингового ринку.
Співпраця консультанта та клієнта	Співпраця консультанта та клієнта з моменту першої зустрічі та укладення контакту до моменту аналізу результатів його виконання є головним чинником та умовою ефективності бізнес-консалтингу.
Регулювання	Діяльність консультанта та клієнта здійснюється у певному інституційному просторі консалтингового обслуговування, визначеного нормами державного регулювання та правилами саморегулювання бізнес-консалтингу, умовами договору з надання консалтингових послуг, етичними принципами консалтингу та бізнесу, що регламентують консультант-клієнтські відносини на всіх стадіях консультаційного процесу.

ТЕМА 3. ЮРИДИЧНИЙ ТА МІЖНАРОДНИЙ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ

1. Юридичний консалтинг та юридичні послуги.
2. Ринок юридичних послуг та тенденції його розвитку в Україні.
3. Міжнародний бізнес-консалтинг: визначення та основні характеристики.
4. Основні напрями та суб'єкти міжнародного консалтингу.

1. Юридичний консалтинг та юридичні послуги

Одним із напрямів юридичної практичної діяльності є *юридичне консультування* – професійна діяльність фахівців з різних галузей права, метою якої є надання у консультаційній формі кваліфікованої допомоги фізичним і юридичним особам у розв'язанні різноманітних правових проблем.

Юридичне консультування як напрям юридичної практичної діяльності та форма правової допомоги здійснюється корпоративними (in-house) юристами, адвокатами як самозайнятими особами, адвокатськими бюро та адвокатськими об'єднаннями, суб'єктами юридичного бізнесу – юристами, які є фізичними особами-підприємцями, та юридичними фірмами, що мають різні організаційні форми.

Юридичний консалтинг – це підприємницька діяльність фахівців з права з надання суб'єктам господарювання, державним установам, громадським організаціям, населенню правової допомоги у формі юридичних послуг з метою досягнення певного правового результату та отримання прибутку. Це *юридичний бізнес* який орієнтований на досягнення правового результату і одержання прибутку; професійна діяльність індивідуально практикуючих фахівців з права і юридичних фірм, інтелектуальним продуктом якої є правові знання і інформація, що одержали інституційне закріплення в юридичних послугах, ресурсною основою – фахівці з різних галузей права, правові знання та інформація, відмітними ознаками – інтелектуальність, творчий підхід, новаторство, інновативність, співпраця з клієнтами на всіх стадіях юридичного обслуговування.

Юридичні послуги – це певні професійні дії фахівців з права з надання правової допомоги фізичним та юридичним особам-суб'єктам господарської діяльності та населенню, спрямовані на задоволення їх потреб, забезпечення вигод, досягнення корисного ефекту як певного правового результату.

За критерієм предмету професійних дій юристів відповідно до галузей права розрізняють: юридичні послуги з авторського права; адміністративного права; антимонопольного права; банківського права; господарського права; громадянських прав та свобод; екологічного права; європейського права; житлового права; конституційного права; корпоративного права; кримінального права; медичного права; митного права; міжнародного права; морського права; повітряного права; податкового права; прав споживача; права інтелектуальної власності; земельного та сільськогосподарського права; сімейного права; спадщини; трудового права; фінансового права; цивільного права та ін.

Юристи спеціалізуються на наданні як окремих видів юридичних послуг – це *предметна спеціалізація юридичного консалтингу*, так і послуг із різних галузей права – *мультимпредметна спеціалізація*.

Юридичні послуги розділяються на *оперативні*, що спрямовані на розв’язання поточних проблем їх замовників, та *стратегічні*, змістом яких є певні професійні дії юристів з правової допомоги суб’єктам господарювання у період фундаментальних змін бізнесу, таких як реорганізація підприємств, реструктуризація, зміна власника та інше. Оперативне юридичне обслуговування може здійснюватися у абонементній формі.

За критерієм основних замовників юридичних послуг визначають:

- юридичні послуги, що надаються фахівцями з права населенню;
- юридичні послуги суб’єктам підприємницької діяльності – фізичним і юридичним особам. За цим критерієм юридичний консалтинг є видом ділових послуг;
- юридичні послуги державним установам, громадським організаціям та іншим замовникам.

Послуги юридичного консалтингу за їх змістом та спрямованістю можуть бути:

- простими, змістом яких є певна предметна спеціалізація юристів-консультантів;
- складними, що поєднують професійні дії фахівців із різних галузей права;
- пакетними, у складі яких не тільки юридичні, а й управлінські, фінансові, економічні та інші консалтингові послуги, необхідність надання яких обумовлено комплексністю проблеми клієнта юридичного консалтингу.

Галузі права і певні види юридичних послуг – це *юридичні практики*.

Професійна допомога юристів спрямована на надання послуг клієнтам, які здійснюють певні види господарської діяльності: виробництво, торгівля, зовнішньоекономічна діяльність тощо та діють у різних галузях економіки – це *клієнтські індустрії юридичного консалтингу*.

Суб’єктами юридичного консалтингу є юристи як фізичні особи- підприємці та юридичні фірми.

Юридична фірма – це відокремлений індивідуальний господарюючий суб’єкт сфери послуг, що здійснює підприємницьку діяльність, спрямовану на задоволення суспільних і індивідуальних потреб у професійній правовій допомозі шляхом надання юридичних послуг, що є інтелектуальним продуктом юридичного консалтингу, з метою досягнення певного правового результату та отримання прибутку. У її діяльності поєднуються ознаки сервісного підприємства, інтелектуальної організації, що навчається, соціально відповідального бізнесу.

Основними видами юридичних фірм за критерієм спектру юридичних практик та клієнтських індустрій, є такі:

- 1) диверсифіковані юридичні фірми, серед яких:
 - а) компанії «повного циклу» (широкого спектру послуг) – «юридичні супермаркети». Це, як правило, юридичні фірми, які за розміром доходу та чисельністю персоналу належать до великого та середнього юридичного бізнесу;
 - б) багатопрофільні середні та малі юридичні фірми, що надають повний спектр юридичних послуг для обмеженого кола клієнтів та мають невеликий штат юристів;
 - в) «юридичні кабінети» – малі юридичні фірми, що надають обмежений спектр юридичних послуг;
- 2) спеціалізовані юридичні фірми:
 - а) фірми, що спеціалізуються на певній юридичній практиці чи клієнтській індустрії;

б) фірми нішової спеціалізації, що діють у незайнятому сегменті ринку юридичних послуг, а також фірми-юридичні стартапи як творці нових юридичних послуг та технологій юридичного консалтингу;

в) юридичні бутики (фр. boutique від латинського apotheca - комора). Юридичний бутик відрізняється від юридичних супермаркетів та нішових фірм, по-перше, індивідуальним підходом до вирішення проблем клієнта. Бутики не практикують стандартний підхід до обслуговування клієнтів, що характерно для юридичних супермаркетів. По-друге, принципом юридичного бутика є ексклюзивність якості послуг. В Україні діють також юридичні «квазібутики», які розвивають декілька юридичних практик. У сучасний період юридичні супермаркети формують власну мережу юридичних butikів [31].

У теперішній час розвитку юридичного бізнесу в Україні притаманні різноманітні напрями, серед яких його масштабізація та цифровізація.

Масштабізація юридичного бізнесу на основі злиття та поглинання обумовлена багатьма чинниками: посилення конкуренції, необхідність мобілізації ресурсів для надання складних та пакетних юридичних послуг, здійснення повного циклу багатoproфільного юридичного обслуговування клієнтів, завоювання нових сегментів національного та міжнародного ринків юридичних послуг тощо [165].

Цифрова трансформація юридичного бізнесу, що спрямована на створення та використання е-ресурсів юридичного обслуговування, розділяється на внутрішню – впровадження сучасних технологій сервісних- та бізнес-процесів у юридичній фірмі; зовнішню – розвиток різних видів юридичного обслуговування online. Цифровізація юридичного бізнесу є чинником розвитку юридичного краудсорсингу як технології пошуку, відбору, мобілізації, передавання та використання правових знань у електронних спільнотах. **Основними напрямками юридичного краудсорсинг** є такі, як: отримання правових знань та інформації через мережу Інтернет як глобальне джерело інформації; залучення до розв’язання певних проблем, що виникають у процесі юридичного консультування, широкого кола учасників електронних спільнот професійного напрямку, що не мають територіальних, географічних, корпоративних та інших обмежень (краудкастинг); експертна оцінка юридичних новацій професійними електронними спільнотами; надання та просування юридичних послуг та їх творців через Інтернет-мережу.

Основні форми юридичного краудсорсингу:

– внутрішній юридичний краудсорсинг як обмін правовими знаннями та інформацією у межах юридичної фірми. Ця форма краудсорсингу актуальна, якщо, по-перше, підрозділи фірми територіально відокремлені один від одного, по-друге, якщо застосовується така модель зайнятості юриста як віддалена робота у Інтернеті. Рівень інтеграції неявних знань персоналу визначається структурою та менеджментом юридичної фірми;

– партнерський юридичний краудсорсинг – інтелектуальна співпраця юристів різних фірм з обміну правовими знаннями та інформацією. Ця форма краудсорсингу обмежується конкуренцією на ринку юридичних послуг, але доцільність її розвитку визнана юристами, оскільки це додатковий канал професійних знань та обміну досвідом. Партнерський юридичний краудсорсинг може також застосовуватися, якщо для розв’язання правової проблеми необхідно залучити знання фахівців інших галузей спеціалізації: економістів, фінансистів, аудиторів, психологів;

– зовнішній юридичний краудсорсинг як залучення до вирішення певної правової проблеми знань та досвіду учасників електронних спільнот;

– експертний юридичний краудсорсинг, який застосовують юридичні фірми з метою виявлення суспільної думки щодо проектів певних юридичних новацій та їх оцінки.

2. Ринок юридичних послуг та тенденції його розвитку в Україні

Ринок послуг юридичного консалтингу – це соціально-економічний механізм передавання й прийняття прав власності на особливий об’єкт купівлі-продажу – правові знання та інформацію, інституціональною формою яких є юридичні послуги.

Структура ринку юридичних послуг за предметним критерієм характеризується:

а) часткою певних видів юридичних послуг (юридичних практик) у загальному їх обсязі, що пропонуються клієнтам;

2) часткою юридичних фірм у їх загальній кількості, що здійснювали певні юридичні практики.

У останні роки в Україні найпоширенішими юридичними практиками були їх класичні види: судова практика, корпоративне право, податкове право, а також М&А, банківське та фінансове право, земельне право та нерухомість, інтелектуальну власність, кримінальне право, трудове право, захист бізнесу, конкурентне право, міжнародний арбітраж; клієнтськими індустріями – IT-сфера, аграрний сектор, фінансовий сектор, енергетика, фармацевтика.

За суб'єктним критерієм пропозицію на ринку юридичного консалтингу в Україні формують:

1. Міжнародні юридичні фірми, які створили підрозділи, представництва, філії, офіси в Україні.

2. Українські юридичні фірми, діяльність яких поширюється на національний ринок та ринки юридичних послуг інших країн (українські транснаціональні юридичні фірми).

3. Українські юридичні фірми, які мають столичний та регіональні офіси.

4. Українські юридичні фірми столичного сегменту.

5. Українські юридичні фірми регіональних сегментів.

6. Індивідуально практикуючі юристи як фізичні особи - підприємці.

8. Альтернативні організації, що надають аудиторські, консалтингові, інжинірингові та інші ділові послуги, але у якості супутньої послуги здійснюють юридичне консультування.

Попит на послуги юридичного консалтингу формують фізичні і юридичні особи – суб'єкти підприємницької діяльності: приватні підприємці, малий, середній та великий бізнес, національні, транснаціональні українські підприємства, міжнародні фірми та ін.

За територіальним критерієм, ринок юридичного консалтингу України складається з центрального (столичного) та регіональних сегментів.

Сучасний стан ринку юридичних послуг України характеризується такими явищами та процесами:

1. Комодизація пропозиції юридичних послуг, характеристиками якої є: а) збільшення пропозиції різними фірмами однотипних юридичних послуг, наприклад, у 2018 році послуги з судової практики пропонували 96% з 50 провідних юридичних фірм України; б) перетворення колись унікальних (нішових) юридичних практик у типові. Так, юридичну практику з комплаєнсу у 2018 році пропонували майже половина провідних юридичних фірм, що увійшли у рейтинг «ТОП 50 2018», тоді як у 2015 році – тільки 4,7%.

Комодизація пропозиції, хоча і обумовлена попитом клієнтів юридичного консалтингу на юридичні послуги, які є типовими, певним чином суперечить концепції клієнтоорієнтованості юридичного бізнесу, принципом якої є індивідуальний підхід до обслуговування клієнтів. Подоланню цієї суперечності сприяють сучасні зміни у структурі як зазначених типових послуг, та і у пропозиції юридичних послуг у цілому.

2. Реструктуризація продуктового портфелю юридичних фірм як чинник трансформації пропозиції юридичних послуг:

1) пропозиція складних за структурою юридичних послуг як сукупності стандартних професійних дій юристів відповідно до певних типових юридичних практик та індивідуалізованих юридичних послуг, що відбивають особливості клієнтів та їх правових проблем. Наприклад, українська патентно-юридична агенція «Дубинський & Ошарова» надає складну юридичну послугу, поєднуючи патентні послуги, що забезпечують набуття клієнтами прав на об'єкти інтелектуальної власності, та юридичний захист цих прав. Завдяки індивідуалізованій складовій, типові юридичні послуги з питань інтелектуальної власності є клієнтоорієнтованими;

2) зростання пропозиції пакетних послуг, у складі яких не тільки послуги юристів, а й економістів, фінансистів, бухгалтерів та інших фахівців. Прикладом пакетних послуг є юридична практика «форензик» – у широкому сенсі це професійна діяльність фахівців з різних галузей знань з виявлення, аналізу та врегулювання ситуацій у внутрішньому чи зовнішньому

середовищі корпорацій, що містять у собі значні економічні та правові ризики, у вузькому сенсі – це практика моніторингу, контролю, виявлення та запобігання ризиків внутрішньокорпоративного шахрайства;

3) пропозиція спеціалізованих (нішових) послуг у межах практик з певної галузі права. Наприклад, у галузі кримінального права окремі юридичні фірми спеціалізуються на практиці White-Collar Crime (злочини «білих комірців» / посадові злочини). Нішевими практиками та індустріями, попит на які зростає, є управління активами, відновлювальна енергетика, блокчейн в ІТ, транскордонне вирішення спорів та міжнародний арбітраж, альтернативне позасудове врегулювання спорів;

4) зростання пропозиції юридичних послуг online, що надаються через мережу Інтернет, можуть бути платними та безкоштовними, сприяють економії часу клієнтів юридичного консалтингу. По-перше, юридичні фірми практикують online консультації. По-друге, діють online юридичні портали, що забезпечують задоволення попиту на юридичні послуги без будь-якого контакту з їх джерелом – юристом. Розвиток Legal tech призводить до поширення online посередництва між клієнтом та суб'єктами юридичного бізнесу, формування практики юридичного самообслуговування фізичних та юридичних осіб;

5) у сучасний період розвиваються юридичні послуги «pro bono» – добровільні професійні дії юристів з надання правової допомоги тим, хто її потребує, але має фінансові, соціальні та інші обмеження щодо її отримання, на засадах добровільності, безоплатності, некомпенсованості витрат, професійності, соціальної ефективності та співпраці з громадськими організаціями. Добровільність професійних дій «pro bono» пов'язана з усвідомленням юристами соціального значення правової допомоги та їх власної соціальної ролі і відповідальності, визначається етичними нормами юридичної практичної діяльності. Витрати юристів на їх надання не компенсуються ні клієнтом, ні державним чи місцевими бюджетами (як це здійснюється при наданні адвокатами безоплатного правової допомоги). Це безоплатна для споживача і некомпенсована для юриста правова допомога. Крім того, надання послуг «pro bono» є добровільною діяльністю юриста, а не обов'язковою як безоплатна правова допомога, зобов'язання суб'єктів надання якої визначено чинним законодавством.

6) розвиток «конференцбізнесу» юристів. Юридичному консалтингу, по-перше, є притаманним навчальний ефект, оскільки надання правової допомоги передбачає засвоєння клієнтом рекомендацій юриста, оволодіння переданими йому у процесі консультування правовими знаннями та інформацією. І у цьому аспекті, кожна юридична практика має певні навчальні характеристики. По-друге, специфічним видом консалтингової діяльності є навчальний юридичний консалтинг. Особливістю сучасного періоду є перетворення навчального юридичного консалтингу в окрему юридичну практику – юридичний конференцбізнес, що швидко розвивається.

3. Міжнародний бізнес-консалтинг: визначення та основні характеристики

Міжнародний консалтинг – це врегульована контрактом професійна діяльність незалежних консультантів та їх підприємницьких організацій з надання допомоги національним та іноземним суб'єктам господарювання у розв'язанні проблем ведіння міжнародного бізнесу з метою досягнення певних результатів та отримання прибутку.

По-перше, міжнародний бізнес-консалтинг є складовою міжнародної економіки, видом міжнародних економічних відносин. *Діяльність суб'єктів міжнародного бізнес-консалтингу має такі основні форми:*

1) зовнішньоекономічна діяльність національних суб'єктів бізнес-консалтингу з експорту консалтингових послуг замовникам професійної допомоги, які ведуть бізнес у різних країнах світу. Послуги суб'єктів міжнародного бізнес-консалтингу є об'єктом купівлі-продажу на світовому ринку ділових послуг;

2) діяльність національних бізнес-консультантів з консалтингового обслуговування іноземних клієнтів, які ведуть бізнес в Україні. За економічним змістом – це експорт консалтингових послуг, але без перетинання державних кордонів;

3) діяльність іноземних консалтингових фірм та їх філій із задоволення попиту національних суб'єктів господарювання, що діють закордоном, на консалтингові послуги;

4) здійснення спільних консалтингових проектів суб'єктами консалтингового бізнесу різних країн.

Суб'єкти бізнес-консалтингу, що діють на світовому ринку ділових послуг, є транснаціональними економічними агентами міжнародного консалтингу. Оскільки національні консалтингові фірми є членами міжнародних консалтингових мереж, мають у різних країнах філії, представництва та офіси, міжнародний консалтинг характеризується рухом різних видів ресурсів та послуг у межах зазначених мереж консалтингових компаній, а також між національним «головним офісом» транснаціональної консалтингової компанії та її філіями закордоном.

По-друге, міжнародний консалтинг – це міжнародний бізнес, що здійснюють суб'єкти консалтингової діяльності, сфера практичної реалізації міжнародних економічних відносин, пов'язаних з наданням консалтингових послуг суб'єктам господарювання різних країн, здійснення міжнародних програм консалтингового обслуговування з метою отримання прибутку та досягнення міцних позицій на світовому ринку консалтингу. Ефективною організаційною формою міжнародного бізнесу у сфері консалтингу є спільне підприємництво, діяльність якого характеризується:

- співробітництвом консалтингових фірм чи незалежних консультантів різних країн;
- залученням іноземних інвестицій;
- спільною власністю, що управляється партнерами;
- спільним розподілом прибутків і ризиків.

Кожен із партнерів робить свій внесок у спільне підприємництво, має право на отримання частки прибутку, адекватної внеску, а також на управління спільною підприємницькою діяльністю.

По-третє, міжнародний консалтинг є складовою інфраструктури світового ринку. Послуги консалтингових фірм, що надають консультаційну допомогу національним економічним агентам з проблем їх зовнішньоекономічної діяльності та іноземним суб'єктам господарювання, які діють на території країни, є важливим фактором ефективності міжнародних економічних відносин, чинником формування сприятливого економічного середовища міжнародного бізнесу.

По-четверте, міжнародний консалтинг – це напрям зовнішньоекономічної діяльності вітчизняних суб'єктів бізнес-консалтингу. Національні консалтингові фірми здійснюють експорт консалтингових послуг; співпрацюють з іноземними фірмами бізнес-консалтингу у формі наукової та навчальної кооперації з метою розробки на основі поєднання їх ресурсів, насамперед, інтелектуальних, наукових та методичних проектів, здійснення аналітичної діяльності, організації міжнародних семінарів, шкіл та інших навчальних програм.

Міжнародний бізнес-консалтинг є чинником розвитку та інтернаціоналізації національного бізнесу, оскільки, 1) сприяє ефективній зовнішньоекономічній діяльності підприємств, їх включенню у систему міжнародних економічних відносин; 2) є каналом поширення нових знань, новітніх технологій та методів, світового практичного досвіду підприємницької діяльності; 3) забезпечує перетворення національних підприємств у транснаціональних економічних агентів, їх активну діяльність на світовому ринку, інтеграцію у світове господарство.

У свою чергу, інтернаціоналізація національного бізнесу обумовлює необхідність освоєння консультантами нових послуг, затребуваних транснаціональними економічними агентами для забезпечення їх ефективної діяльності у світовому економічному просторі. Значною рушійною силою міжнародної спеціалізації послуг українського бізнес-консалтингу є євроінтеграція.

4. Основні напрями та суб'єкти міжнародного консалтингу

Основними напрямками міжнародного консалтингу є здійснення:

1) загальних видів консалтингової діяльності, які набувають специфічних ознак, що обумовлено міжнародною спрямованістю професійного консультування. Це міжнародний виробничий, фінансовий, юридичний, інноваційний, кадровий, управлінський консалтинг. У порівнянні з послугами національних консультантів, орієнтованих на внутрішній консалтинговий ринок, послуги міжнародного консалтингу мають певну специфіку, що обумовлено особливостями ведіння бізнесу у глобальному економічному просторі;

2) специфічних видів консалтингової діяльності відповідно до потреб клієнтів, які діють на світовому ринку в умовах економічної глобалізації. Наприклад, міжнародна консалтингова компанія «Boston Consulting Group» (BCG) надає таку складну консалтингову послугу, як «глобалізація», змістом якої є трансформація національного бізнесу у глобальний.

У сфері міжнародної економіки консалтинг спрямований на надання професійної допомоги клієнтам у вирішенні великої кількості питань, серед яких:

- реєстрація організацій та юридичних осіб, які мають іноземні інвестиції, та їх подальше обслуговування;
- надання постійної юридичної підтримки ведіння бізнесу у різних країнах;
- реєстрація юридичних осіб у різних країнах;
- юридичний супровід, а також підготовка іноземних інвестицій;
- надання допомоги при відкритті рахунків у іноземних банківських установах;
- аудит та бухгалтерський облік організацій згідно з міжнародними стандартами та стандартами певних країн;
- надання професійної допомоги суб'єктам міжнародних економічних відносин при складанні контрактів та інших документів;
- супровід роботи іноземних організацій та її підрозділів, а також зарубіжних філій національних організацій;
- представлення інтересів клієнтів в судових інстанціях закордоном;
- планування міжнародних податкових відносин;
- підготовка та супровід відкриття нових філій і представництв закордоном;
- знаходження оптимального досудового врегулювання різних суперечок суб'єктів міжнародних економічних відносин;
- питання міжнародного права і врегулювання розбіжностей міжнародних правових відносин. І цей перелік не є повним.

Важливо підкреслити, що суб'єкти міжнародного консалтингу:

а) можуть бути як спеціалізованими, так і компаніями повного спектру міжнародного консалтингового обслуговування бізнесу;

б) їх діяльність може бути зосереджена як на одній галузі, так і на різних галузях світової економіки. Наприклад, міжнародна консалтингова компанія «McKinsey & Company» надає консалтингові послуги суб'єктам господарювання таких галузей, як електроніка, аерокосмічна галузь та оборона, сільське господарство, автомобільна галузь, капітальні проекти та інфраструктура, хімія, споживчі товари, електроенергія та природний газ, фінансові послуги, системи та послуги охорони здоров'я, високі технології, медіа та розваги, метали та видобуток, нафта та газ, папір та лісові продукти, фармацевтика та медичні продукти, приватний капітал та основні інвестори, державний сектор, роздрібна торгівля, напівпровідники, соціальний сектор, телекомунікації, подорожі, транспорт і логістика;

в) за територіальним критерієм міжнародний консалтинг може охоплювати економічний простір однієї країни, декількох країн, регіону, багатьох країн світу. Наприклад, компанія «Rusol Prime» здійснює бізнес-консалтинг в Іспанії. Глобальна консалтингова фірма BCG має 90 офісів у 50 країнах.

В Україні у сфері міжнародного консалтингу діють:

1) національні консалтингові фірми, що надають послуги іноземним суб'єктам підприємницької діяльності та інвесторам, які мають бізнес-інтереси в Україні;

2) національні консалтингові фірми, які здійснюють міжнародний консалтинг через діяльність своїх підрозділів в інших країнах, що надають професійну допомогу підприємцям цих країн чи українським підприємцям, які діють закордоном (мультиофісні консалтингові фірми). Наприклад, українська юридична компанія «Астерс» має офіси у Києві, Вашингтоні, Брюсселі, Лондоні;

3) іноземні консалтингові фірми, які діють на ринку України. Іноземні консультанти, як правило, приходять у країну вслід за своїми клієнтами;

4) представництва іноземних консалтингових компаній, що пропонують національним суб'єктам господарської діяльності послуги професійного супроводу ведіння бізнесу закордоном. Наприклад, консалтингова компанія «SP Management», яка має представництво у Києві і тісно співпрацює з Американською Комерційною Службою при посольстві Сполучених Штатів Америки в Україні, надає послуги зі створення корпоративних структур, відкриття та обслуговування трастів, реєстрації та обслуговування компаній у штаті Вайомінг США, відкриття рахунків у провідних американських банках, послуги з патентування;

5) консалтингові фірми з іноземною інвестицією, які надають послуги міжнародного консалтингу національним та іноземним суб'єктам господарської діяльності;

6) міжнародні консалтингові компанії. Наприклад, компанія «Євроконсалтинг» – міжнародна консалтингова компанія, що надає послуги з юридичного і бухгалтерського супроводу іноземних компаній на території України та Німеччини, а також комплекс послуг у сфері інвестиційного та управлінського консалтингу. З 2003 року компанія входить до консалтингової групи «TWL Contrado Gmb» (Німеччина), а з 2006 року є консалтинговим партнером Асоціації приватних інвесторів України (АПІУ).

7) підрозділи та філії міжнародних консалтингових компаній, які є багатопрофільними за послугами, індустріями та країнами. Це, насамперед, «велика трійка» – BCG, «McKinsey & Company», «Bain & Company»;

8) підрозділи та філії міжнародних компаній, для яких консультаційні послуги є доповнюючими (супутніми) до їх основних ділових послуг, таких як аудит, юридичне обслуговування бізнесу тощо;

9) українські консалтингові фірми, які є учасниками міжнародних консалтингових мереж, наприклад, мережі «BDO». Це міжнародна мережа аудиторських та консалтингових фірм, кожна з яких є незалежною юридичною особою у своїй країні. BDO є міжнародним брендом мережі, а також брендом кожної фірми як її члена;

10) національні та міжнародні асоціації консультантів. Наприклад, Всеукраїнська асоціація консультантів з управління «ІМС Україна» – громадська організація, метою якої є: розроблення та підтримка професійних та етичних стандартів управлінського консультування, розповсюдження провідних практик, методик і технологій на ринку України, визнання українських консультантів на міжнародному рівні відповідно до Амстердамської моделі компетенцій консультантів з управління (ICMC). ІМС Україна є представником України в Міжнародній Раді Інститутів Управлінського Консультування (ICMCI), партнером Програми ділових консультаційних послуг Європейського банку реконструкції та розвитку (ЄБРР). ІМС Україна надає послуги кадрового та податкового консалтингу, аудиторські послуги, послуги бухгалтерського аутсорсингу та ін. ;

11) міжнародні організації, що надають національним суб'єктам господарської діяльності консультаційні послуги. Наприклад, ЄБРР в Україні надає такі консультаційні послуги, як: аналіз ринку і план маркетингової діяльності; планування розвитку підприємства; підготовка техніко-економічних обґрунтувань; пошук/підбір партнерів; реорганізація/реструктуризація; автоматизація обліку та систем управління інформацією; сільське господарство; автоматизація виробничих систем; інженерно-технічні рішення; управління якістю і сертифікація та інші. При цьому, українські клієнти повинні відповідати таким критеріям: число працюючих – до 250; мажоритарний пакет належить вітчизняним приватним власникам;

12) професіональні консультанти – фізичні особи-підприємці;

- 13) самозайняті особи – консультанти, що здійснюють незалежну професійну діяльність, наприклад, адвокати, які спеціалізуються на питаннях міжнародного права;
- 14) державні установи (наприклад, ДФС), вищі освітні заклади та ін.

ТЕМА 4. КОНСАЛТИНГОВИЙ ЦИКЛ ТА ІННОВАЦІЙНА ДІЯЛЬНІСТЬ У СФЕРІ БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГУ.

1. Консалтинговий цикл: стадії та результати.
2. Консультаційний процес та його моделі. Консультант-клієнтські відносини.
3. Інновації бізнес-консалтингу.

1. Консалтинговий цикл: стадії та результати

Консалтинговий цикл як процес надання консультантами професійної допомоги клієнтам у розв'язанні проблем ведіння бізнесу, охоплює такі стадії:

- 1) стадія створення консультантом інтелектуального продукту консалтингу як рішення проблеми клієнта у формі різних видів консультацій та консультаційних проєктів. Змістом інтелектуального консалтингового продукту є спеціальні знання та інформація, а також певні вигоди клієнта, що можуть бути ним отримані в результаті консалтингового обслуговування;
- 2) стадія обміну (купівлі-продажу) консалтингових послуг. Стадія обміну включає дві фази, здійснення яких може бути розділеним у часі: фаза замовлення клієнтом певної консалтингової послуги і фаза оплати клієнтом отриманої консалтингової послуги;
- 3) стадія впровадження (використання) спеціальних знань та інформації у бізнес-практику. На цій стадії отримані в процесі консалтингового обслуговування рекомендації консультанта використовуються суб'єктами господарювання для досягнення певних цілей бізнесу та отримання реальних вигід (рис. 4.1).

Консалтинговий продукт є результатом інтелектуальної діяльності консультантів, що базується на застосуванні їх власних та організаційних інтелектуальних ресурсів. Це інтелектуальний продукт, ознакою якого є авторство консультанта, що зумовлює необхідність специфікації прав власності на продукт його інтелектуальної праці. Інтелектуальний продукт бізнес-консалтингу має ознаки інформаційного продукту, оскільки містить корисну для клієнта інформацію, та освітнього продукту, що обумовлено навчальним ефектом бізнес-консалтингу. Інтелектуальним продуктом консалтингу можуть бути організаційно-управлінські новації, втілення яких забезпечує клієнтові якісно новий рівень розвитку бізнесу.

Зміст консалтингового продукту має такі рівні:

- 1) ресурсний рівень – спеціальні знання та інформація як інтелектуальні ресурси розв'язання проблем клієнта;
- 2) результативний рівень – потенційна (очікувана) вигода (вигоди) клієнта від використання у власному бізнесі спеціальних знань та інформації, що отримали інституційне закріплення у порадах, рекомендаціях та консультаційних проєктах. Як підкреслює відомий американський консультант С. Шиффман: «Вигоди – це синонім вашого продукту. Це ваша особа як консультанта... Що заощаджує клієнтові гроші? Що робить його бізнес більш продуктивним? Що збільшує прибуток? Що б це не було, це ваш продукт. Це і є вигода». Взаємозв'язок та взаємозалежність ресурсного та результативного рівнів консалтингового продукту виявляються у тому, що, з одного боку, вигода, очікувана клієнтом, безпосередньо пов'язана з одержанням та використанням спеціальних знань та інформації, а з іншого боку, метою звернення клієнта за професійною допомогою консультанта є саме отримання вигоди. Реалізація зазначеної мети як перетворення потенційної вигоди у реальну здійснюється на стадії впровадження консалтингового продукту у бізнес клієнта та є *кінцевим результатом* бізнес-консалтингу.

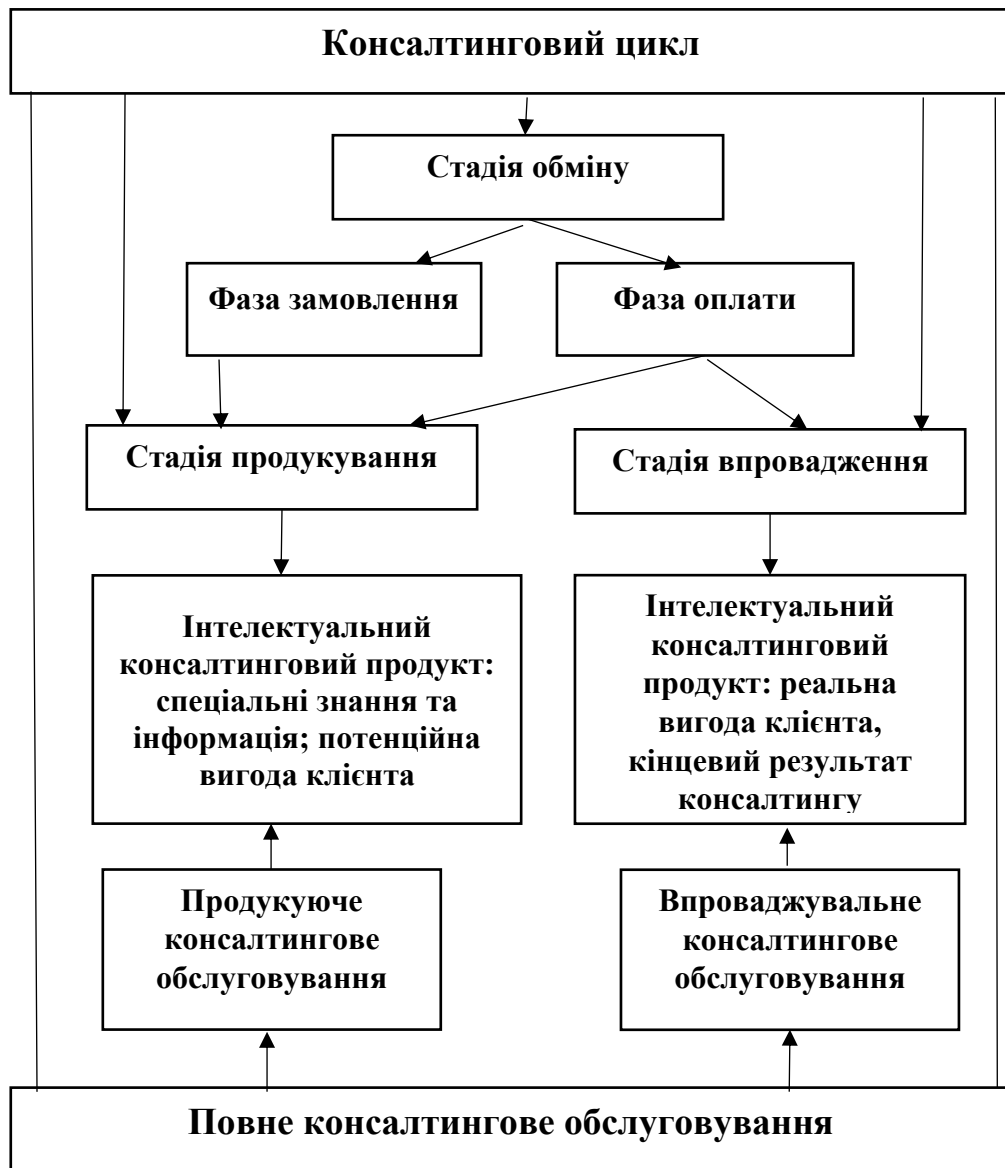


Рис. 4.1. Модель консалтингового циклу

Залежно від типу консалтингових послуг важливо розрізняти:

– результат консалтингових послуг-функцій – це виконання певного обсягу робіт, необхідних для ефективної господарської діяльності клієнтської організації (розроблення бізнес-плану, постановка бухгалтерського обліку, ведіння судових справ, підбір персоналу та ін.);

– результат послуг консультативного типу – отримання клієнтською організацією необхідних для ефективної господарської діяльності знань та інформації у формі порад та рекомендацій.

Слід підкреслити, що звернення клієнта до послуг консультанта не є гарантією отримання ним кінцевого результату консалтингу як реальної вигоди від професійної допомоги у розв’язанні проблем бізнесу.

По-перше, консультант може не знайти вирішення проблеми клієнта. У цьому разі результатом звернення клієнта до консультанта є знання реальної ситуації в бізнесі, а не одержання реальних вигод від консультування.

По-друге, оскільки кінцевий результат консалтингу залежить не тільки від консультанта, а й від здатності клієнта засвоїти і втілити у практику отримані рекомендації, можуть виникнути «парадокси консалтингу»:

- основний консалтинговий парадокс: консультування є обґрунтованим та якісним, але рекомендації консультанта не приймаються клієнтом;
- вторинний консалтинговий парадокс: консалтинговий продукт приймається й оплачується клієнтом, але не впроваджується в господарську практику;
- парадокс зворотного ефекту: рекомендації консультанта впроваджуються клієнтом, але його дії не відповідають (частково чи повністю) їх змісту, що не дозволяє отримати очікувані вигоди.

Консалтинговий цикл здійснюється у формі *консалтингового обслуговування* клієнтів. Важливо розрізняти *повне консалтингове обслуговування*, що включає продукування, обмін та впровадження консалтингового продукту у бізнес-практику, та *часткове консалтингове обслуговування*, завданням якого може бути: а) продукування консалтингового продукту – це продукує консалтингове обслуговування; б) впровадження отриманих раніше порад консультанта у господарську практику – упроваджувальне консалтингове обслуговування. Стадія обміну (купівлі-продажу) консалтингової послуги здійснюється як при повному, так і частковому консалтинговому обслуговуванні.

Продукує консалтингове обслуговування не має на меті одержання клієнтом реальних вигод від використання спеціальних знань та інформації, оскільки консалтингова послуга не включає дій консультантів з професійної допомоги клієнту у впровадженні порад та рекомендацій у господарську практику. Результатом продукує консалтингу є одержання клієнтом спеціальних знань та інформації, необхідних йому для розв'язання проблем ведіння бізнесу.

Упроваджувальне консалтингове обслуговування спрямовано на одержання клієнтом реальних вигод від використання специфічних знань та інформації. Однак, внаслідок часового лагу між стадіями продукування і впровадження консалтингового продукту, можливі значні розбіжності між потенційними вигодами, що є його змістом, і реальними вигодами, що одержить клієнт від упроваджувального консалтингового обслуговування.

Консультант зацікавлений у отриманні клієнтом кінцевого результату консалтингу, що є основою ефективності консалтингового бізнесу. Для суб'єктів бізнес-консалтингу економічними показниками результатів консалтингового обслуговування є обсяг реалізованих консалтингових послуг, валовий дохід (гонорар), прибуток, що отримано за певний період часу.

2. Консультаційний процес та його моделі.

Консалтингове обслуговування здійснюється як *консультаційний процес* – послідовність дій та заходів, які здійснює консультант для вирішення проблем клієнта, досягнення клієнтською організацією реальних вигод як кінцевого результату консалтингу.

Відповідно до моделі консалтингового циклу консультаційний процес у сфері бізнес-консалтингу охоплює такі основні стадії (табл. 4.1):

- початкова (передконтрактна) стадія. У моделі консалтингового циклу це фаза стадії обміну – замовлення консалтингової послуги, що завершується укладенням контракту з її надання;
- основна (контрактна) стадія, що включає, якщо здійснюється повне консалтингове обслуговування клієнта, такі стадії консалтингового циклу, як продукування та впровадження, а також фазу стадії обміну – оплату консалтингової послуги;
- заключна (післяконтрактна) стадія, що охоплює певні дії консультанта після завершення консалтингового циклу, метою яких є аналіз результатів та ефективності консалтингового обслуговування клієнта, а також визначення напрямів та форм подальшої співпраці з клієнтом.

Стадії консультативного процесу

Стадії консультативного процесу	Основні характеристики стадій консультативного процесу			
	Мета	Завдання консультанта	Завдання клієнта	Процедури
Початкова (передконтрактна) стадія	Забезпечити єдність у розумінні консультантом та клієнтом змісту та результатів консультування, встановлення взаємної довіри, укладення контракту з надання консалтингових послуг.	Визначити тип клієнта, розглянути його завдання та остаточно визначитися з вибором клієнта; розробити, надати та пояснити йому консультативну пропозицію (табл. 4.2.); закласти основи ефективних консультант-клієнтських відносин; сформувати у клієнта образ консультанта, який є достойним довіри і поваги; укласти контракт з надання консалтингових послуг.	Надати консультанту завдання та необхідну інформацію; вивчити консультативну пропозицію консультанта; на основі спілкування з консультантом, отриманих раніше відгуків, аналізу консультативної пропозиції оцінити якість майбутньої послуги та остаточно визначитися з вибором консультанта; укласти контракт з надання консалтингових послуг.	Формування консультант-клієнтських відносин; попередня діагностика проблеми; формулювання чи уточнення формулювання проблеми; надання та обговорення завдання клієнта та консультативної пропозиції консультанта; укладення контракту з надання консалтингових послуг.
Основна (контрактна) стадія. Фаза діагностики проблеми	Детальне та глибоке вивчення і остаточно формулювання проблеми клієнта.	Сформулювати проблему клієнта та власну позицію щодо її змісту та шляхів розв'язання; аналіз клієнтської організації з метою визначення здатності її персоналу до співпраці, засвоєння та використання рекомендацій.	Надання повної і достовірної інформації, необхідної для діагностики та формулювання проблеми; визначення співробітників фірми, які будуть співпрацювати з консультантом.	Збір та аналіз інформації; встановлення зворотного зв'язку з клієнтом; діагностика проблеми; звіт з діагностики проблеми та обговорення її результатів з клієнтом.

Фаза розробки консультаційного проекту	З'ясування шляхів та методів розв'язання проблеми	Розроблення консультаційного проекту	Аналіз, обговорення з консультантом, прийняття чи критика рекомендацій.	Розроблення варіантів розв'язання проблеми; оцінка варіантів розв'язання проблеми та вибір найкращого; презентація консультаційного проекту; навчання співробітників клієнтської організації з метою забезпечення їх ефективної участі у реалізації проекту.
Фаза впровадження рекомендацій	Досягнення реальних результатів та вигоди клієнта.	Супровід дій клієнта щодо впровадження консультаційного проекту.	Впровадження консультаційного проекту з метою досягнення цілей звернення до послуг консультанта.	Здійснення дій щодо розв'язання проблеми; аналіз їх ефективності та необхідне корегування проекту; навчання персоналу, функцією якого є впровадження проекту.
Заклучна (післяконтрактна) стадія	Оцінка консультування та визначення можливості та форм подальших консультант-клієнтських відносин.	Оцінка ефективності проекту, завершення консультант-клієнтських відносин та визначення їх майбутніх перспектив.	Оцінка ефективності проекту, завершення консультант-клієнтських відносин та визначення їх майбутніх перспектив.	Самостійне і сумісне виявлення та аналіз втрат і здобутків консультування; прийняття рішення про майбутню співпрацю.

Консультаційна пропозиція, що надається консультантом клієнту на початковій (передконтрактній) стадії консультаційного процесу містить виклад власного бачення консультантом проблеми клієнтської організації та попереднє визначення шляхів її розв'язання і приблизної імовірності позитивного ефекту консалтингу.

Розділи консультаційної пропозиції

№	Розділи	Зміст
1	Технічний розділ	<i>Опис проблеми.</i> Попередній діагноз та формулювання проблеми клієнта. <i>Встановлення цілей та визначення засобів їх досягнення.</i> Цілі консультаційного проекту формулюються у кількісному та якісному вимірі. Прогноз результатів та докази можливості їх досягнення. <i>Планування ресурсів.</i> Власні ресурси консультанта, необхідні для здійснення консультаційного проекту, та ресурси клієнта, які залучаються у процес консультування: інформація, персонал тощо. <i>Вибір моделі консультування.</i> Консультантові необхідно до підписання контракту узгодити з клієнтом модель консультування, їх поведінкові ролі, повноваження менеджера як керівника команди співробітників клієнтської організації, залучених до процесу консультування, ступінь відповідальності консультанта та клієнта за виконання та успіх консультування. <i>Графік виконання завдання.</i> Надається календарний план-графік, який є інструментом організації процесу консультування у часі, контролю консультування та забезпечення необхідного темпу робіт.
2	Штатний розділ	Персональний склад команди консультантів.
3	Кваліфікаційний розділ	Стисле резюме консалтингової фірми в цілому і кожного її співробітника, зайнятого у консультаційному проекті. Інформація про наявні сертифікати, дипломи, історію фірми, її репутаційних клієнтів, приклади успішних консультаційних проектів.
4	Фінансовий розділ	<i>Визначення вартості консультаційних послуг.</i> Розмір вартості консультування повинен бути обґрунтований рівнем складності робіт, витратами часу, розцінками та їх диференціацією відповідно до кваліфікації консультантів, можливими знижками. Важливо вказати на можливість збільшення попередньої величини вартості послуг внаслідок непередбачених витрат. <i>Умови оплати, організація та строки платежів:</i> по завершенні окремих етапів роботи, періодично, попередня та остаточна оплата та ін.),
5	Контроль виконання робіт.	Контроль виконанням консультаційного проекту керівництвом консалтингової фірми та клієнтської організації.

Консультаційний процес здійснюється на основі співпраці консультанта та клієнта на всіх його стадіях та залежить від ефективності консультант-клієнтських відносин.

Залежно від змісту та спрямованості консультант-клієнтських відносин у консультаційному процесі розрізняють такі їх основні форми:

1) професійні консультант-клієнтські відносини, що спрямовані на досягнення кінцевого результату консалтингового обслуговування. Їх змістом є надання консультантом та отримання клієнтом необхідної професійної допомоги. Консультант та клієнт є професіоналами у галузі своєї діяльності. Консультант продукує інтелектуальний

консалтинговий продукт, клієнт надає консультанту необхідну інформацію, аналізує рекомендації консультанта, засвоює спеціальні знання та інформацію, впроваджує їх у власний бізнес. Консультування є професійним, але консультант (як і клієнт) повинен також мати певні знання з психології, економіки, менеджменту, маркетингу, щоб консультаційний процес був ефективними та забезпечував високу якість та результативність бізнес-консалтингу;

2) економічні консультант-клієнтські відносини, змістом яких є визначення витрат, доходу, ціни, форм та порядку оплати консалтингової послуги, економічних результатів консалтингу тощо;

3) правові консультант-клієнтські відносини, пов'язані, насамперед, з дотриманням вимог чинного законодавства, укладенням та виконанням контракту з надання консалтингових послуг;

4) організаційно-управлінські консультант-клієнтські відносини, пов'язані з менеджментом та маркетингом ефективного консалтингового обслуговування, розподілом функцій консультанта та клієнта у консультаційному процесі, організацією їх виконання;

5) міжособистісні (психологічні) консультант-клієнтські відносини консультанта та клієнта.

Залежно від функцій консультанта та клієнта розрізняють *загальні моделі консультаційного процесу*:

1. *Експертна модель*, за якою консультант розробляє, а клієнт отримує проект розв'язання проблеми, самостійно ним виявленої та сформульованої. Модель базується на переважно постадійному поділі функцій консультанта і клієнта у консультаційному процесі та широко застосовується у продукуючому консалтинговому обслуговуванні. Основні функції консультанта: продукування інтелектуального консалтингового продукту як проекту вирішення проблеми клієнта. Проблема клієнта, що розв'язується, для консультанта є стандартною, типовою. За своєю роллю у консультаційному процесі консультант є експертом. Основні функції клієнта: визначення та формулювання проблеми на початковій (передконтрактній) стадії; надання необхідної інформації й засвоєння рекомендацій консультанта на основній (контрактній) стадії, самостійне впровадження рекомендацій консультанта.

2. *Проектна модель (лікар-пацієнт)*: консультант визначає, формулює проблему клієнта та розробляє проект її рішення, який отримує клієнт. Модель базується на переважно постадійному поділі функцій консультанта і клієнта, але передбачає їх співпрацю з діагностики та формулювання проблеми як на початковій (передконтрактній), так і на основній (контрактній) стадіях консультаційного процесу, застосовується при продукуючому консалтинговому обслуговуванні. Основні функції консультанта: попередня діагностика та формулювання проблеми клієнта на початковій (передконтрактній) стадії консультаційного процесу, додаткова діагностика та уточнення формулювання проблеми, розроблення проекту її розв'язання на основній (контрактній стадії). Проблема клієнта для консультанта є нестандартною, нетиповою, що обумовлено специфікою клієнтської організації, її внутрішнього та зовнішнього середовища, але вона не виходить за межі його професійної компетенції. Консультант виступає у ролі діагноста проблеми та проектанта-розробника проекту її розв'язання. Основні функції клієнта: надання необхідної інформації, участь у діагностиці та формулюванні проблеми, аналіз та засвоєння рекомендацій консультанта та самостійне їх впровадження.

3. *Процесна модель* передбачає постійну співпрацю консультанта та клієнта, характеризується як постадійним, так і внутрішньостадійним поділом їх функцій, що забезпечує високий рівень ефективності процесу консультування, застосовується при повному консалтинговому обслуговуванні. Основні функції консультанта: діагностика, формулювання проблеми клієнта, проектування її розв'язання, навчання персоналу клієнта, супровід впровадження рекомендацій, координація співпраці. Проблема для консультанта є: а) новою (унікальною), потребує інноваційних підходів та рішень; б) стратегічною, що диктує необхідність розробки комплексу заходів її розв'язання, що охоплюють всі напрями та аспекти

господарської діяльності клієнтської організації. Консультант сполучає ролі експерта, діагноста, проєктанта та координатора співпраці з клієнтом з розв'язання проблеми. Клієнт є активним учасником консультаційного процесу на всіх його стадіях.

4. У процесі консалтингового обслуговування застосовується також *модель навчального бізнес-консалтингу*. По-перше, ця модель є додатковою щодо всіх моделей консультаційного процесу, оскільки від засвоєння клієнтом рекомендацій залежить ефективність консалтингу та репутація консультанта. По-друге, навчальний консалтинг може бути окремим напрямом діяльності консалтингової фірми у формі проведення конференцій, семінарів, тренінгів. При абонементному обслуговуванні навчальний консалтинг є обов'язковим, оскільки клієнту постійно надається нова інформація щодо його бізнесу, яку він повинен засвоїти.

Експертна, проєктна, процесна, навчальна моделі консультаційного процесу є загальними для всіх видів консалтингової діяльності, при здійсненні кожного з яких можуть застосовуватися специфічні моделі, що відбивають їх особливості. Наприклад, специфічною моделлю юридичного консультаційного процесу є представництво, якщо юрист представляє у встановленому порядку інтереси клієнта, наприклад, у суді.

Моделі консультаційного процесу характеризуються певними поведінковими ролями консультанта: пропагандист, експерт, діагност, координатор співпраці, викладач, помічник у вирішенні проблем, розробник альтернатив, пошукач фактів, дослідник. Поведінкові ролі консультанта залежать від моделі консультування, специфіки проблеми, яка вирішується, очікувань клієнта та особливостей клієнтської організації в цілому, консультант-клієнтських відносин.

3. Інновації бізнес-консалтингу

Інноваційна діяльність суб'єктів бізнес-консалтингу за її змістом та спрямованістю є:

- зовнішньою – це професійне сприяння консультантами інноваційній діяльності суб'єктів господарювання шляхом передавання їм новітніх знань та інформації;
- внутрішньою, що охоплює розробку, впровадження, використання інноваційних консалтингових послуг, новацій у технології та методах консультування тощо.

Внутрішня і зовнішня складові інноваційної діяльності у сфері бізнес-консалтингу є взаємозалежними та взаємопов'язаними, визначають інноваційність консультантів як їх здатність до інновацій та інновативність, що характеризується рівнем сприйняття інновацій, потенціалом інноваційної функції бізнес-консалтингу.

Відповідно до внутрішньої та зовнішньої складових інноваційної діяльності у сфері бізнес-консалтингу, *інноваційний консалтинг* – це:

- вид консалтингової діяльності, метою якого є надання професійної допомоги інноваторам у різних сферах суспільного життя. Наприклад, це консалтинг з проблем комерціалізації інтелектуальних продуктів-новацій, управління інноваціями, формування систем відкритих інновацій бізнес-організацій тощо;
- інноваційна діяльність суб'єктів бізнес-консалтингу з провадження новацій світової теорії та практики консалтингу у консультаційний процес, створення інноваційних консалтингових послуг, технологій, методів консалтингового обслуговування.

1. *Інноваційний консалтинг як вид консалтингової діяльності* є структурним елементом національних інноваційних систем (НІС), та складовою кожного їх функціонального блоку (табл. 4.3)

Таблиця 4.3

Роль інноваційного консалтингу у національних інноваційних системах

Функціональні блоки НІС	Головні напрями використання консалтингових послуг
Організації наукової сфери	Комерціалізація наукового продукту-новації, консалтингове забезпечення взаємозв'язків наукової сфери з виробництвом та ринком.
Спеціалізовані організації інноваційної сфери	Консультаційна підтримка, сприяння зростанню інноваційної активності й інновативності господарюючих

(технопарки, інноваційні бізнес-інкубатори та ін.)	суб'єктів, продукування організаційно-управлінських новацій.
Інноваційні та інноваційно активні фірми	Забезпечення інноваційними консалтинговими послугами, здійснення інноваційних технологій та інші напрями діяльності консультантів як незалежних учасників зовнішніх інноваційних мереж фірм.
Інфраструктура інноваційної діяльності	Консалтингове забезпечення й підтримка діяльності організацій всіх функціональних блоків НІС.
Інституціонально-функціональний елемент НІС	Сприяння розвитку державного, міжфірмового та корпоративного управління, підвищення інноваційної культури, розвиток інноваційного мислення шляхом поширення знань про міжнародні стандарти, правила й норми інноваційної діяльності, досвіду інноваційно розвинутих країн тощо.

Інноваційний бізнес-консалтинг сприяє:

- трансформації наукових продуктів-новацій в інноваційний продукт, інноваційну продукцію;
- розвитку взаємозв'язку та взаємодії організацій різних функціональних блоків НІС для досягнення загальної мети – інноваційного розвитку національної економіки;
- підвищенню інновативності та інноваційної активності суб'єктів господарювання, розвитку інноваційного підприємництва;
- удосконаленню державного регулювання, корпоративного управління інноваційною діяльністю;
- розвитку інноваційного мислення, підвищенню інноваційної культури учасників інноваційного процесу.

2. Інноваційний консалтинг як інноваційна діяльність суб'єктів бізнес-консалтингу.

Слід розрізняти поняття інновації бізнес-консалтингу та інноваційної послуги бізнес-консалтингу.

Інновація бізнес-консалтингу – це певні зміни в інтелектуальному консалтинговому продукті, технології, організації надання консалтингових послуг, управлінні консалтинговим циклом та консультаційним процесом, ринковою діяльністю консалтингових фірм, що спрямовані на підвищення ефективності професійної допомоги суб'єктам господарювання, у тому числі інноваторам, у розв'язанні проблем ведіння бізнесу.

Інноваційна консалтингова послуга – це нові чи удосконалені професійні дії фахівців з надання професійної допомоги фізичним та юридичним особам, корисний ефект консультування, що базується на інноваціях бізнес-консалтингу.

Основними видами інновацій бізнес-консалтингу є такі:

- продуктові інновації як розроблення та впровадження нових консалтингових послуг. Наприклад, консалтингові послуги-трансформери, які адаптуються до вимог і специфіки різних клієнтів. Інновацією є стартап-консалтинг;
- процесні інновації як нові технології, методи та прийоми здійснення консультаційного процесу. Прикладом може бути розвиток online консалтингу та автоматизація типових консалтингових послуг, впровадження у юридичному консалтингу інноваційних Legal Tech-проектів. Наприклад, бот-юрист DoNotPay Джозуа Бродера допоміг оскаржити сотні тисяч штрафів за неналежне паркування. В Україні створені юридична онлайн-платформа BITLEX, ресурс Freelawyer.ua, за допомогою яких можна знайти юриста для ведення судового процесу чи для консультації, українським юридичним стартапом є Bot&Partners;
- організаційно-управлінські інновації, що характеризуються новими чи удосконаленими заходами управління консалтинговою діяльністю, консультаційним процесом, маркетингом консалтингових послуг тощо. Прикладом є впровадження моделі віртуальної консалтингової фірми;

– соціальні інновації як новітні заходи програм соціальної відповідальності консалтингового бізнесу. У юридичному консалтингу – це розвиток консультування «pro bono».

РОЗДІЛ 2. ЕКОНОМІКА ТА УПРАВЛІННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ.

ТЕМА 5. КОНСАЛТИНГОВА ФІРМА: СУТНІСТЬ, ЗНАЧЕННЯ ТА ОСОБЛИВОСТІ ФУНКЦІОНУВАННЯ.

1. Консалтингова фірма як інтелектуальна підприємницька організація сфери послуг.
2. Економічний потенціал консалтингової фірми та його структура.
3. Загальна структура консалтингової фірми.
4. Персонал консалтингової фірми та його оплата.
5. Середовище та життєвий цикл консалтингової фірми.

1. Консалтингова фірма як інтелектуальна підприємницька організація сфери послуг

Консалтингова фірма здійснює підприємницьку діяльність у сфері бізнес-консалтингу з метою досягнення певного результату її клієнтами – суб'єктами господарювання у розв'язанні проблем ведіння бізнесу та отримання прибутку.

Перші консалтингові фірми з'явилися у США наприкінці XIX ст. та на початку XX ст. Це такі консалтингові компанії, як: «Towers Perrin» (1871 рік заснування), яка у 2010 році створила консалтингову фірму «Towers Watson & Co», об'єднавшись з «Watson Wyatt», а у січні 2016 року разом з «Willis Group» створила компанію «Willis Towers Watson»; «Arthur D. Little» (1886 рік заснування), яка визнана Forbes у 2016, 2017 та 2018 роках як одна з найкращих консалтингових фірм США; «Бюро ділових досліджень» («Booz Allen & Hamilton») (1914 рік заснування), засновник якої економіст та психолог Едвін Буз визначав: «Кожен день ми уявляємо, вигадуємо та розробляємо нові способи, як краще обслуговувати своїх співробітників, наших клієнтів та весь світ». У теперішній час компанія, якій більше 110 років, є глобальною. Консалтингова фірма «A.T. Kearny» (1926 рік заснування), яка зараз має офіси більш ніж у сорока країнах; «McKinsey» (1926 рік заснування), яка зараз є транснаціональною консалтинговою компанією, належить до «великої трійки» консалтингу разом з «Boston Consulting Group» і «Bain & Company».

Український бізнес-консалтинг представлений різними консалтинговими фірмами. У якості прикладу: група компаній «Де Візу» (1994 рік заснування), що здійснює комплексне обслуговування бізнесу за такими основними напрямками, як: аудит, оцінка, право, консалтинг, «Baker Tilly Ukraine» (1999 рік заснування) – українська компанія, що надає послуги в сфері аудиту, бізнес-консультування, незалежної оцінки, бухгалтерського та управлінського обліку, незалежний член міжнародної мережі Baker Tilly International, «БДО в Україні» (1997 рік заснування), що є членом міжнародної аудиторсько-консалтингової мережі «BDO International».

Консалтингова фірма як організаційна форма бізнесу у сфері професійного консультування суб'єктів господарської діяльності інтегрує його *інтелектуальні (професійні), підприємницькі, сервісні, соціально-етичні та процесні характеристики*.

По-перше, консалтингова фірма є інтелектуальною організацією, що навчається. Пріоритетним ресурсом консалтингової фірми є професійні знання, здатності та навички консультантів, капіталом – інтелектуальний капітал. Інтелектуальна організація (а) розпоряджається розвинутою фізично та інтелектуально робочою силою, (б) навчає мисленню та підвищує якість навчання, (в) допомагає кожному оцінити і використати на практиці всі прийоми мислення, (г) озброює людей необхідним інструментарієм для вирішення проблем, (д) формує лідерів, які свідомо виділяють час на активне мислення. Як організація, що навчається, консалтингова фірма здатна створювати, набувати та поширювати знання, змінювати свою поведінку відповідно до нової інформації, оригінальних ідей, ситуації на

ринку консалтингових послуг. Необхідними умовами її ефективного функціонування є навчання, як процес засвоєння інформації, та постійна адаптація до динамічного навколишнього середовища.

По-друге, консалтингова фірма є суб'єктом підприємницької діяльності, юридичною особою. Як організаційна одиниця консалтингового бізнесу, вона здійснює такі основні функції:

- послугова (сервісна) функція – надання консалтингових послуг (консалтингове обслуговування бізнес-організацій);
- маркетингова функція, спрямована на завоювання ринку консалтингових послуг;
- функція матеріально-технічного забезпечення ресурсами консультативного процесу;
- збутова функція, що охоплює фази замовлення клієнтами консалтингової послуги та її оплати;
- фінансова функція – забезпечення консультативного процесу фінансовими ресурсами та спрямування їх руху на досягнення цілей консалтингового бізнесу;
- інвестиційна функція – залучення та здійснення інвестицій у консалтинговий бізнес;
- інноваційна функція – залучення, створення і впровадження нових бізнес-консалтингів;
- організаційно-управлінська функція – організація та управління господарською діяльністю;
- зовнішньоекономічна функція – надання послуг міжнародного консалтингу;
- соціальна функція – здійснення програм соціальної відповідальності консалтингового бізнесу;
- екологічна функція – здійснення природоохоронних заходів.

По-третє, консалтинговій фірмі притаманні загальні риси сервісних організацій, як-то: клієнтоорієнтованість, націленість на високу якість обслуговування, забезпечення лояльності та довіри клієнтів, та особливості, обумовлені специфікою консалтингової діяльності (табл. 5.1.)

Таблиця 5.1

Основні характеристики консалтингової фірми як сервісної організації

Критерії	Специфічні характеристики консалтингової фірми
Послуги	Послуги консалтингової фірми: – інфраструктурні (трансакційна функція бізнес-консалтингу); – соціально-управлінські; – послуги «B2B» (послуги бізнесу для бізнесу); – нематеріальні (невідчутні); – ділові; – інтелектуальні.
Споживачі послуг	Суб'єкти господарської діяльності (підприємництва) - фізичні та юридичні особи, які є клієнтами консалтингової фірми.
Ринок	Ринок консалтингових послуг як суспільно-економічний механізм, що забезпечує передання і прийом прав власності на специфічний об'єкт купівлі-продажу – консалтингові послуги, змістом яких є спеціальні знання та інформація.
Ресурси	Пріоритетними є інтелектуальні трудові ресурси – консультанти, та інтелектуальний капітал консалтингової фірми.
Персонал	Наймані консультанти та консультуючі власники консалтингової фірми.
Процес	Консалтингове обслуговування клієнтів (повне та часткове).
Менеджмент	Управління знаннями та комунікаціями консалтингу, консультативний менеджмент, менеджмент клієнтоорієнтованості та якості.
Маркетинг	Формальний та неформальний маркетинг консалтингових послуг, сполучення консультантами консалтингової фірми функцій надання послуг та їх просування (інтерактивний маркетинг).

По-четверте, консалтингова фірма реалізує програми соціальної відповідальності консалтингового бізнесу, здійснює соціальні заходи, що є:

- внутрішніми, спрямованими на розвиток персоналу у напрямках навчання та підвищення кваліфікації, поліпшення умов праці та відпочинку, створення сприятливого психологічного клімату в колективі, надання допомоги та пільг тощо;
- зовнішніми, що спрямовані на соціальний розвиток регіону, здійснення соціальних інвестицій, природоохоронну діяльність, благодійність.

2. Економічний потенціал консалтингової фірми та його структура.

Можливості та здатності консалтингової фірми до ефективної господарської діяльності у сфері бізнес-консалтингу визначаються її економічним потенціалом.

Економічний потенціал консалтингової фірми – це сукупність ресурсів, умов, джерел, можливостей та здатностей, що забезпечують досягнення результатів консалтингової діяльності. Його характеризують ресурси (ресурсний потенціал) та можливі результати їх використання у консалтинговій діяльності (результативний потенціал).

Ресурсний потенціал консалтингової фірми – це сукупність ресурсів бізнес-консалтингу та їх комбінація (технології консалтингового обслуговування), що забезпечують досягнення цілей її господарської діяльності (табл. 5.2.).

Таблиця 5.2.

Види ресурсів консалтингової фірми	
Критерії класифікації ресурсів консалтингової фірми	Види ресурсів консалтингової фірми
Форма	Людські (трудові), матеріальні, нематеріальні, фінансові, інтелектуальні, знанняві, інформаційні, природні тощо.
Цінність для господарської діяльності.	Загальні ресурси, цінність яких не залежить від використання конкретною консалтинговою фірмою, оскільки як всередині, так і поза фірмою вони оцінюються однаково; специфічні ресурси, цінність яких усередині консалтингової фірми вища, ніж поза неї; інтерспецифічні ресурси, що є взаємодоповнюючими, взаємоунікальними та забезпечують позитивний синергетичний ефект, максимальна цінність яких досягається тільки при використанні у певній консалтинговій фірмі.
Можливість змінювати обсяг ресурсів у короткостроковому періоді господарської діяльності консалтингової фірми.	Постійні ресурси, які консалтингова фірма неспроможна замінити, та перемінні ресурси, по відношенню до яких вона має таку можливість. Ця класифікація важлива для визначення можливостей консалтингового бізнесу щодо збільшення чи зменшення обсягу наданих послуг у короткостроковому періоді.

Слід підкреслити, що у короткостроковому періоді висококваліфіковані трудові ресурси бізнес-консалтингу є його умовно-постійними ресурсами. З одного боку, при скороченні попиту на консалтингові послуги і зменшенні кількості наданих консультацій, зниження оплати праці провідних консультантів з метою економії коштів є недоцільним, внаслідок необхідності збереження фірмою її головної конкурентної переваги – інтелектуального трудового потенціалу бізнес-консалтингу. З іншого боку, з появою додаткових замовлень на консалтингове обслуговування, кількісне зростання продукту праці консультантів у короткостроковому періоді не може бути значним, оскільки консалтингова послуга невіддільна від її джерела, а можливості інтенсифікації інтелектуальної праці обмежені. Тому, і в цьому випадку, рівень витрат на оплату праці висококваліфікованих консультантів може суттєво не змінитися.

Пріоритетними складовими ресурсного потенціалу консалтингової фірми є її *інтелектуальні ресурси* – сукупність знань та інформації, які набувають різних форм та використовуються у консалтинговій діяльності. Розрізняють:

- суб'єктивні знання як невідокремлені від людини, що можуть бути персональними і колективними;

- кодифіковані знання, які є відокремленими від людини, представленими в знаковій формі чи у формі символів;

- об'єктивовані знання – інтелектуальні моделі, які знайшли втілення у об'єктивній формі процесів діяльності, її інструментів та результатів.

За рівнем формалізації знання можуть бути формалізованими (явними) та неформалізованими (неявними).

Залежно від форм та носіїв знань та інформації розрізняють такі види інтелектуальних ресурсів:

- *людські інтелектуальні ресурси*: сукупність знань, практичних навичок і творчих здібностей, досвіду персоналу консалтингової фірми. Для бізнес-консалтингу джерелом інтелектуальних людських ресурсів, а саме консультантів, є не тільки зовнішній регіональний чи національний ринок праці, а й внутрішній ринок праці консалтингової фірми, що представляє собою вертикальний та горизонтальний рух трудових ресурсів консалтингу у її межах, який регулюється наказами-командами та внутрішніми стимулами в сполученні з контролем. Основними процесами на цьому ринку є навчання та підвищення кваліфікації консультантів, забезпечення їх кар'єрного росту, обмін досвідом консультаційної діяльності тощо. Слід підкреслити, що чим глибше специфічність трудового ресурсу, тим складніше задоволення потреби у ньому за допомогою зовнішнього ринку праці, тим значніше роль внутрішнього ринку консалтингової фірми;

- *організаційні інтелектуальні ресурси* – це знання як накопичені консалтинговою фірмою об'єкти інтелектуальної власності, інфраструктурні активи (технологічна інфраструктура, технічне та програмне забезпечення, інформаційні технології, системи, мережі, база даних компанії, зв'язки в ділових колах), база знань, корпоративна культура;

- *ринкові інтелектуальні ресурси*, що забезпечують діяльність консалтингової фірми на ринку – це знання та інформація щодо клієнтської мережі, конкурентів, консультант-клієнтських відносин, маркетингу консалтингових послуг тощо.

Важливою складовою ресурсного потенціалу консалтингової фірми є *потенціал управління* – сукупність управлінських компетенцій, що визначають здатність системи управління забезпечити позитивний синергетичний ефект від використання ресурсів бізнес-консалтингу у господарській діяльності.

Результативний потенціал консалтингової фірми характеризують потенційні (максимально можливі) результати використання ресурсів її господарської діяльності. **Показниками результативного потенціалу** є потенційні (максимально можливі) обсяги реалізованих консалтингових послуг, валового доходу (гонорару), прибутку за певний період діяльності консалтингової фірми за умов включення всіх наявних ресурсів у процес консалтингового обслуговування. Основою оцінки рівня ефективності економічного потенціалу є зіставлення розрахованої потенційної величини показника, що характеризує результативний економічний потенціал консалтингової фірми, з його фактичним значенням.

Відповідно до основних напрямів та цілей господарської діяльності консалтингової фірми у її економічному потенціалі виокремлюють такі складові: консультаційний (сервісний) потенціал, фінансовий, інвестиційний, інноваційний, маркетинговий (ринковий) потенціали та ін. Кожний із них має ресурсні і результативні характеристики. Наприклад, консультаційний (сервісний) потенціал у ресурсному аспекті – це сукупність та комбінація матеріальних і нематеріальних засобів консалтингового обслуговування (приміщення, офісне обладнання, об'єкти інтелектуальної власності, методики, кейси тощо), трудових ресурсів, насамперед, консультантів різного рівня кваліфікації, фінансових ресурсів, управлінських компетенцій; у результативному аспекті – це максимальний обсяг консалтингових послуг, що спроможні надати консультанти за певний період діяльності консалтингової фірми. Ефективність

консультаційного (сервісного) потенціалу визначається на основі порівняння потенційного і фактичного обсягу наданих консалтингових послуг.

Залежно від виду ресурсів у структурі економічного потенціалу консалтингової фірми виокремлюються **потенціали фондовий** (засоби консалтингового обслуговування), **трудовий** (кадровий), **науково-технічний, енергетичний** (енергоресурси), **інформаційний та ін.**

Рівні економічного потенціалу консалтингової фірми, що сполучають його ресурсний та результативний аспекти розкрито у табл. 5.3.

Таблиця 5.3

Рівні економічного потенціалу консалтингової фірми

Рівні економічного потенціалу консалтингової фірми	Ресурсний потенціал	Показники результативного потенціалу
Консультаційний потенціал (сервісний)	Фондовий, трудовий, науково-технічний, енергетичний, інформаційний потенціали, що забезпечують здатність консалтингової фірми здійснювати обслуговування клієнтів на базі наявних ресурсів бізнес-консалтингу.	Потенційний (максимально можливий) обсяг наданих консалтингових послуг.
Господарський потенціал	Консультаційний (сервісний) та маркетинговий потенціали, а також потенціал ділової активності (потенціал підприємницького ресурсу), що визначають здатність консалтингової фірми задовольняти ринковий попит на консалтингові послуги.	Потенційний (максимально можливий) обсяг реалізованих консалтингових послуг.
Інституційний потенціал	Господарський, фінансовий і інноваційний потенціали консалтингової фірми як суб'єкта консалтингового бізнесу, що визначають її здатність забезпечувати досягнення його цілей.	Потенційний (максимально можливий) обсяг прибутку

Слід підкреслити, що потенціал управління є складовою всіх рівнів економічного потенціалу консалтингової фірми.

Виробнича функція бізнес-консалтингу характеризує залежність між обсягом наданих консалтингових послуг та кількістю і комбінацією ресурсів консалтингової діяльності, серед яких пріоритетна роль належить інтелектуальним ресурсам (людським, організаційним, ринковим).

$$Q_{cs} = f (ILR, IOR, IMR, \text{others } R) , \text{ де (5.1)}$$

Q_{cs} – обсяг наданих консалтингових послуг;

ILR – інтелектуальні людські ресурси бізнес-консалтингу;

IOR – інтелектуальні організаційні ресурси бізнес-консалтингу;

IMR – інтелектуальні ринкові ресурси бізнес-консалтингу;

$\text{others } R$ – інші ресурси, що використані для надання консалтингової послуги.

У довгостроковому періоді господарської діяльності консалтингової фірми віддача від масштабу (ефект масштабу) у сфері бізнес-консалтингу характеризується віддачою його інтелектуальних ресурсів. Це *інтелектуальний ефект масштабу бізнес-консалтингу*. Частка інтелектуального ефекту в загальному ефекті масштабу бізнес-консалтингу є показником ступеня його інтелектуалізації, рівня розвитку як його інтелектуального (професійного), так і підприємницького й сервісного векторів.

Ефективність бізнес-консалтингу характеризується співвідношенням результатів консалтингової діяльності (обсягу наданих /реалізованих послуг за певний період часу, отриманих валового доходу та прибутку) до витрат суб'єктів консалтингу на їх досягнення (витрат на залучення та використання ресурсів консалтингової діяльності):

$$EF = Q_{cs} / C \text{ (ILR, IOR, IMR, others R), де (5.2)}$$

EF – ефективність бізнес-консалтингу

Q_{cs} – обсяг наданих (реалізованих) консалтингових послуг;

C (ILR, IOR, IMR, others R) – витрати на ресурси

За рівнем аналізу результатів бізнес-консалтингу, його ефективність є:

1) макроекономічною, що характеризується місцем та роллю консалтингу у національній економіці, сфері послуг, зовнішньоекономічному секторі та його часткою у їх економічних результатах;

2) мікроекономічною, що визначається витратами та доходами суб'єктів консалтингового бізнесу, їх прибутковістю, рентабельністю, віддачою ресурсного потенціалу та капіталу, часткою ринку консалтингових послуг тощо;

3) наноекономічною – ефективність як віддача окремих ресурсів суб'єктів консалтингу, прибутковість певних практик та послуг тощо.

Найважливішим показником є віддача консультантів як головного ресурсу досягнення результатів бізнес-консалтингу. Наприклад, показником ефективності консалтингових фірм є середній дохід на одного консультанта (показник рівня професіоналізму консультанта консалтингової компанії), значення якого щодо діяльності консалтингових компаній Європи коливається від 249 тис. євро (Фінляндія) до 99 тис. євро (Словенія) за рік.

3. Загальна структура консалтингової фірми.

Структура консалтингової фірми – це її внутрішній устрій, певний склад підрозділів та система зв'язків, підпорядкованості та взаємодії між ними, що визначаються цілями, змістом, обсягом та напрямками консалтингової діяльності та забезпечують її ефективне здійснення.

Загальна структура консалтингової фірми має такі складові:

– *консультаційна (сервісна) структура*, представлена підрозділами, які здійснюють консалтингове обслуговування клієнтів, та взаємозв'язками між ними. Консультаційну (сервісну) структуру консалтингової фірми формують її підрозділи (служби, відділи), що спеціалізуються на певних видах чи групах консалтингових послуг, цільових клієнтах бізнес-консалтингу, ринках консалтингу за територіальним критерієм тощо. Консультаційна (сервісна) структура залежить від типу консалтингової фірми – спеціалізована (одногалузева) чи диверсифікована, структури попиту на ринку консалтингу, тенденцій пропозиції, інновацій консалтингу тощо.

– *функціональна структура* як сукупність підрозділів, що здійснюють господарські функції (управління персоналом, бухгалтерський облік, фінансування, маркетинг, планування, біллінг), та їх взаємозв'язків, у тому числі з консультаційними (сервісними) підрозділами.

– *інфраструктура консалтингової фірми* – це її підрозділи, що обслуговують консультаційну та господарську діяльність: секретаріат, охорона, інформаційні комунікації тощо.

– *відокремлені підрозділи консалтингової фірми* – філії, дочірні фірми, офіси, представництва та інші, що не мають статусу юридичної особи.

Управлінська структура залежить від сфери, напрямів, видів та масштабу консалтингової діяльності, типу та розміру консалтингової фірми табл. 5.4.).

Основні види управлінської структури консалтингової фірми

Види управлінської структури консалтингової фірми	Характеристика
Лінійна організація	Вертикальні зв'язки керівників та підлеглих залежно від рівнів управлінської ієрархії. Ефективна у невеликих за розміром консалтингових фірмах, яким притаманна вузька спеціалізація. Недоліком є складність у здійсненні компетентного професійного керівництва при необхідності диверсифікації консалтингового обслуговування, розв'язання нестандартних проблем, здійснення інновацій.
Функціональна організація	Визначаються окремі напрями управлінської діяльності (функції) та здійснюється розподіл праці управлінців, їх спеціалізація на виконанні певних видів діяльності, розмежування їх повноважень, прав і відповідальності. Кожен підрозділ має чітко визначені завдання (функціональні сфери). Наприклад, директор консалтингової фірми має заступників по роботі з персоналом, фінансовому забезпеченню, здійсненню інновацій тощо. Якщо в кожній функціональній сфері виділяють підрозділи, які залежать від вертикального розподілу управління, то це – <i>лінійно-функціональна організація</i> . Перевагами функціональної структури є спеціалізація по видах діяльності на основі об'єднання подібних робіт і операцій, високий професійний рівень та компетентність управління, висока ефективність виконання завдань. Але, робота підрозділів стає вузькоспеціалізованою, координація та обмін досвідом на горизонтальному рівні обмежені, знижується гнучкість у прийнятті рішень.
Дивізійна структура	Застосовується великими та середніми консалтинговими фірмами, що є диверсифікованими. Здійснюється департаменталізація управлінської структури за такими критеріями: види консалтингових послуг; групи клієнтів; регіон. Департаменти (дивізії) самостійно здійснюють поточне управління своєю діяльністю, стратегічне управління та координація якої є функцією керівництва консалтингової фірми. Перевагами дивізійної структури є висока компетентність та гнучкість управління департаментами, керівники яких мають повну інформацію та можливість безпосереднього контролю послуг, клієнтів та регіонів. Недоліками можуть бути зростання витрат на управління та дублювання управлінських функцій.

З метою вирішення завдань тимчасового або екстреного характеру використовуються проектні і матричні структури. Їх перевагою є високий ступінь гнучкості управління.

Проектні структури створюються на час розробки конкретних консультаційних проектів. До складу проектної групи включають фахівців, що мають відповідну спеціалізацію, які підпорядковуються керівнику проекту. Керівник консультаційного проекту відповідає за його виконання перед вищим керівництвом. Після завершення проекту співробітники або переходять до нової проектної структури, або повертаються на своє постійне місце роботи.

Матричні структури відрізняються подвійним підпорядкуванням виконавців робіт – як керівнику консультаційного (сервісного) чи функціонального підрозділу, в яких вони постійно працюють, так і керівнику консультаційного проекту.

Консалтингові фірми застосовують **мережевий принцип** організації господарської діяльності та управління, що передбачає формування горизонтальних внутрішніх та зовнішніх зв'язків учасників консультаційного процесу.

Внутрішня мережа консалтингової фірми заснована на командних (групових) формах праці консультантів. Центальною ланкою внутрішньої мережі є робоча (проектна) команда, діяльність учасників якої спрямована на досягнення загальної мети. У робочих та проектних командах консультантів поєднуються фахівці різних галузей знань, результатом діяльності яких є позитивний синергетичний ефект інтеграції інтелектуальних ресурсів консалтингової фірми. Використовуються також різні форми залучення у робочі та проектні команди фахівців, які працюють у інших організаціях, а саме:

- сервіс тимчасового персоналу (temporary staff) – участь співробітників інших консалтингових фірм у консалтинговому обслуговуванні, що має короткостроковий характер;
- аутсорсинг персоналу іншої фірми на більш тривалий період, ніж сервіс тимчасового персоналу;
- аутстафінг – включення співробітників іншої фірми до штату консалтингової фірми.

У сучасних умовах одним із напрямів створення багатофункціональної команди консультантів є формування «віртуальної команди», діяльність якої спирається на мережеві технології, інтерактивний обмін інформацією. Важливо підкреслити, що команди консультантів, при створенні яких застосовувалися сервіс тимчасового персоналу, аутсорсинг та аутстафінг, а також віртуальні команди, за їх структурою виходять за межі внутрішньої мережі консалтингової фірми.

Зовнішня мережа консалтингової фірми є організаційною формою її відносин із зовнішнім середовищем консалтингового бізнесу. Основними принципами зовнішніх мереж бізнес-консалтингу є: єдина мета, незалежність учасників, добровільні зв'язки, можливість наявності декількох лідерів, інтегровані рівні.

Зовнішніми мережами консалтингової фірми є такі:

- клієнтська мережа, у складі якої клієнти консалтингової фірми, відносини з якими мають постійний або періодично повторюваний характер;
- партнерська мережа представлена організаціями, з якими співпрацює консалтингова фірма, здійснюючи консалтингове обслуговування: фірми консалтингового сектора сфери послуг, що залучаються до виконання певних консультаційних проектів. Партнерська мережа заснована на довірі і діловій репутації учасників, є відкритою, динамічною, склад її незалежних учасників і форми їх взаємозв'язків змінюються залежно від змісту консалтингової послуги. Інтегруючим чинником партнерської мережі є нове замовлення, що вимагає від консалтингової фірми здійснення певних змін у її складі;
- ресурсна мережа – постачальники ресурсів, з якими консалтингова фірма має постійні зв'язки;
- соціальна мережа – державних установи, громадських організації, засоби масової інформації, благодійні фонди та інші контактні аудиторії зовнішнього середовища консалтингової фірми;

Однією з сучасних організаційних форм мережевої консалтингової фірми є **віртуальна фірма**, яка характеризується використанням інформаційних технологій, тісними взаємозв'язками на базі інтерактивного обміну з постачальниками, працівниками (віддалена робота, фрілансери) і клієнтами, гнучкою організаційною структурою, що спирається на автономні робочі групи, пласку ієрархію, розвиток горизонтальних зв'язків і координації у межах фірми, передаванням на базі аутсорсингу певних функцій спеціалізованим підприємствам – незалежним учасникам зовнішніх мереж.

4. Персонал консалтингової фірми та його оплата

Персонал консалтингової фірми – це її наймані працівники та працюючі власники, які отримують зарплату. *Кадри* – це сукупність штатних найманих працівників консалтингової фірми та працюючих власників, які отримують зарплату.

Структура персоналу консалтингової фірми за функціональними ознаками розкрита у таблиці 5.5.

Таблиця 5.5

Структура персоналу консалтингової фірми за функціональними ознаками

Категорії працівників консалтингової фірми	Характеристики
Керівники (лінійні, функціональні; вищого, середнього, низового рівнів)	Працівники, які планують, організують, стимулюють та контролюють діяльність персоналу консалтингової фірми. Керуючий партнер консалтингового бізнесу сполучає функції керівника та співвласника консалтингової фірми. Він обирається зі складу партнерів (можлива почергова ротація партнерів), є лідером, має переважачу частку в капіталі партнерства. Партнери та консультанти фірми можуть бути лінійними керівниками консультаційних (сервісних) підрозділів та керівниками проектних груп.
Фахівці	Працівники, які виконують роботи, що потребують вищої освіти та високої кваліфікації. Фахівці консалтингової фірми – це: 1) консультанти, до яких належать консультуючі партнери та наймані працівники. <i>Консультуючий партнер</i> сполучає функції консультанта та власника (партнера, співвласника) консалтингової фірми; 2) фахівці, що здійснюють певні господарські функції – маркетинг, фінанси, бухгалтерський облік та ін. Консультанти можуть виконувати за сумісництвом роботи фахівців функціональних підрозділів консалтингової фірми.
Службовці	Працівники, які виконують суто технічну роботу, що не потребує високої кваліфікації (секретарі, працівники бухгалтерій, білінгових відділів консалтингової фірми тощо)
Допоміжні працівники	Помічники консультантів та управлінців. В консалтинговій фірмі – це помічники або асистенти консультантів, адміністративні помічники, секретарі, офіс-менеджери.
Обслуговуючі працівники	Охоронці, прибиральниці та ін.
Стажери	Учні консультантів.

Організація праці консультантів та її оплата базується на системі білінгу – погодинному обліку їх робочого часу, на основі якого формується погодинна ставка їх зарплати та ціна консалтингової послуги. *Білінговий годинник консультанта* – це весь час, витрачений ним на виконання клієнтського замовлення, починаючи з першої зустрічі та завершуючи обговоренням результатів консультаційного проекту, що здійснився, та перспектив майбутніх відносин.

Основні показники білінгового годинника консультанта :

– утилізація (utilization) як співвідношення годин, фактично врахованих у білінговому годиннику консультанта та годин, які консалтингова фірма планує виробити (забіліть) за певний період (тиждень, місяць, рік);

– реалізація (realization) – співвідношення виставлених клієнту годин та забілених годин консультанта. Це білінговий годинник, який фактично включається у рахунок клієнта;
 – грошовий збір (collection) – це сплачений клієнтом білінговий годинник консультанта.
 Білінгова система також сприяє виявленню небілінгових годин роботи консультанта, яка була зроблена, але за яку не можуть бути виставлені рахунки клієнтам.

Оплата праці консультантів, що базується на білінговому годиннику, є погодинною та розділяється на *основу* – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці; *додаткову* – винагорода за працю понад установлені норми, що включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, а також премії за виконання певних завдань та функцій (ураховується небілінговий годинник консультанта).

Системами погодинної оплати є: проста погодинна, що нараховується за ставками (погодинними, поденними чи місячними) на основі білінгового годинника консультанта; погодинно-преміальна, що передбачає преміювання та урахування небілінгового годинника.

Консалтингові фірми застосовують, як правило, індивідуалізовані системи організації оплати праці консультантів на основі оцінки їх заслуг (табл. 5.6).

Таблиця 5.6

Принципи організації оплати праці консультантів

Принципи організації оплати праці консультантів	Зміст
Індивідуалізованість	Оцінка праці консультанта і її оплата повинні відображати індивідуальні особливості та результати їх консультаційної діяльності
Багатофакторність	Багатофакторний аналітичний підхід до оцінки і оплати праці консультантів поряд із традиційними критеріями враховує їх статус у фірмі, внесок у створення і удосконалення науково-методичної бази, участь у внутрішньофірмовому обміні знаннями, просуванні послуг, зміцненні і підвищенні репутації фірми, формуванні клієнтської бази та ін.
Гарантованість	Гарантованість певного рівня оплати праці є дійовим чинником закріплення у консалтинговій фірмі інтелектуальних трудових ресурсів
Гнучкість	Принцип гнучкості забезпечує реалізацію стимулюючої функції заробітної плати
Комплексність	Комплексність оплати інтелектуальної праці консультантів полягає у використанні як її складових різних видів виплат, безпосередньо пов'язаних з їх професійною діяльністю і статусом у фірмі. Оплата праці консультантів може включати основну заробітну плату за виконання функцій, установлених трудовим договором, оплату результатів наукової, інноваційної, навчальної, маркетингової, управлінської та іншої їх діяльності в інтересах фірми, компенсаційні виплати, пов'язані з умовами їх праці, різні премії та статусні надбавки, соціальні виплати (соціальний пакет – освіта, житло, відпочинок, охорона здоров'я тощо).

До індивідуалізованих систем оплати праці консультантів належить *грейдерна система*, метою якої є оптимізація витрат на оплату персоналу консалтингової фірми та ефективна мотивація праці. Грейдерна система охоплює всі категорії персоналу консалтингової фірми та передбачає групування посад за визначеними критеріями з метою стандартизації оплати праці. Процес групування посад – це грейдування тобто позиціонування

посад, розподіл їх в ієрархічній структурі фірми за групами (грейдами) згідно з цінністю даної позиції для консалтингового бізнесу.

Головні етапи грейдування:

1. Розроблення переліку посад, їх характеристика та оцінка за балами. Для оцінки посад створюється оціночна комісія. Критерії оцінки:

1) складність праці, знання й уміння, якими потрібно володіти для виконання обов'язків, коло розв'язуваних питань, широта повноважень і ступінь свободи в прийнятті рішень, а також рівень відповідальності. Як узагальнення – цінність посади для консалтингової фірми у контексті її внеску у загальний результат бізнесу;

2) значущість посад для досягнення стратегічних цілей консалтингової фірми. Для визначення цього критерію аналізуються ключові фактори, що впливають на успішність діяльності консалтингової фірми;

3) умови праці.

2. Оцінка посад за балами. Чим вище бали, тим цінніше посада для консалтингової фірми, тим більше ставка заробітної плати. Консалтингова фірма самостійно визначає принципи нарахування балів, що присвоюються посаді, а також крок грейду – кількість балів, що входить в один грейд. Отже, грейд поєднує посади з подібним діапазоном заробітної плати, які характеризуються приблизно однаковою цінністю для консалтингової фірми.

3. Групування посад у грейди, які ранжуються залежно від їх значущості для фірми і пов'язаного з цим рівня оплати праці. Посади розподіляються по грейдах незалежно від того, який саме працівник займає посаду.

4. Оцінка дотримання принципу внутрішньої справедливості: чи всі працівники атестовані по достоїнству, немає тих, хто з якихось причин виявився переоцінений? Також порівнюються встановлені заробітні плати з ринковими.

5. Розроблення політики управління винагородами. По кожному грейду встановлюються ставки заробітної плати працівників і діапазон винагороди (мінімальна-максимальна). При встановленні діапазону ставок для кожного грейду консалтингова фірма орієнтується на ринкові (зовнішні) значення заробітних плат, чинне законодавство і на внутрішні фактори (цінність відповідних посад, фінансові можливості фірми тощо).

Результатом грейдування є рейтинг посад в консалтинговій фірмі, який може бути використаний для впорядкування базових окладів, розподілу премій та соціальних пакетів, складання планів розвитку персоналу.

5. Середовище та життєвий цикл консалтингової фірми

Консалтингова фірма є відкритою соціально-економічною системою, що діє під впливом різноманітних умов та чинників, сукупність яких є середовищем консалтингового бізнесу. По відношенню до консалтингової фірми її середовище є внутрішнім та зовнішнім.

Внутрішнє середовище – це сукупність контрольованих консалтинговою фірмою умов та чинників господарської діяльності, які безпосередньо визначають її ефективність та конкурентоспроможність. Це: стратегії, цілі, завдання, структура, технології, персонал, культура.

Складовою внутрішнього середовища є внутрішній економічний механізм консалтингової фірми як сукупність організаційно-економічних зв'язків між: а) її підрозділами та адміністративним центром (вертикальні зв'язки); б) окремими підрозділами (горизонтальні зв'язки). Вертикальні та горизонтальні зв'язки визначаються загальною структурою консалтингової фірми, її економічним потенціалом, технологіями консультативного процесу тощо.

Зовнішнє середовище – це сукупність неконтрольованих консалтинговою фірмою умов та чинників, які прямо або опосередковано впливають на ефективність бізнес-консалтингу. Важливо розрізняти зовнішнє мікро- та макросередовище

Зовнішнє мікросередовище як сукупність незалежних від консалтингової фірми чинників прямого впливу на консалтинговий бізнес – це її клієнти, конкуренти, постачальники, посередники, контактні аудиторії, до яких належать медіа, державні установи,

правоохоронні органи, громадські організації та ін. Складовою зовнішнього мікросередовища консалтингової фірми є її конкурентне середовище – це умови, чинники та форми взаємодії суб'єктів ринку послуг бізнес-консалтингу, що визначають відповідний рівень економічного суперництва консультантів та клієнтів, а також можливість їх впливу на ринкову ситуацію.

До зовнішнього макросередовища консалтингової фірми належать незалежні від неї чинники непрямого впливу на ефективність бізнес-консалтингу – це стан національної економіки та соціальної сфери, політичні фактори, міжнародні відносини, природні умови, розвиток науки та техніки, демографічні чинники тощо. Вплив чинників зовнішнього макросередовища на консалтинговий бізнес є опосередкованим, здійснюється через складові зовнішнього мікросередовища консалтингової фірми.

У цілому, зовнішньому середовищу консалтингової фірми притаманний високий ступінь невизначеності, що породжує ризики для консалтингового бізнесу. Чинники зовнішнього макро- та мікросередовища відстежуються та вивчаються фірмою з метою ефективної адаптації консалтингового бізнесу до їх змін та його забезпечення.

Слід підкреслити, що зовнішнє та внутрішнє середовище консалтингової фірми взаємопов'язані: фірма, пристосовуючись до змін зовнішнього середовища, спирається на елементи її внутрішнього середовища, які, у свою чергу, хоча і контролюються фірмою, є об'єктом впливу факторів зовнішнього середовища.

Життєвий цикл консалтингової фірми – це період часу з моменту її заснування до моменту завершення /реорганізації її діяльності як суб'єкта господарювання. Життєвий цикл охоплює п'ять основних фаз розвитку консалтингової фірми, кожна з яких має певні ознаки, цілі та завдання.

Фаза 1 – народження (становлення). Для неї характерні: визначення головної мети як виживання, основного завдання – вихід на ринок, спрямованості діяльності – збільшення прибутку.

Фаза 2 – дитинство і юність (ріст). Відмінні риси: головна мета – прибуток та його збільшення, основне завдання – зміцнення позицій і оволодіння бажаними сегментами ринку консалтингу.

Фаза 3 – стабільність (зрілість). Головна мета – систематичний, збалансований ріст і формування позитивного іміджу, основне завдання – зростання у різних напрямках діяльності та максимізація прибутку, економічна влада;

Фаза 4 – старіння (занепад). По суті це вищий ступінь зрілості консалтингової фірми. Головна мета – зберегти досягнуті результати. Основне завдання – забезпечити стабільність консалтингового бізнесу.

Фаза 5 – завершення діяльності / відродження консалтингової фірми (реструктуризація, реформування, реорганізація, трансформація тощо). Мета – закриття консалтингової фірми або забезпечення поживавлення по всіх її функціях, відновлення консалтингового бізнесу на новому якісному рівні.

Життєвий цикл консалтингової фірми характеризується організаційними процесами:

1) *функціонування*, що забезпечує збереження та відтворення консалтингового бізнесу на основі постійного обміну із зовнішнім середовищем;

2) *розвиток*, який створює умови для перетворення консалтингової фірми відповідно до вимог її середовища, відтворює порушену рівновагу та забезпечує перехід до нового якісного стану.

За значенням для консалтингової фірми та за ступенем новизни визначають основні типи організаційних змін:

1) нові, корінні перетворення, що є одночасно найбільш принциповими, складними та ризикованими для консалтингової фірми (наприклад, зміна консалтингової спеціалізації, сегментів ринку консалтингу, ребрендинг);

2) нові, але несуттєві перетворення, які, наприклад, можуть стосуватися змін партнерського складу консалтингової фірми за рахунок включення непайових партнерів (радників);

3) відомі практики, але корінні для даної консалтингової фірми, перетворення, наприклад, впровадження нової системи оплати праці;

4) відомі практики та незначні перетворення, що несуттєво впливають на результати діяльності консалтингової фірми.

ТЕМА 6. АКТИВИ, КАПІТАЛ ТА ФІНАНСОВІ РЕСУРСИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ

1. Активи консалтингової фірми: визначення та види.
2. Капітал консалтингової фірми та його основні форми.
3. Фінанси та фінансова діяльність консалтингової фірми.

1. Активи консалтингової фірми: визначення та види

Консалтингова фірма як суб'єкт підприємницької діяльності є єдиним майновим комплексом, у складі якого:

1) нерухомість: а) інвестиційна нерухомість – це земельні ділянки, будівлі, споруди, що не використовуються для надання консалтингових послуг; б) операційна нерухомість – земельні ділянки, будівлі, споруди, що використовуються для надання консалтингових послуг, або в адміністративних цілях;

2) основні (крім нерухомості) та оборотні засоби консалтингової діяльності: офісне обладнання, меблі, автотранспорт, канцелярські товари, бланки та ін.;

3) гроші у різних формах: а) фінансові інвестиції як вкладення коштів чи інших активів у цінні папери суб'єктів господарської діяльності; б) заборгованість клієнтів консалтинговій фірмі за надані послуги (дебіторська заборгованість); в) готівка; г) гроші на рахунках банків;

4) об'єкти інтелектуальної власності.

Активи консалтингової фірми – це контрольовані фірмою складові її майна, використання яких у процесі консалтингового обслуговування клієнтів забезпечує зростання вартості та отримання прибутку. Активи консалтингової фірми у їх натурально-речовій та вартісній формах відображено у активі її бухгалтерського балансу (табл. 6.1).

За характером обороту активи консалтингової фірми розділяються на:

– *необоротні активи*, що використовуються в господарській діяльності консалтингової фірми у своїй натуральній формі тривалий час (більше року) і мають значну вартість окремого об'єкта;

– *оборотні активи*, до яких належать: 1) активи, призначені для реалізації чи використання протягом циклу консалтингового обслуговування, але не більше дванадцяти місяців з дати балансу; 2) грошові кошти та їх еквіваленти, що не обмежені у використанні.

Активи консалтингової фірми за їх формою розділяються на:

– *матеріальні активи* – сукупність активів, що мають матеріально-речову форму: будівлі, приміщення, офісне обладнання, меблі, бланки та ін.;

– *фінансові активи* – це грошові активи в національній та іноземній валюті, фінансові інвестиції та всі форми дебіторської заборгованості;

– *нематеріальні активи* – це немонетарні активи, які необхідні консалтинговій фірмі для здійснення господарської діяльності, не мають матеріальної форми та можуть бути ідентифікованими на основі правовстановлюючих документів. Це права консалтингової фірми на об'єкти інтелектуальної власності або на окремі природні ресурси, у тому числі права на їх використання в господарській діяльності, які мають вартісну форму. До складу нематеріальних активів включають права, пов'язані з володінням об'єктами авторського права (виготи мистецтва, науки, літератури, комп'ютерні програми, бази даних), патентами на винаходи, корисні моделі, промислові зразки, а також права на використання створених персоналом консалтингової фірми об'єктів інтелектуальної власності. **Нематеріальними активами бізнес-консалтингу** є накопичена база знань, наукові розробки та методики, начальні програми, засоби та прийоми консультування тощо. Інтелектуальним нематеріальним активом консалтингової фірми є гудвіл (goodwill) – ділова репутація,

прихильність, яку управління консалтинговим бізнесом отримує від клієнтів, що забезпечує можливість одержання прибутку, який перевищує звичайний.

Таблиця 6.1

**Актив балансу консалтингової фірми
(фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва)**

Баланс

На 20 р.

Форма № 1-м

Актив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Необоротні активи			
Незавершені капітальні інвестиції	1005		
Основні засоби:	1010		
первісна вартість	1011		
Знос	1012		
Довгострокові біологічні активи	1020		
Довгострокові фінансові інвестиції	1030		
Інші необоротні активи	1090		
Усього за розділом I	1095		
II. Оборотні активи			
Запаси:	1100		
у тому числі готова продукція	1103		
Поточні біологічні активи	1110		
Дебіторська заборгованість за товари, роботи, послуги	1125		
Дебіторська заборгованість за розрахунками з бюджетом	1135		
у тому числі з податку на прибуток	1136		
Інша поточна дебіторська заборгованість	1155		
Поточні фінансові інвестиції	1160		
Гроші та їх еквіваленти	1165		
Витрати майбутніх періодів	1170		
Інші оборотні активи	1190		
Усього за розділом II	1195		
III. Необоротні активи, утримувані для продажу, та групи вибуття	1200		
Баланс	1300		

2. Капітал бізнес-консалтингу та його основні форми

Капітал консалтингової фірми – це:

– сума коштів, яка необхідна для започаткування та ведіння консалтингового бізнесу;
– вартість активів, використання яких у консалтинговому бізнесі забезпечує створення нової вартості та отримання прибутку.

1. За джерелами коштів капітал консалтингової фірми розділяється на:

1) *власний капітал*, який формується за рахунок внесків засновників (учасників, партнерів) консалтингового бізнесу та прибутку консалтингової фірми, що її власники інвестують у її розвиток. Власний капітал як сума коштів консалтингової фірми, що належить її засновникам (партнерам, акціонерам), розраховується як різниця між сукупною вартістю її активів та запозиченими коштами (борговим зобов'язаннями). Кошти, що інвестовані у власний капітал консалтингової фірми, не мають строку повернення.

Економічними формами власного капіталу є такі:

– за джерелами інвестованих коштів – це вкладений (або сплачений) капітал (внески засновників) та нерозподілений прибуток;

– за рівнем відповідальності: статутний капітал (zareєстрований, пайовий), розмір якого визначається в установчих документах і підлягає обов'язковій реєстрації у Єдиному державному реєстрі юридичних осіб та фізичних осіб - підприємців (ЄДР), та додатковий капітал (неzareєстрований), до якого належать додатково вкладений та індексований капітал, резервний капітал, нерозподілений прибуток та ін. За законодавством України мінімальний розмір статутного капіталу акціонерних товариств дорівнює 1250 мінімальних заробітних плат [6], розміри статутних капіталів інших видів господарських товариств не регламентуються.

Основними функціями власного капіталу є довгострокове фінансування господарської діяльності консалтингової фірми, гарантування прав її кредиторів, компенсація понесених збитків, забезпечення кредитоспроможності, фінансове убезпечення консалтингового бізнесу, розподіл доходів та активів;

2) *запозичений капітал*, який формується за рахунок боргових зобов'язань консалтингової фірми (довгострокових та поточних). До запозиченого капіталу консалтингової фірми належать кредити банків; кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги; поточна заборгованість за розрахунками з одержаних авансів, з бюджетом, з позабюджетних платежів, зі страхування, з оплати праці та ін.

Власний та запозичений капітали консалтингової фірми відображаються у пасиві її бухгалтерського балансу (табл. 6.2) .

2. За особливостями натурально-речової форми, функціонального призначення та руху вартості капітал консалтингової фірми розділяється на:

1) *основний капітал*, який функціонує протягом багатьох циклів консалтингового обслуговування клієнтів (більше року), вартість якого переноситься на вартість консалтингових послуг частинами, в міру його зношування. До основного капіталу консалтингової фірми належать будівлі, приміщення, офісне обладнання, транспортні засоби тощо;

2) *оборотний капітал надання консалтингових послуг*, який використовується у процесі продукування інтелектуального консалтингового продукту, функціонує протягом одного циклу консалтингового обслуговування клієнта, вартість якого повністю включається у вартість консалтингової послуги. Для консалтингової фірми це канцелярські знаряддя, бланки, розхідні матеріали для офісної техніки тощо;

3) *оборотний капітал сфери обігу* – це, насамперед, гроші на розрахунковому рахунку та у касі консалтингової фірми.

**Пасив балансу консалтингової фірми
(фінансовий звіт суб'єкта малого підприємництва)**

Баланс
На 20 р.

Форма № 1-м

Пасив	Код рядка	На початок звітнього року	На кінець звітнього періоду
1	2	3	4
I. Власний капітал			
Зареєстрований (пайовий) капітал	1400		
Додатковий капітал	1410		
Резервний капітал	1415		
Нерозподілений прибуток (непокритий збиток)	1420		
Неоплачений капітал	1425	(	)
Усього за розділом I	1495		
II. Довгострокові зобов'язання, цільове фінансування та забезпечення	1595		
III. Поточні зобов'язання			
Короткострокові кредити банків	1600		
Поточна кредиторська заборгованість за:			
довгостроковими зобов'язаннями	1610		
товари, роботи, послуги	1615		
розрахунками з бюджетом	1620		
у тому числі з податку на прибуток	1621		
розрахунками зі страхування	1625		
розрахунками з оплати праці	1630		
Доходи майбутніх періодів	1665		
Інші поточні зобов'язання	1690		
Усього за розділом III	1695		
IV. Зобов'язання, пов'язані з необоротними активами, утримуваними для продажу, та групами вибуття	1700		
Баланс	1900		

Оборотний капітал надання консалтингових послуг та капітал сфери обігу формують *оборотні кошти консалтингової фірми*.

Основний капітал консалтингової фірми поступово *зношується*, тобто, втрачає вартість та функціональні властивості. Зношування основного капіталу залежно від його чинників буває:

- *фізичне зношування* як зменшення вартості основного капіталу внаслідок втрати засобами консалтингового обслуговування клієнтів (часткової або повної) їх функціональних характеристик у процесі використання чи зберігання;

– *моральне зношування* – зменшення вартості основного капіталу, внаслідок:

1) зростання продуктивності праці у галузях, що вироблюють засоби консалтингової діяльності, і обумовленого цим їх здешевлення;

2) науково-технічного розвитку, який характеризується появою нових засобів консалтингового обслуговування з кращими функціональними властивостями, що призводить до зменшення вартості основного капіталу консалтингової фірми та обумовлює необхідність модернізації або заміни її засобів консультування на більш ефективні.

Особливості обороту основного капіталу обумовлюють необхідність застосування різних підходів до оцінки його вартості, а саме визначення:

1) *первісної вартості основного капіталу* як вартості придбання консалтинговою фірмою та введення у дію засобів консалтингового обслуговування, що є натурально-речовою формою її основного капіталу;

2) *залишкової вартості основного капіталу* як різниці між його первісною вартістю і накопиченою сумою вартості, втраченої внаслідок його фізичного та морального зношування.

Вартість основного капіталу, що втрачена внаслідок його фізичного та морального зношування, *амортизується* – поступово переноситься на вартість консалтингових послуг. Амортизаційні відрахування є джерелом коштів для відновлення (повного або часткового) основного капіталу консалтингової фірми. Порядок амортизації основного капіталу регулюється державою, яка здійснює амортизаційну політику. В Україні у законодавчих актах встановлено мінімально дозволений термін корисного використання певних груп засобів праці, визначено *методи амортизації*, серед яких найбільш поширеними у сфері бізнес-консалтингу є такі:

1) *прямолінійний метод*, за яким амортизаційні відрахування здійснюються рівними сумами протягом усього встановленого державою мінімально дозволеного терміну корисного використання певних груп засобів праці;

2) *метод зменшення залишкової вартості*, який передбачає розрахунок амортизаційних відрахувань від залишкової вартості основного капіталу;

3) *метод прискореного зменшення залишкової вартості*, за яким амортизаційні відрахування, що розраховані методом зменшення залишкової вартості основного капіталу, подвоюються. Перевагою цього методу є можливість врахування при визначенні амортизаційних відрахувань морального зношування основного капіталу.

3. *Інтелектуальний капітал консалтингової фірми* – це капіталізовані спеціальні формалізовані та неформалізовані знання, використання яких у консультаційному процесі забезпечує зростання вартості та отримання прибутку. Основними складовими інтелектуального капіталу консалтингової фірми є (рис. 6.1):

– *фірмово-специфічний людський капітал*, як використовувані у консультаційному процесі знання, здібності, навички, досвід консультантів та інших фахівців консалтингової фірми. Його складовими є: *біофізичний капітал* як життєві ресурси особистості, її фізичний і психологічний потенціал, що розглядаються у контексті здатності до створення вартості; *інтелектуальний капітал* – сукупність невідчужуваних інтелектуальних ресурсів людини; *соціальний капітал* – соціальні ресурси особистості, потенціал соціальної взаємодії, включення людини у певне соціальне середовище. Формування людського капіталу здійснюється на основі інвестицій у людину та її розвиток;

– *структурний капітал* як неперсоніфіковані інтелектуальні ресурси бізнес - консалтингу. Його складовими є:

– *організаційний капітал* – формалізовані спеціальні знання та інформація як ресурси бізнес-консалтингу;

– *мережевий капітал* – накопичені і використовувані консалтинговою фірмою стійкі відносини з партнерами, клієнтами, саморегульованими організаціями та державними установами. Його складовими є *клієнтський та партнерський капітал*;

– *капітал процесів*, що є ресурсом консультаційного процесу;

– *капітал інновацій*, що забезпечує продукування інтелектуальних продуктів-новацій бізнес-консалтингу. Головні структурні елементи капіталу інновацій: знання, практичні

навички консультантів, їх здатність знаходити, залучати, комбінувати й ефективно використовувати нові ресурси, продукувати нові консалтингові продукти, рівень їх інноваційної культури й інноваційного мислення; організаційно-управлінські новації, методики та прийоми консалтингового обслуговування інноваторів, які виступають об'єктами інтелектуальної власності консалтингової фірми; накопичені й постійно використовувані консалтинговою фірмою усталені взаємовідносини з організаціями різних функціональних блоків НІС (організаціями наукової сфери, спеціалізованими інноваційними організаціями, інноваційними й інноваційно активними підприємствами виробничої сфери, організаціями інфраструктури інноваційної діяльності); сформовані консалтинговою фірмою як незалежним учасником зовнішніх інноваційних мереж стійкі економічні зв'язки із суб'єктами інноваційної діяльності.



Рис. 6.1. Інтелектуальний капітал бізнес-консалтингу

3. Фінанси та фінансові ресурси консалтингової фірми

Фінанси консалтингової фірми – це сукупність економічних відносин, пов'язаних із формуванням, розподілом та використанням її фінансових ресурсів. Видами фінансових відносин є такі:

1) за суб'єктами:

– фінансові відносини консалтингової фірми з суб'єктами господарювання (розрахунки з постачальниками, клієнтами, підприємствами, у капіталі яких консалтинговій фірмі належать певні частки, та ін.);

– фінансові відносини з фізичними особами (виплата заробітної плати працівникам, дивідендів акціонерам тощо);

– фінансові відносини з закладами кредитно-банківської системи (отримання та повернення кредитів, оплата відсотків, страхування);

– фінансові відносини з державою (виплата податків, отримання субсидій, державне фінансування);

2) за предметом: фінансові відносини з приводу формування статутного капіталу консалтингової фірми; утворення та розподілу доходів, прибутку; сплати податків та інших обов'язкових платежів; одержання і погашення кредитів, сплати страхових внесків та отримання страхових відшкодувань; розміщення та зберігання коштів у кредитно-банківській системі; інвестування та одержання доходів; внутрішньофірмового розподілу коштів (виплата заробітної плати, відшкодування вартості зношування основного капіталу, відновлення оборотних коштів); формування резервів; сплати дивідендів тощо.

Основними функціями фінансів консалтингової фірми є:

– акумулююча функція, яка полягає у мобілізації та накопиченні фінансових ресурсів у процесі господарської діяльності консалтингової фірми;

– розподільча функція, спрямована на розподіл та використання фінансових ресурсів для забезпечення консалтингового обслуговування та інших видів господарської діяльності консалтингової фірми;

– контрольна функція, змістом якої є здійсненні постійного моніторингу формування та використання фінансових ресурсів у процесі господарювання.

Фінансові ресурси консалтингової фірми – це грошові надходження, які перебувають у її розпорядженні та призначені для виконання зобов'язань. Формування фінансових ресурсів консалтингової фірми відбувається за рахунок:

1) власних коштів, наприклад, статутний капітал формується за рахунок коштів засновників. Надалі джерелами власних фінансових ресурсів є прибуток та амортизаційні відрахування;

2) залучених коштів за рахунок випуску цінних паперів, коштів інвесторів, фінансування з бюджету;

3) позичених коштів. Позикові фінансові ресурси формуються за рахунок кредитів та інших позик.

Важливо дотримуватись оптимального співвідношення між джерелами формування фінансових ресурсів з метою забезпечення фінансової стійкості консалтингової фірми.

Складовими фінансових ресурсів є:

– *грошові фонди* – кошти, що мають цільове призначення. Наприклад, статутний капітал є джерелом коштів формування необоротних та оборотних активів консалтингової фірми у період її заснування. Фонд оплати праці використовується для виплати заробітної плати, амортизаційний фонд – для відтворення основного капіталу;

– *кошти у нефондовій формі*, що обслуговують фінансові зобов'язання консалтингової фірми перед банками, страховими компаніями, бюджетом.

Рух фінансових ресурсів консалтингової фірми набуває форми грошових потоків, що мають різні види (табл. 6.3.)

Таблиця 6.3

Основні види грошових потоків	
Критерії класифікації грошових потоків	Види грошових потоків
Масштаб обслуговування господарського процесу:	– грошовий потік, що акумулює всі види грошових потоків, пов'язаних з усіма напрямками господарською діяльністю консалтингової фірми як організаційної форми консалтингового бізнеса; – грошовий потік, пов'язаний з діяльністю окремих структурних підрозділів консалтингової фірми;

	- грошовий потік, пов'язаний зі здійсненням окремих господарських операцій.
Спрямованість руху коштів:	- позитивний грошовий потік, що характеризує сукупність надходжень коштів від усіх видів господарських операцій консалтингової фірми; - від'ємний грошовий потік, що характеризує сукупність виплат коштів у процесі здійснення всіх видів господарських операцій консалтингової фірми.
Метод обчислення обсягу коштів:	- валовий грошовий потік як сукупність всіх надходжень або витрат коштів у певному періоді часу в розрізі окремих його інтервалів; - чистий грошовий потік як різниця між позитивним і від'ємним грошовими потоками (між надходженнями і витратами коштів) у певному періоді часу в розрізі окремих його інтервалів.
Характер грошового потоку по відношенню до консалтингової фірми:	- внутрішній грошовий потік як сукупність надходжень і витрат коштів у межах консалтингової фірми; - зовнішній грошовий потік, пов'язаний з фінансовими відносинами консалтингової фірми з суб'єктами господарювання –постачальниками ресурсів, клієнтськими організаціями, державними закладами тощо.
Форми використання грошових коштів:	- готівковий грошовий потік як частина сукупного грошового потоку консалтингової фірми, яка обслуговується безпосередньо готівкою; - безготівковий грошовий потік – частина сукупного грошового потоку консалтингової фірми, яка обслуговується різноманітними кредитними та депозитними інструментами фінансового ринку.

За рахунок фінансових ресурсів (власних, залучених, запозичених) здійснюється *фінансування* господарської діяльності консалтингової фірми. Відповідно до джерел коштів фінансування поділяється на:

- внутрішнє фінансування, що здійснюється за рахунок коштів, одержаних від діяльності консалтингової фірми: прибуток, амортизаційні відрахування, виручка від продажу майна, виручка від здійснення орендних операцій;

- зовнішнє фінансування як використання коштів, які не пов'язані з результатами діяльності консалтингової фірми: внески засновників (партнерів) у статутний капітал, кредити, кредиторська заборгованість, державні субсидії та ін.

У сучасний період особливою технологією фінансування консультаційних проектів консалтингової фірми є краудфандинг (crowdfunding) – залучення коштів учасників електронних спільнот через Інтернет. Краудфандингу притаманні такі відмінності порівняно з традиційними формами залучення коштів для фінансування консультаційних проектів:

- багатосуб'єктність (масовість): до фінансування проектів залучаються кошти величезної кількості людей;

- мікрофінансування: краудфандинг – це технологія залучення та здійснення мікроінвестицій – вкладень невеликих за розміром коштів у різні проекти;

- глобальний простір фінансування: краудфандинг долає притаманні традиційним формам фінансування обмеження, пов'язані, наприклад, з місцезнаходженням інвестора, рівнем розвитку національного та міжнародного фінансових ринків; станом фінансової інфраструктури, що забезпечує рух грошей, національним регулюванням фінансової сфери, менеджментом корпорацій тощо;

- мережевий принцип організації фінансування: кошти інвесторів залучаються шляхом встановлення їх взаємозв'язків з ініціаторами консультаційних проектів у електронних мережах;

- економія на посередниках.

Фінансова діяльність консалтингової фірми спрямована на забезпечення фінансовими ресурсами її функціонування та досягнення поставлених цілей консалтингового бізнесу. Її основними завданнями є: фінансове забезпечення поточної діяльності з надання

консалтингових послуг; пошук резервів збільшення доходів, прибутку, підвищення рентабельності та платоспроможності; виконання фінансових зобов'язань перед суб'єктами господарювання, бюджетом, банками; мобілізація фінансових ресурсів в обсязі, необхідному для фінансування розвитку консалтингової фірми, її сервісних, інвестиційних, інноваційних та соціальних програм, збільшення власного капіталу; контроль за ефективним, цільовим розподілом та використанням фінансових ресурсів.

ТЕМА 7. ДОХОДИ ТА ВИТРАТИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ.

1. Витрати бізнес-консалтингу та їх види. Собівартість консалтингових послуг.
2. Гонорар, прибуток та інтелектуальна рента бізнес-консалтингу. Оцінка фінансового стану консалтингової фірми.
3. Ціноутворення на консалтингові послуги: основні підходи та методи. Форми оплати консалтингових послуг.
4. Оподаткування консалтингового бізнесу в Україні.

1. Витрати бізнес-консалтингу та їх види. Собівартість консалтингових послуг

Витрати бізнес-консалтингу – це грошова оцінка вартості ресурсів, використаних у консалтинговому циклі за певний період часу. Це плата суб'єктів консалтингового бізнесу постачальникам ресурсів консалтингового обслуговування, щоб дістати можливість включити їх у консалтинговий цикл і не допустити їх альтернативного використання. Основні види витрат бізнес-консалтингу відповідно до критеріїв їх класифікації наведено у табл. 7.1.

Таблиця 7.1

Основні види витрат бізнес-консалтингу

Критерії класифікації	Види витрат бізнес-консалтингу
Власність на ресурси бізнес-консалтингу та канали їх отримання консалтинговою фірмою:	1) зовнішні (явні, бухгалтерські) витрати на залучення ресурсів, що не належать консалтинговій фірмі. Це витрати, які оцінюються, сплачуються і враховуються фірмою та відображаються у бухгалтерському обліку (платежі постачальникам сировини, палива, матеріалів, транспортних послуг, орендна плата, заробітна плата найманих працівників); 2) внутрішні (неявні) витрати на власні ресурси підприємця, які він використовує у консалтинговому бізнесі. Це витрати на ресурси, які не оплачуються консалтинговою фірмою та не відображаються у бухгалтерському обліку. Але вони враховуються при прийнятті управлінських рішень із метою вибору найкращого варіанту використання обмежених коштів. Оцінка внутрішніх витрат здійснюється шляхом розрахунку їх альтернативної вартості як неотриманого доходу від найкращого варіанту альтернативного використання власних ресурсів підприємця. Складовою внутрішніх витрат є нормальний прибуток – витрати використання підприємницького ресурсу власника у консалтинговому бізнесі, які оцінюються неотриманим окладом менеджера при його альтернативному використанні.
Вплив на величину витрат консалтингової діяльності зміни обсягів наданих консалтингових послуг у короткостроковому	1) постійні витрати, розмір яких не залежить від обсягів наданих консалтингових послуг (амортизація основного капіталу, орендна плата, страхові внески, управлінські витрати); 2) перемінні витрати, розмір яких залежить від обсягів наданих консалтингових послуг, наприклад, витрати на оплату праці консультантів; обслуговування технічного обладнання (комп'ютерів, у тому числі їх програмне забезпечення, принтерів, сканерів, ксероксів тощо), витрати на виготовлення бланків; придбання канцелярського

періоді функціонування консалтингової фірми:	приладдя; програмне забезпечення; поштові та кур'єрські послуги тощо; 3) постійно-перемінні витрати, одна частина яких змінюється при зміні обсягу наданих консалтингових послуг, а інша частина залишається фіксованою (плата за послуги зв'язку).
Роль витрат у консалтинговому циклі:	1) основні витрати, що безпосередньо пов'язані з консалтинговим обслуговуванням (наприклад, оплата консультантів, що надають послугу); 2) накладні витрати, пов'язані зі створенням умов для консультаційного процесу у цілому, з його організацію, управлінням та обслуговуванням.
Спосіб включення витрат у вартість консалтингової послуги:	1) прямі витрати, що безпосередньо пов'язані з наданням консалтингової послуги. Враховуються у собівартості за встановленими нормативами; 2) непрямі витрати, що зумовлені наданням різних консалтингових послуг та не можуть бути віднесені безпосередньо до конкретного їх виду (частина видатків на утримання та експлуатацію обладнання, загальновиробничі, загальногосподарські витрати).
Стадії консалтингового циклу:	витрати продукування, обміну, впровадження консалтингових продуктів.
Стадії консультаційного процесу:	витрати початкової (передконтрактної), основної (контрактної) та заключної (післяконтрактної) стадій консультаційного процесу.
Підхід до розрахунку витрат:	1) валові витрати – сукупні витрати на продукування, обмін та впровадження консалтингового продукту; 2) середні витрати – валові витрати на одиницю наданих консалтингових послуг; 3) граничні витрати – додаткові витрати на надання ще однієї (додаткової) консалтингової послуги.

Особливістю консалтингового бізнесу є значна величина внутрішніх витрат, пов'язаних із самостійним використанням консультуючими партнерами власних інтелектуальних ресурсів у консалтинговому циклі. У сфері бізнес-консалтингу вартість нормального прибутку оцінюється неотриманим підприємцем-консультуючим партнером: а) окладом менеджера за умов альтернативного використання його підприємницького ресурсу; б) доходом найманого консультанта за умов альтернативного використання його професійного (інтелектуального) ресурсу.

Важливо підкреслити, що витрати консалтингової фірми на оплату праці консультантів містять елементи як постійних, так і перемінних витрат (формула 7.1).

Структура умовно-постійних витрат консалтингової фірми на оплату праці консультантів:

$$Y = a + bx, \text{ де: (7.1.)}$$

Y – сукупні витрати на оплату праці консультантів;

a – постійна частина сукупних витрат на оплату праці консультантів, що безпосередньо не залежить від обсягу наданих послуг;

b – перемінна частина сукупних витрат на оплату праці консультантів на одиницю обсягу наданих послуг;

x – обсяг наданих консультантом консалтингових послуг за певний період часу.

За економічним змістом постійна частина витрат на оплату праці консультантів є платою за використання у консалтинговому бізнесі їх фірмово-специфічного людського капіталу. Це інтелектуальна рента, яка сплачується висококваліфікованому консультанту як фіксована і гарантована частина його заробітної плати. Чим вище професіональний рівень консультанта та його цінність для фірми, тим більшою може бути частка інтелектуальної ренти у сукупних витратах на оплату його праці. Співвідношення постійних і перемінних елементів витрат оплати праці консультантів, величина інтелектуальної ренти і її частка в сукупних витратах на оплату праці залежать також від доходів, бюджетних обмежень консалтингової фірми, її зацікавленості у закріпленні (збереженні) консультанта, від кон'юнктури ринку праці, конкуренції суб'єктів бізнес-консалтингу за інтелектуальні трудові ресурси, ринкових цін на консалтингові послуги тощо.

Діяльність суб'єктів консалтингового бізнесу пов'язана також з витратами використання ринкового механізму передавання прав власності на ресурси та послуги бізнес-консалтингу. Це трансакційні витрати, обумовлені високим ступенем невизначеності, нематеріальним характером консалтингової послуги, складністю виміру кінцевого результату консалтингу, наявністю розривів у часі між фазами замовлення та передавання клієнтам консалтингових продуктів, їх продукуванням та впровадженням. На кожній стадії консультаційного процесу консультант і клієнт зіштовхуються з проблемами встановлення та коригування правомочностей щодо консалтингового продукту, змістом якого є спеціальні знання та інформація (табл. 7.2).

Таблиця 7.2

Трансакційні витрати бізнес-консалтингу	
Стадії консультаційного процесу	Трансакційні витрати бізнес-консалтингу
Початкова (передконтрактна) стадії:	витрати пошуку інформації, ведіння переговорів, вимірювання, укладення контракту.
Основна (контрактна) стадія	1) витрати, пов'язані з обміном і захистом правомочностей консультанта та у клієнта у процесі консультування: витрати ведіння переговорів з метою конкретизації різних аспектів консультант-клієнтських відносин, укладення додаткових угод (формальних і неформальних), уточнюючих умов контракту та ін. Ці витрати обумовлені недостатньою специфікацією прав власності на стадії укладення контракту консалтингу. Для клієнта значними можуть бути витрати контролю діяльності консультанта, оскільки інтелектуальна праця важко піддається виміру й обліку; 2) витрати, пов'язані з можливою опортуністичною поведінкою консультанта і клієнта у процесі виконання контракту. По-перше, це витрати моніторингу та попередження опортуністичної поведінки консультанта та клієнта. Опортунізм консультанта може виявитися в недостатньому рівні діагностики проблеми, поверхневому підході до розробки рекомендацій та їх роз'ясненню клієнтові. Для консультанта, це витрати, пов'язані з наданням клієнтом неповної або недостовірної інформації, що призводить до помилок при визначенні проблеми, а, значить, і при розробці рекомендацій, спрямованих на її вирішення. По-друге, можливі також витрати вимагання, зумовлені специфікою консультант-клієнтських відносин у процесі консалтингового обслуговування. Як правило, клієнт намагається залучати консультанта до вирішення не тільки поставленого завдання, а й інших проблем бізнесу, нав'язуючи йому різні ролі – штатного радника, арбітра та ін. Формою вимагання консультанта в процесі виконання контракту, особливо при здійсненні процесної моделі

	консультування, може бути передавання значно більшої, ніж це необхідно, частини роботи працівникам клієнта.
Заключна (післяконтрактна) стадія:	витрати, пов'язані з недостатнім розробленням умов контракту на етапі його підготовки й укладення внаслідок асиметричного розподілу інформації, абсолютної нематеріальності консалтингової послуги, невідчутності діяльності консультантів, парадоксів консалтингу, розбіжності очікуваних клієнтом результатів і реальної вигоди, отриманої ним при впровадженні рекомендацій консультанта. У клієнта може виникнути необхідність в одержанні додаткової інформації про вже завершену угоду, у проведенні нових переговорів, додатковому вимірі якості вже наданої консалтингової послуги, специфікації й захисту прав власності. Витрати можуть виникнути значно пізніше завершення всіх контактів консультанта і клієнта. Наприклад, між консультацією з оподатковування й перевіркою бізнесу клієнта податковими органами може сплинути досить багато часу. Але саме в перебігу перевірки клієнт, повернувшись до виміру якості отриманої консультації, може звернутися до консультанта за додатковими роз'ясненнями й відновленням порушених, на його думку, у процесі консультування прав, вимагати від консультанта певних дій з обґрунтування правильності та законності його пропозицій, що викликали зауваження з боку контролюючих органів.

Трансакційні витрати пов'язані не тільки з повним, а і з частковим консалтинговим обслуговуванням. Продукуючий консалтинг завершується передаванням інтелектуального продукту консультанта клієнту, який буде самостійно його впроваджувати у господарську практику. Внаслідок цього, можуть виникнути трансакційні витрати вже після виконання контракту, оскільки послуга надана, а кінцевого результату консалтингу ще не досягнуто. При впровадженні професійних порад у клієнта можуть виникнути додаткові витрати, пов'язані з пошуком інформації, зверненням за необхідними роз'ясненнями до консультанта, поведінка якого може мати опортуністичний характер. У свою чергу, консультант також несе трансакційні витрати, пов'язані з післяконтрактними контактами із клієнтом, наприклад, витрати ведіння переговорів з метою роз'яснення клієнтові змісту його рекомендацій, своїх і його прав та обов'язків відповідно до умов уже завершеного договору.

Впроваджувальний консалтинг, що припускає участь консультанта тільки на стадії використання клієнтом знань, отриманих із іншого джерела, зумовлює появу значних додаткових трансакційних витрат, пов'язаних з пошуком інформації, вимірюванням якості професійної поради іншого консультанта, ведінням переговорів з метою уточнення прав і обов'язків консультанта та клієнта.

Собівартість консалтингової послуги – це виражені в грошовій формі поточні витрати консалтингової фірми на надання професійної допомоги суб'єктам господарювання з розв'язання проблем ведіння бізнесу у формі консалтингових послуг. Складовими собівартості є матеріальні витрати (матеріали, паливо та енергія тощо); витрати на оплату праці; відрахування на соціальні заходи (єдиний соціальний внесок); амортизація вартості основного капіталу; витрати, пов'язані з обміном консалтингових послуг та впровадженням у практику клієнта рекомендацій консультанта.

Більшість з українських консалтингових компаній застосовують систему розрахунку витрат за статтями калькулювання. Найчастіше використовують такі методи:

– *калькулювання за повними витратами*. У собівартість консалтингової послуги включають усі види витрат, що стосуються продукування, обміну та впровадження інтелектуальних продуктів бізнес-консалтингу (порад, консультацій, консультаційних проектів тощо). Прямі витрати відносяться до собівартості на основі первинних документів, а

непрямі розподіляються між конкретними консалтинговими послугами пропорційно до обраної бази (людино-годин, прямої заробітної плати, матеріальних витрат);

- *калькулювання за неповними витратами* (метод «direct-cost»), за яким у собівартість консалтингової послуги включаються лише прямі витрати. Непрямі витрати відраховуються з чистого доходу, отриманого протягом того періоду, у якому вони були здійснені;

- *калькулювання за стандартами*. Собівартість визначається до початку консалтингового циклу на основі стандартних витрат, розрахованих за встановленими нормативами. Далі фактично здійснені витрати порівнюються зі стандартними, що дозволяє оперативно усувати причини надлишкових витрат;

- *позамовний метод обліку витрат та калькулювання собівартості*, за яким об'єктом калькуляції є замовлення клієнта на певну консалтингову послугу: усі прямі витрати обліковують у розрізі встановлених статей калькуляції за окремими замовленнями. Інші витрати обліковують за місцями їх виникнення і включають у собівартість окремих замовлень відповідно до встановленої бази (ставки) розподілу.

- ефективним для розрахунку собівартості складних консалтингових послуг є *метод калькулювання «step-down» («зверху вниз»)*, за яким всі витрати розподіляються по центрах витрат консалтингової фірми, до яких належать: 1) центри підтримки – це підрозділи, відділи, служби, що забезпечують необхідні умови для ефективного консалтингового обслуговування клієнтів (функціональні та допоміжні підрозділи); 2) центри надходжень – це підрозділи, відділи, служби, які безпосередньо надають консалтингові послуги (консультаційні (сервісні) підрозділи). Метод передбачає визначення кінцевої середньої вартості консалтингової послуги на основі витрат центрів надходжень та розподілу всіх витрат центрів підтримки на основі обраного критерію.

2. Гонорар, прибуток та інтелектуальна рента бізнес-консалтингу.

Гонорар (виручка від реалізації консалтингових послуг) – це валовий дохід від консалтингової діяльності, який отримує консалтингова фірма у певний період часу як оплату клієнтами послуг бізнес-консалтингу. *Чистий гонорар* (чистий дохід) – валовий дохід від консалтингової діяльності з відрахуванням податку на додану вартість.

Прибуток – це сума, на яку доходи бізнес-консалтингу перевищують пов'язані з ними витрати. Основними економічними формами прибутку консалтингової фірми є:

- бухгалтерський прибуток бізнес-консалтингу – чистий гонорар з вирахуванням зовнішніх витрат на продукування, обмін та впровадження консалтингової послуги;

- економічний прибуток бізнес-консалтингу – чистий гонорар з вирахуванням зовнішніх та внутрішніх витрат (з урахуванням нормального прибутку) на продукування, обмін та впровадження консалтингової послуги;

- прибуток від реалізації консалтингових послуг як різниця між чистим гонораром та собівартістю послуг. Це надлишок чистого гонорару над витратами консалтингової фірми на надання послуг;

- балансовий прибуток – це загальна сума прибутку від усіх видів діяльності консалтингової фірми у звітний період;

- чистий прибуток – це та частина балансового прибутку, яка залишається у розпорядженні власників консалтингової фірми після сплати податків та інших першочергових платежів.

Фінансові результати діяльності консалтингової фірми демонструє форма № 2, що є складовою її фінансової звітності (табл. 7.3).

Економічний прибуток для більшості видів економічної активності має тимчасовий характер, оскільки конкуренція сприяє поступовій втраті суб'єктом господарювання його конкурентних переваг (наприклад, монопольного становища внаслідок впровадження інновацій), навпаки, у сфері бізнес-консалтингу економічний прибуток може бути для окремих консалтингових фірм постійною формою доходу, внаслідок монополізації ними інтелектуальних людських ресурсів.

Звіт про фінансові результати
За ----- рік

Форма № 2-

м

Код за
ДКУД

1801007

Стаття	Код рядка	За звітний період	За аналогічний період попереднього року
1	2	3	4
Чистий дохід від реалізації продукції (товарів, робіт, послуг)	2000		
Інші операційні доходи	2120		
Інші доходи	2240		
Разом доходи (2000 + 2120 + 2240)	2280		
Собівартість реалізованої продукції (товарів, робіт, послуг)	2050		
Інші операційні витрати	2180		
Інші витрати	2270		
Разом витрати (2050 + 2180 + 2270)	2285		
Фінансовий результат до оподаткування (2280 – 2285)	2290		
Податок на прибуток	2300		
Чистий прибуток (збиток) (2290 – 2300)	2350		

Економічний прибуток консалтингу поряд з платою за ризик та ефективну адаптацію до ринкової невизначеності може включати такі складові:

- плата за вигоди клієнта від консультування (цінність консалтингової послуги)
- інтелектуальна рента (рента знань) – надприбуток лідерів бізнес-консалтингу, джерелом якого є їх інтелектуальні новації, закріплення у бізнесі високопрофесійних трудових ресурсів, монопольне становище на ринку консалтингових послуг, високий рівень репутації. Великі консалтингові фірми, що монополізують висококваліфіковані трудові ресурси, використовують нові знання, методики, отримують інтелектуальну ренту I. Інтелектуальна рента II пов'язана з їх інвестиціями у фахівців, нематеріальні активи та ін. Важливо підкреслити, що інтелектуальна рента бізнес-консалтингу належить до квазірентних доходів, отримання яких не пов'язано з використанням невідтворюваних природних ресурсів. Це доходи від відтворюваних інтелектуальних ресурсів, які монопольно використовують лідери консалтингового бізнесу. Важливим рентоутворюючим чинником є репутація консалтингової фірми, яка формується всіма елементами цінності консалтингових послуг.

Фінансовий стан консалтингової фірми – це її здатність своєчасно здійснювати платежі та фінансувати господарську діяльність на розширеній основі. Ця здатність полягає у забезпеченні господарської діяльності фінансовими ресурсами, їх раціонального використання, платоспроможності та фінансовій стійкості консалтингової фірми.

Аналіз фінансового стану здійснюється для своєчасного виявлення і подолання недоліків фінансової діяльності консалтингової фірми з метою досягнення максимально можливих результатів як у поточному періоді, так і у довгостроковій перспективі.

Основних напрямками аналізу фінансового стану консалтингової фірми є:

1) економічна оцінка структури балансу консалтингової фірми, що передбачає дослідження структури її активів та пасивів, визначення основних співвідношень між окремими їх елементами. Використання цих показників дозволяє дати оцінку майнового стану, а також фінансової стійкості та стабільності консалтингового бізнесу;

2) аналіз ділової активності консалтингової фірми, що дає можливість оцінити, наскільки швидко кошти, вкладені в активи, повертаються у вигляді виручки від реалізації консалтингових послуг. Чим вище швидкість обертання активів або власного капіталу, тим більш ефективно фірма здійснює консалтингове обслуговування клієнтів, тим більш раціонально використовуються її ресурси;

3) аналіз ліквідності та платоспроможності консалтингової фірми тобто її здатності до своєчасної та у повному обсязі оплати своїх платіжних зобов'язань. Наявність достатнього обсягу фінансових ресурсів, їх ефективне використання, повні та своєчасні розрахунки є ознаками стабільного фінансового стану консалтингової фірми.

4) аналіз фінансових результатів та прибутковості (рентабельності) діяльності консалтингової фірми. Безбитковість – це такий фінансовий стан консалтингової фірми, коли вона не отримує прибутку, але й не має збитку; це ситуація, коли її валовий дохід дорівнює валовим витратам. Рівень прибутковості консалтингової фірми відбивається показниками рентабельності (табл. 7.4).

Таблиця 7.4

Показники рентабельності консалтингового бізнесу	
Показники	Розрахунок
Рентабельність консалтингових послуг	$\frac{\text{Прибуток від реалізації консалтингових послуг}}{\text{Чистий гонорар}} \times 100\%$
Рентабельність певного виду консалтингових послуг	$\frac{\text{Прибуток від реалізації консалтингових послуг}}{\text{Собівартість консалтингових послуг}} \times 100\%$
Рентабельність власного капіталу	$\frac{\text{Балансовий прибуток}}{\text{Вартість власного капіталу}} \times 100\%$
Рентабельність сукупного капіталу	$\frac{\text{Балансовий прибуток}}{\text{Вартість сукупного капіталу}} \times 100\%$

3. Ціноутворення на консалтингові послуги: основні підходи та методи.

Ціноутворення у сфері бізнес-консалтингу є багатофакторним та сполучає різні підходи:

– витратний підхід базується на аналізі витрат бізнес-консалтингу. Ціна консалтингової послуги включає її собівартість та прибуток.

– ринковий підхід передбачає урахування у процесі ціноутворення цін конкурентів у певному сегменті ринку консалтингових послуг;

– маркетинговий підхід, за яким ціна визначається рівнем, обсягом та еластичністю попиту на консалтингові послуги;

– ціннісний підхід, за яким складовою ціни є плата клієнта за надання послуги, цінність якої у його сприйнятті вища, ніж у конкурентів, що діють у тому ж сегменті ринку бізнес-консалтингу (рис. 7.1) .

Ціна консалтингової послуги повинна ураховувати її цінність для клієнта, забезпечити відшкодування витрат фірми на консалтингове обслуговування та певний рівень прибутку.

Цінність консалтингової послуги	Вигоди клієнта
Сприймана якість	Висока якість.
Зовнішні ознаки	Вигоди, пов'язані з високою діловою репутацією консультанта.
Внутрішні ознаки	Очікувані значні додаткові вигоди від звернення до консультанта.
Ціна в грошовому вираженні	Ціна, що відповідає сприйнятій клієнтом якості консалтингової послуги.
Негрошова ціна	Задовольняючий клієнта рівень додаткових витрат на організацію співпраці з консультантом.
Час	Оперативне вирішення проблеми, економія часу.
Навчальний ефект	Можливість підвищення клієнтом власного професійного рівня та працівників.
Інноваційність	Одержання нових знань, впровадження сучасних управлінських технологій, організаційно-управлінських новацій, сприяння інноваційній діяльності клієнта.
Інвестиційний ефект	Витрати клієнта на оплату консалтингової послуги є інвестицією у його інтелектуальні ресурси, використання яких у майбутньому дозволить отримати дохід та інші вигоди (віддача інвестиції),

Рис. 7.1. Вигоди клієнтів бізнес-консалтингу як складові цінності консалтингової послуги.

Для фірм – лідерів ринку бізнес-консалтингу, послугам яких властиві найвищі оцінки клієнтів, ціннісна модель ціни включає інтелектуальну ренту (рис. 7.2.).

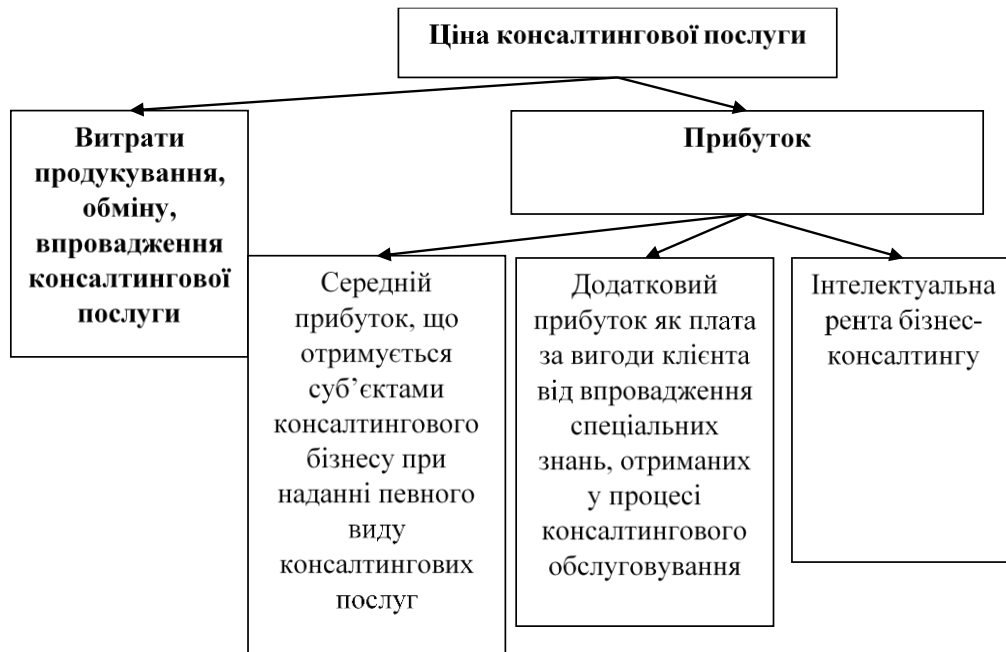


Рис. 7.2. Структура ціни консалтингової послуги за ціннісною моделлю ціноутворення.

Відповідно до обраного підходу до ціноутворення консалтингова фірма застосовує методи визначення ціни консалтингової послуги (табл. 7.5.).

Таблиця 7.5

Методи ціноутворення на консалтингові послуги

Метод ціноутворення	Зміст методу ціноутворення
1. Витратні методи ціноутворення	
Метод «витрати плюс прибуток»	Ціна = витрати + прибуток
Метод «бажаного (цільового) прибутку»	Метою консалтингової фірми є отримання цільового прибутку, тому при ціноутворенні змінною частиною ціни консалтингової послуги вважаються витрати, а не прибуток.
Метод «точки беззбитковості»	Базується на визначенні такої одиниці послуг, реалізація якої за встановленою ціною забезпечує досягнення рівності сукупного (валового) доходу і сукупних (валових витрат).
2. Методи ціноутворення, орієнтовані на попит	
Метод визначення ціни послуги на основі її цінності, що відчувається клієнтом	Оцінка клієнтом цінності послуги є основою визначення її ціни. Зусилля консалтингової фірми спрямовані на формування високої оцінки клієнтом цінності послуги.
3. Методи ціноутворення з орієнтацією на конкуренцію	
Метод лідера	Ціноутворення орієнтується на ціну послуг консалтингової фірми, яка є лідером на ринку бізнес-консалтингу.

Основними формами оплати ціни консалтингових послуг є такі:

- погодинна (поденна),
- фіксована,
- залежно від результату консалтингу (гонорар успіху),
- комбінована, що сполучає різні форми.

Встановлення погодинної оплати базується на розрахунку *білінгового годинника консультанта*. Застосування погодинної (поденної) оплати може бути неприйнятним для клієнта у зв'язку з відсутністю в нього можливості контролювати реальні витрати часу на підготовку вирішення його проблеми. Внаслідок цього у клієнта, з одного боку, зростають витрати контролю діяльності консультанта, з іншого боку, формується думка про можливе завищення гонорару порівняно з реальною вартістю виконуваних робіт. Для консультанта складність, пов'язана з використанням такої форми оплати, зумовлена труднощами визначення на початковій (передконтрактній) стадії консалтингового обслуговування клієнта реальних витрат часу на надання консалтингової послуги. Ця форма оплати ефективна, як правило, при наданні оперативних консалтингових послуг у формі консультування, насамперед усного. У цьому випадку відбувається безпосередній контакт консультанта з клієнтом, що триває певний період часу і забезпечує останньому можливість контролювати його використання. У свою чергу, консультант, здійснюючи оперативне консультування, може досить точно визначити строк виконання робіт.

Застосування фіксованої оплати консалтингових послуг для клієнтів є більш прийнятним. Однак для консультантів така форма оплати пов'язана з ризиком виникнення значних втрат, тому що їх фактичні витрати можуть перевищити ті розрахункові величини витрат коштів і часу, які були базою визначення фіксованої ціни.

Установлення оплати консалтингових послуг залежно від результату (гонорар успіху) викликає, як правило, різкі заперечення практиків консалтингу. **Ф. Кросман** зауважує, що прийняття гонорару залежно від результатів непрофесійно. Консультанту платять за

певну пораду, а не за результат, бо він не є партнером клієнта і його час оплачується незалежно від того, виграс організація чи збанкрутує.

Розрахунковою базою всіх форм оплати консалтингових послуг (а не тільки погодинної чи поденної) повинна бути ціна консультаційної години консультанта – PCH (Price Consulting Hour), яка відповідно до ціннісної моделі ціни визначається формулою:

$$PCH = \frac{FC}{WH} + \frac{VC + P + B + IR}{CH}, \text{ де: (7.2)}$$

PCH (Price Consulting Hour) – ціна консультаційної години консультанта;

FC (Fixed Costs) – постійні витрати консалтингової фірми за певний період часу (наприклад, місяць);

VC (Variable Costs) – перемінні витрати виконання певного контракту з надання консалтингових послуг;

P (Profit) – прибуток за контрактом;

B (Benefit) – вигоди клієнта;

IR (Intellectual Rent) – інтелектуальна рента консалтингової фірми;

WH (Work Hour) – кількість робочих годин консультанта за певний період часу (наприклад, за місяць);

CH (Contract Hour) – кількість робочих годин консультанта, необхідних для виконання контракту.

Розрахунок кількості робочих годин за певний період часу (WH) має базуватися на середньомісячній кількості робочих годин за рік, що дозволить урахувати можливі сезонні коливання ділової активності. При визначенні кількості робочих годин консультанта, необхідних для виконання контракту (CH) слід враховувати ризики, пов'язані з можливим збільшенням часу консалтингового обслуговування внаслідок виявлення додаткових проблем, що вимагають вирішення, опортуністичної поведінки клієнта та ін.

Ціна консультаційної години (PCH) є базою розрахунку ціни консалтингової послуги для всіх форм її оплати:

1) фіксована ціна:

$$PF = PCH \cdot CH, \text{ де: (7.3)}$$

PF (Price Fixed) – фіксована ціна

2) ціна як відсоток від кінцевого результату консалтингу – гонорар успіху (Price Result – PR):

$$PR = \frac{PCH \cdot CH}{FCR} \cdot 100\%, \text{ де: (7.4)}$$

FCR (Final Consulting Result) – кінцевий результат бізнес-консалтингу у грошовому визначенні.

Остаточна сума фіксованої оплати або величина відсотка від результату консалтингу, як і погодинної оплати, буде залежати не тільки від PCH, але і від кон'юнктури та цін на ринку консалтингових послуг, цін конкурентів, платоспроможності клієнта, зацікавленості в ньому консультанта тощо.

4. Оподаткування консалтингового бізнесу в Україні

Оподаткування консалтингової діяльності в Україні здійснюється на основі Податкового кодексу України, інших нормативних актів залежно від обраної її суб'єктами правової форми (юридична особа, фізична особа-підприємець) та системи оподаткування, бухгалтерського обліку та фінансової звітності (загальна / спрощена). Суб'єкти

консалтингового бізнесу-юридичні особи, що обрали загальну систему оподаткування, бухгалтерського обліку та звітності сплачують податок на прибуток за ставкою 18%, податок на додану вартість (ПДВ) – 20%, єдиний соціальний внесок – 22% фонду заробітної плати. ПДВ включається в ціну консалтингової послуги, оплачується клієнтом, до державного бюджету переходить різниця між ПДВ, сплаченим клієнтом, і ПДВ, сплаченого консалтинговою фірмою у зв'язку з витратами консалтингового обслуговування, що включаються у собівартість консалтингової послуги.

Основні види податків та внесків, що сплачуються суб'єктами консалтингового бізнесу – платниками єдиного податку, наведено у таблиці 7.6.

Таблиця 7.6

Основні види податків та внесків, що сплачуються суб'єктами консалтингового бізнесу – платниками єдиного податку¹

Групи платників єдиного податку ²	Основні види податків та внесків ³		
	ЄП (єдиний податок)	ЄСВ (єдиний соціальний внесок)	ПДВ (податок на додану вартість)
2 група: річний дохід фізичної особи-підприємця до 1,5 млн грн, кількість найманих працівників не більше 10 осіб	20% мінімальної заробітної плати (МЗП) ⁴ .	1) сплачується підприємцем за себе, якщо він не є пенсіонером – 22% (МЗП); 2) сплачується за найманих працівників – 22% фонду заробітної плати.	-
3 група: річний дохід а) фізичних осіб - підприємців та б) юридичних осіб - суб'єктів господарювання будь-якої організаційно-правової форми до 5 млн грн, кількість найманих працівників не обмежується.	Встановлюється у відсотках до доходу: – 3% доходу для платників ПДВ; – 5% доходу для тих, хто не є платником ПДВ.	ФОП сплачує ЄСВ за себе, якщо – 22% (МЗП); за найманих працівників – 22% фонду заробітної плати. Юридичні особи сплачують ЄСВ за найманих працівників – 22% фонду заробітної плати.	20% чистого доходу суб'єкта господарювання (виручки від реалізації консалтингової послуги без ПДВ).

¹ Відповідно до чинного законодавства України 2025 р.

² 1 група платників ЄП не застосовується у сфері бізнес-консалтингу, оскільки вона представлена виключно роздрібним продажем товарів з торговельних місць на ринках та/або господарською діяльністю з надання побутових послуг населенню.

³ Як роботодавець та податковий агент, який нараховує (виплачує, надає) оподатковуваний дохід на користь платника податку (фізичної особи), консультант-ФОП зобов'язаний утримувати ПДФО -18% об'єкта оподаткування та військовий збір – 5% об'єкта оподаткування із суми такого доходу за його рахунок.

⁴ Реальну ставку ЄП для кожної адміністративно-територіальної одиниці визначають органи місцевого самоврядування.

ТЕМА 8. МЕНЕДЖМЕНТ ТА РЕГУЛЮВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОГО БІЗНЕСУ.

1. Регулювання консалтингової діяльності та його основні форми.
2. Колективне та договірне регулювання консалтингової діяльності.
3. Менеджмент консалтингової фірми: завдання та напрями.
4. Управління клієнтоорієнтованістю консалтингового обслуговування.

1. Регулювання консалтингової діяльності та його основні форми.

Підприємницька діяльність у сфері бізнес-консалтингу здійснюється під регулюючим впливом держави, саморегулівних організацій консультантів, договорів з консалтингового обслуговування, внутрішніх правил консалтингової фірми та інших норм та правил, що не підмінює, а доповнює механізм ринкової координації економічної поведінки консультантів та клієнтів, сприяє оптимізації трансакцій на ринку консалтингових послуг.

Основними формами регулювання консалтингової діяльності є:

- державно-нормативне регулювання як сукупність цілей, напрямів, заходів та методів впливу держави на економічну поведінку незалежних консультантів та консалтингових фірм як суб'єктів підприємницької діяльності у сфері бізнес-консалтингу;
- регулювання як напрям діяльності професійних громадських об'єднань консультантів (саморегулівних організацій) з встановлення правил та норм, регламентуючих консультант-клієнтські відносини на всіх стадіях консультаційного процесу;
- контрактне регулювання консультант-клієнтських відносин;
- внутрішньофірмове регламентування на основі норм та правил, встановлених власниками та керівниками консалтингової фірми.

У сучасний період в Україні консалтингова діяльність не визначена у якості спеціального об'єкту державного регулювання. Консалтинговий бізнес регламентується державою на основі визначення загальних норм підприємницької діяльності.

Здійснюючи регулювання підприємницької діяльності, держава:

- формує та удосконалює правове середовище консалтингового бізнесу, встановлює певні «правила гри» для суб'єктів бізнес-консалтингу. Складовою державного регулювання є правове регулювання як встановлення та контроль дотримання обов'язкових для виконання норм (правил) економічної поведінки суб'єктів бізнес-консалтингу;
- впливає (прямо/опосередковано) на основі застосування правових, адміністративних, економічних методів на консалтинговий бізнес, спрямовуючи його на задоволення суспільних потреб у якісній професійній допомозі з розв'язання проблем господарювання у різних галузях та сферах національної економіки;
- здійснює нагляд за бізнес-процесами в сфері надання консалтингових послуг та їх контроль, визначає правові та економічні обмеження квазіконсалтингової діяльності задля усунення її негативних наслідків та сприяння розвитку якісного та орієнтованого на суспільний прогрес консалтингу;
- забезпечує спрямованість консалтингового бізнесу на соціальний захист та створення певних соціальних гарантій, до яких, наприклад, належить гарантія надання населенню безоплатної первинної та вторинної правової допомоги.

Спеціальними нормативними актами держави регулюються окремі види ділових послуг, а не консалтингова діяльність у цілому.

Аудиторська діяльність регулюється Законом України «Про аудит фінансової звітності та аудиторську діяльність», у якому, зокрема, визначено основні складові системи регулювання аудиторської діяльності: загальні та спеціальні нормативні акти, зокрема зазначений Закон України та підзаконні акти; орган суспільного нагляду – Рада нагляду за аудиторською діяльністю та Інспекція із забезпечення якості; саморегулівна організація – Аудиторська палата України, що є юридичною особою, здійснює професійне самоврядування аудиторської діяльності та не має на меті отримання прибутку; професійні організації аудиторів та бухгалтерів (національні та міжнародні).

Оціночна діяльність в Україні регулюється Законом України «Про оцінку майна, майнових прав та професійну оціночну діяльність в Україні», за яким основними складовими системи її регулювання є: загальні та спеціальні нормативні акти, зокрема зазначений Закон України та підзаконні акти; Фонд державного майна України, який веде Державний реєстр оцінювачів, які отримали кваліфікаційне свідоцтво, видає Сертифікат суб'єкта оціночної діяльності; саморегулівні організації оцінювачів, що є юридичними особами, які діють на засадах самоврядування та не мають на меті отримання прибутку; національні стандарти оцінки майна, що затверджуються Кабінетом Міністрів України, на основі яких здійснюється методичне регламентування надання цієї ділової послуги.

Професійна діяльність з надання правової допомоги у різних формах та напрямках регулюється Законами України «Про адвокатуру та адвокатську діяльність», «Про безоплатну правову допомогу», іншими нормативними актами держави.

2. Колективне та договірне регулювання консалтингової діяльності

Колективне регулювання бізнес-консалтингу спрямовано на забезпечення високого рівня якості консалтингових послуг на основі кодексів професійних та етичних норм і стандартів консалтингового обслуговування. Колективне регулювання здійснюють саморегулівні організації консультантів, а також професійні громадські організації фахівців у певних галузях бізнес-консалтингу – регіональні, міжрегіональні, національні, міжнародні.

Міжнародною організацією консультантів є **FEACO** (European Federation of Management Consultancies Associations – Європейська федерація асоціацій управлінських консультантів), що була заснована в 1960 році у Парижі та є неприбутковою організацією – міжнародним об'єднанням консалтингових фірм. Зараз FEACO охоплює 15 європейських країн і представляє понад 3500 фірм в Європі. Загальною метою FEACO є допомога у просуванні та розвитку професії управлінського консалтингу. Члени FEACO у професійній діяльності повинні дотримуватися Керівних принципів FEACO щодо професійної поведінки (табл. 8.1)

Таблиця 8.1

Керівні принципи FEACO щодо професійної поведінки

Принцип	Зміст
Кваліфікація:	консалтингові послуги з управління повинні бути важливою частиною бізнесу, бути кваліфіковані як послуги з аналізу проблем, надання консультацій та допомоги у здійсненні таких порад.
Етика:	– консультант повинен постійно дотримуватися найвищих етичних стандартів у професійній роботі, що проводиться, а у питаннях, пов'язаних із справами клієнта, діяти виключно в інтересах клієнта; – консультація не повинна містити нічого, що може знизити статус управлінського консультування; – консультант бере на себе зобов'язання ні в який час або з будь-якою метою не викривляти себе будь-яким заголовком, символом або надавати неприйнятні повноваження своїм представникам, або вводити в оману клієнтів.
Конфіденційність:	консультант повинен не розголошувати та не дозволяти розкривати конфіденційну інформацію щодо бізнесу та персоналу клієнта.
Якість:	– консультант повинен приймати лише ту роботу, для якої він володіє необхідною кваліфікацією та має можливість займатися; – перш ніж здійснити доручення клієнта, консультант повинен письмово визначити обсяг, ступінь та спосіб, яким він буде виконувати проект; – консультант не прийме доручення з настільки обмеженим обсягом, якщо знає, що клієнт отримає або неефективні поради, або поради, неповні, що спонукає його шукати іншого консультанта;

	– якщо консультант хоче скористатися допомогою іншої організації та / або особи, яка не пов'язана з ним, для надання допомоги клієнтам, він повинен: поінформувати клієнта та отримати його згоду; переконатись, що робота партнерів перевірена та відповідає стандартам; – консультант повинен забезпечити дотримання процедур контролю якості під час виконання завдань.
Фінанси:	консультант та замовник погоджуються з умовами договору та, зокрема, способами розрахунку виплат, що підлягають сплаті.

Світовим професійним органом для консультантів із управління з 1987 року є ICMCI (The International council of management consulting institutes – Міжнародна рада інститутів управлінського консультування. **Основні завдання організації:** розвиток стандартів консультування з управління в усьому світі, зростання прийняття та поваги до професії консультанта з управління. Національні інститути, що входять до Ради, здійснюють процедуру сертифікації консультантів.

В Україні діють асоціації консультантів: Всеукраїнська асоціація консультантів з управління «ІМС-Ukraine», яка є представником України в Міжнародній Раді Інститутів управлінського консультування (ICMCI) і партнером Програми ділових консультаційних послуг ЄБРР; Асоціація консалтингових фірм; Спілка аудиторів України; Громадська організація «Всеукраїнська Асоціація Фахівців Оцінки» (АФО); Всеукраїнська громадська організація «Асоціація правників України (АПУ)», яка є членом Міжнародної асоціації юристів (ІВА), має тісні контакти з Радою правничих співтовариств та адвокатур Європи (CCBE) та Американською асоціацією юристів (АВА) та інші.

Договір у сфері консалтингової діяльності є універсальним інструментом регулювання відносин:

- консультантів та клієнтів з приводу надання консалтингових послуг – договір консалтингу;
- незалежних учасників зовнішніх мереж консалтингової фірми, наприклад, договір, що укладається між консалтинговими фірмами, які є учасниками спільного консультаційного проекту;
- консалтингової фірми та постачальників ресурсів консалтингу, наприклад, трудовий договір з найманими працівниками-консультантами;
- консалтингової фірми та інвесторів у консалтинговий бізнес й консультаційні проекти
- партнерська угода про співпрацю;
- суб'єкта консалтингового бізнесу та держави – договір державно-приватного партнерства;
- партнерів консалтингової фірми – корпоративний договір.

Надання консалтингових послуг регулюється договором консалтингу між консультантом та клієнтом. **Ф. Кросман** називає такі види юридичного контракту між клієнтом і консультантом: а) усна домовленість (рукописання), б) пропозиція, підписана обома сторонами, в) офіційний контракт, підготовлений адвокатом, г) лист про наміри, написаний клієнтом або консультантом. На його думку, всі вони містять основні елементи – пропозицію, винагороду і прийняття. Найбільш ефективним методом юридичної угоди, на його думку, є підписана консультантом і клієнтом пропозиція, оскільки вона заощаджує час, а консультант отримує роботу саме коли потрібен клієнту.

Ефективність *контрактного регламентування* консультант-клієнтських відносин безпосередньо залежить від того, наскільки всебічно та детально окреслені права, обов'язки та відповідальність сторін договору у процесі консалтингового обслуговування. *Основні умови контракту з надання консультаційних послуг:* порядок, форми надання та види послуг; порядок оформлення завдання клієнта; порядок обміну інформацією; конфіденційність; правомочності клієнта щодо використання отриманих у процесі обслуговування знань та інформації, що становлять зміст професійної поради, рекомендації, проекту та є

комерційною таємницею / інноваційним продуктом консультанта; правомочності консультанта щодо використання отриманої від клієнта у процесі обслуговування інформації; заходи запобігання конфлікту інтересів та регулювання його наслідків; відповідальність клієнта та консультанта за дії, які перешкоджають виконанню контракту; форма відповідальності консультанта та клієнта; розподіл витрат на консультування між консультантом та клієнтом; покриття непередбачених витрат; можливість аутсорсингу з боку консультанта; оплата консультацій та її форма; права клієнта та консультанта на використання результатів консультування; антикорупційне застереження; захист персональних даних.

3. Менеджмент консалтингової фірми: завдання та напрями.

Менеджмент в сфері бізнес-консалтингу – це система управлінських заходів, методів та дій, спрямованих на досягнення цілей суб'єктів консалтингового бізнесу на основі якісного задоволення потреб клієнтів.

Метою менеджменту консалтингової фірми є досягнення високого рівня конкурентоспроможності та ефективності консалтингового бізнесу на основі забезпечення оптимального сполучення його інтелектуального (професійного), сервісного, підприємницького й соціального векторів.

Менеджмент бізнес-консалтингу синтезує принципи та методи управління а) інтелектуальною діяльністю; б) послуговою діяльністю; в) консультаційною діяльністю професійних консультантів; г) підприємницькою діяльністю з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання. **Йому притаманні:**

- загальні функції управління організацією: планування, організація, мотивація, контроль; сполучні процеси: комунікації, прийняття рішень, керівництво;

- функції сервісного менеджменту як системи управлінських заходів, спрямованих на ефективне обслуговування споживачів (клієнтів сервісного підприємства чи підприємства, для якого сервіс є супутньою послугою) на основі вивчення, розуміння, формування та задоволення їх потреб шляхом забезпечення високої якості послуг та послугової діяльності. Сервісний менеджмент орієнтований на якісне задоволення потреб споживача (клієнта) постачальниками послуг;

- функції консультативного менеджменту як управління консультуванням та управління у формі консультування;

- специфічні функції, що обумовлені особливостями консалтингових послуг та консалтингового бізнесу, насамперед, це менеджмент знань та управління клієнтоорієнтованістю бізнес-консалтингу.

Основними принципами менеджменту консалтингової фірми є такі:

- мережевий принцип організації консалтингової діяльності на основі формування та використання внутрішніх та зовнішніх мереж бізнес-консалтингу;

- інтеграція спеціальних знань та інформації, необхідних для ефективного консалтингового циклу;

- формування ефективних відносин та забезпечення співпраці консультантів та клієнтів у консультаційному процесі;

- забезпечення інтелектуальної безпеки суб'єктів бізнес-консалтингу.

- орієнтація на якісні критерії послугової діяльності консультанта, консалтингового продукту та лояльність клієнтів;

- поєднання управлінської ієрархії та культури творчої інтелектуальної діяльності.

Адміністративні методи базуються на управлінській ієрархії консалтингової фірми. Одним із інструментів їх застосування є локальні нормативні акти як організаційно-розпорядчі документи, що регламентують консалтингову діяльність: правила внутрішнього трудового розпорядку, колективний договір, посадові інструкції, положення про підрозділи (відділи, філії), штатний розпис та ін.

Локальні нормативні акти консалтингової фірми – це адміністративні форми визначення принципів, правил, вимог керівництва щодо її функціонування як суб'єкта господарювання у сфері надання консалтингових послуг у цілому, здійснення певних напрямів

та видів консалтингової діяльності, організації процесу консультування та консультант-клієнтських відносин, здійснення функцій певних підрозділів та працівників тощо.

У сфері консалтингу економічні та психологічні методи управління є пріоритетними у порівнянні з адміністративними методами, оскільки творча праця консультантів зі створення нематеріального інтелектуального продукту – консалтингової послуги важко піддається адмініструванню у формі наказів та команд. Більш дієвими є методи управління, що базуються на всебічному аналізі та урахуванні економічних інтересів та психологічних аспектів професійної діяльності консультантів.

Управління знаннями бізнес-консалтингу – це система управлінських дій з залучення, збереження, накопичення, захисту та ефективного використання спеціальних знань та інформації як головного ресурсу консалтингової діяльності.

За ресурсним підходом менеджмент знань належить до сфери управління ресурсами, за процесним підходом – це управління внутрішньофірмовим рухом знань. На базі функціонального підходу, менеджмент знань визначається як сукупність загальних та спеціальних управлінських функцій, технологічних, мотиваційних та організаційних рішень, прийомів та заходів, спрямованих на забезпечення накопичення та використання знань в межах фірми. За витратним підходом – це управління витратами одержання, продукування, трансформації, передавання, розповсюдження, обміну, використання, зберігання і накопичення знань в організації. Комплексний підхід до управління знаннями сполучає зазначені управлінські дії.

Основні об'єкти управління знаннями бізнес-консалтингу розкрито у табл. 8.2.

Таблиця 8.2

Основні об'єкти менеджменту знань

Об'єкти управління знаннями	Напрями управління знаннями
Носії суб'єктивних знань – <i>консультанти:</i>	– забезпечення фірми необхідними їй фахівцями; – підвищення рівня професіоналізму консультантів (корпоративна освіта та самоосвіта); – організація та мотивація інтелектуальної праці: створення належних організаційних, економічних та психологічних умов для накопичення та ефективного реалізації творчого потенціалу консультантів.
Інтелектуальний капітал консалтингової фірми:	управління інвестиціями: 1) у фірмово-специфічний людський капітал як цільовими витратами консалтингової фірми на формування, накопичення, використання та розвиток її інтелектуальних людських ресурсів, а саме витрати фірми на адаптацію працівників до господарської, виробничої, управлінської технології та культури організації; у створення внутрішньої мережі робочих та проектних команд; підвищення кваліфікації працівників, одержання ними нових знань, необхідних для виробничої та інноваційної діяльності; закріплення у фірмі специфічних інтелектуальних людських ресурсів; 2) у формування та розвиток структурного капіталу фірми, а саме інвестиціями у: – організаційний капітал як систематизовану та формалізовану компетентність компанії плюс системи, що підсилюють її творчу ефективність та організаційні можливості створення продукту та вартості; – створення, накопичення та забезпечення ефективного використання мережевого капіталу; – створення бази знань;

	– формування клієнтської мережі, залучення клієнтів та їх трансформацію у базових та репутаційних; – формування та функціонування зовнішніх та внутрішніх мереж бізнес-консалтингу; – інноваційні практики, стартапи тощо.
Рух знань та інформації:	головні стратегії управління рухом знань: – «кодифікація», що базується на інформаційних технологіях систематизації і зберігання знань; – «персоналізація», яка зосереджується на людях та передаванні знань в організації. Відповідно цим стратегіям системи управління знаннями розділяються на систематизовані / централізовані та персоніфіковані / децентралізовані.

Менеджмент знань у сфері бізнес-консалтингу це управління інтеграцією знань в процесі консультування. Інтеграція знань – це комплексний багатостадійний процес руху знань в організації, результатом якого є їх втілення у консалтингові послуги. Цей процес не є лінійним, але можливо виокремити певний ланцюжок інтеграції знань: створення, залучення, оволодіння знаннями, перетворення, обмін знаннями, збереження, дифузія та використання знань (табл. 8.3).

Основні функції менеджменту знань консалтингової фірми:

- загальні функції: планування, організація, мотивація, контроль знанневих потоків та дій їх учасників у межах консалтингової фірми та у її зовнішніх інтелектуальних мережах;
- спеціальні функції як управління формуванням, використанням, оновленням, захистом бази знань; внутрішнім консультуванням; використанням послуг зовнішнього консультування; навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу; витратами внутрішньофірмового та мережевого руху знань (бюджетування, внутрішні ціни, доходи тощо); капіталізацією знань; ризиками руху знань в організації;
- соціальні: перетворення неявних знань у явні; особистих знань працівників у колективні знання;
- технологічні: техніко-технологічне забезпечення руху знань та інформації.

Таблиця 8.3

Ланцюжок інтеграції знань у процесі консультування

Складові ланцюжка знань у процесі консультування	Зміст
Створення знань	Створення нового знання шляхом осмислення, аналізу та систематизації інформації, що здійснюють фахівці з різних галузей знань у процесі консультування.
Залучення знань	Використання менеджментом та фахівцями консалтингової фірми зовнішніх та внутрішніх каналів отримання спеціальних знань та інформації.
Оволодіння знаннями	Здійснюється в процесі консультування та навчання персоналу організації.
Перетворення знань	По-перше, це трансформація неявних знань у явні та навпаки, що включає: а) соціалізацію знань – передавання неявних знань у процесі діалогу, обміну досвідом, консультування та навчання; (б) екстеріоризацію знань – перетворення неявних знань у явні на основі їх кодифікації; (в) комбінацію знань – перенесення явних знань у документи та бази даних; (г) інтеріоризацію знань – перетворення явних

	знань у неявні за допомогою навчання, консультування, практичної діяльності із застосування знань. По-друге, трансформація в процесі консультування індивідуального знання у колективне, що забезпечує незалежність знаннєвих ресурсів організації від можливих втрат неявних знань працівника, внаслідок , наприклад, його звільнення.
Обмін знань	Некомерційний обмін знаннями між працівниками консалтингової фірми. Комерційний обмін знань через механізм ринку знаннєвих ресурсів.
Збереження знань	Здійснюється шляхом створення бази знань консалтингової фірми, складовою якої є формалізовані знання консультантів.
Дифузія знань	Розповсюдження знань в процесі консультування.
Використання знань	Перетворення знань у процесі консультування у консалтингові послуги.

Інтелектуальна безпека бізнес-консалтингу – це захищеність його знаннєвих ресурсів та їх носіїв.

Складовими інтелектуальної безпеки є:

– безпека інтелектуальних трудових ресурсів консалтингової фірми як носіїв знань – це такий стан їх захищеності, що забезпечує ефективну реалізацію індивідуальних та колективних знань у процесі надання послуг бізнес-консалтингу, запобігає втратам знаннєвих ресурсів внаслідок опортуністичної поведінки працівників;

– безпека нематеріальних активів як об'єктів права інтелектуальної власності бізнес-консалтингу, до яких належать майнові та немайнові права, об'єкти промислової власності, створена та накопичена фірмою база знань та інші носії організаційних знань. Це стан їх захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз, пов'язаних з можливістю їх втрати, несанкціонованого копіювання, використання конкурентами, плагіату та ін.;

– безпека інтелектуального капіталу як стан захищеності інвестицій консалтингової фірми у знаннєві ресурси. Безпека інтелектуального капіталу є однією з форм інвестиційної безпеки. Захист інтелектуального капіталу – це сукупність заходів щодо його збереження та ефективної реалізації у консалтинговому циклі;

– безпека руху знань в організації, що охоплює захищеність створення, залучення, оволодіння знаннями, перетворення, дифузію, обмін, збереження, використання знань у консалтинговому циклі;

– інформаційна безпека, складовими якої є: а) безпека інформаційного забезпечення процесу надання консалтингових послуг; б) безпека інформації тобто її захищеність від несанкціонованого розголошення, витоку, модифікації, знищення; в) кібербезпека як захищеність інформаційно-комунікаційних технологій консалтингової діяльності.

4. Управління клієнтоорієнтованістю консалтингового обслуговування

Клієнтоорієнтованість консалтингового обслуговування – це розуміння клієнта як центра уваги консалтингової фірми, діяльність якої спрямовується на визначення та найякісніше задоволення його потреб, що є умовою досягнення цілей консалтингового бізнесу.

Основним **об'єктом менеджменту клієнтоорієнтованості** у сфері бізнес-консалтингу є клієнт, його потреби, вимоги, критерії вибору консультанта та оцінки його дій, його відносини з консультантом та консалтингової фірмою. **Метою менеджменту клієнтоорієнтованості** є формування, збереження та розвиток мережі постійних клієнтів консалтингової фірми. «Приваблювати нових клієнтів цікаво та захоплююче. Але ніщо не відображається на репутації так сильно, як відгук «старого» клієнта. Слід замислюватися над тим, як зробити споживача постійним клієнтом. Це ще й коштує у 6 разів дешевше, ніж здобуття нового» [172].

Види клієнтів бізнес-консалтингу за їх життєвим циклом, що визначається тим, як довго консультант спроможний приносити користь клієнту та отримувати від нього винагороду за свої послуги, та життєвою цінністю, що характеризується грошовим доходом та негрошовими вигодами, що отримуються консультантом від клієнта за надану послугу, наведено у табл. 8.4, за критерієм «прибутки – складнощі» консультант-клієнтських відносин – на рис. 8.1.

Таблиця 8.4

Класифікація клієнтів консалтингу за критеріями їх життєвого циклу й життєвої цінності

Типи клієнтів консалтингової фірми	Характеристики клієнтів
Базові клієнти	Довгий або середній життєвий цикл, висока життєва цінність, включаючи негрошові доходи.
Перспективні клієнти	Клієнти, яких доцільно і можливо трансформувати у базові клієнти, оскільки вони мають високу життєву цінність та середній життєвий цикл.
Ситуаційні клієнти	Короткий або середній життєвий цикл та низька життєва цінність клієнтів, яких недоцільно трансформувати у базові клієнти.
Випадкові клієнти	Короткий життєвий цикл та низька життєва цінність.
Потенційні клієнти	Фізичні та юридичні особи з високою життєвою цінністю, які відомі консультанту але ще не залучені у консалтингове обслуговування.
Минулі клієнти	Життєва цінність клієнтів для консультанта полягає у можливості отримання негрошових вигід, наприклад, позитивних відгуків, рекомендацій новим клієнтам тощо.
Репутаційні клієнти	Обслуговування клієнтів здійснюється, незважаючи на їх життєвий цикл та життєву цінність, оскільки це є доказом високого професіоналізму, репутації консультанта та затребуваності його послуг. Такі клієнти не обов'язково є базовими, але саме вони формують професійний імідж консультанта та консалтингової фірми.

Сегменти матриці «прибутки – складнощі» консультант-клієнтських відносин А, В, С, D, Е демонструють види клієнтів бізнес-консалтингу на основі аналізу прибутковості та складності консультант-клієнтських відносин у процесі консалтингового обслуговування. Основним критерієм складності консультант-клієнтських відносин є рівень довіри та лояльності клієнтів до консалтингової фірми, консультанта та його послуг. **Лояльність** – це позитивний прояв поведінкового аспекту консультант-клієнтських відносин, що базується на досвіді клієнта. **Лояльність клієнта буває:**

- раціональна (поведінкова) лояльність. Проблема раціональної лояльності в тому, що це лише поведінка, яка не завжди відбиває те, про що думають і що відчувають клієнти і тому є неможливим передбачити їх майбутній вибір;
- психологічна лояльність, як прихильність клієнта до консалтингової фірми.

Сегмент А. Низький рівень доходу консалтингу та абсолютна лояльність клієнтів до консультанта. Клієнти сегменту А не є об'єктом менеджменту клієнтоорієнтованого бізнес-консалтингу, оскільки не забезпечують консалтинговій фірмі необхідного рівня доходу.

Сегмент В. Високий рівень доходу консалтингу і абсолютна лояльність клієнта до консультанта. Саме на клієнтах сегменту В повинні бути зосереджені дії менеджерів з формування та збереження постійних клієнтів консалтингової фірми.

Сегмент С. Середній рівень доходу консалтингу та лояльного ставлення клієнтів до консультантів. На клієнтів цього сегменту повинні бути орієнтовані програми лояльності консалтингової фірми з метою підвищення їх оцінок консалтингової послуги та консультанта як умови їх перетворення у майбутньому у постійних клієнтів.

Сегмент D. Високий рівень доходу консалтингу та недовіра й негативне ставлення клієнтів до консалтингової фірми. По відношенню до клієнтів сегменту D, якщо важливим є їх збереження, необхідні індивідуальні програми лояльності, спрямовані на формування їх уявлення про консалтингову фірму як ефективного суб'єкта бізнес-консалтингу, що дотримується професійних та соціально-етичних принципів консалтингової діяльності.

Сегмент Е. Низький рівень доходу консалтингу та нелояльне ставлення до консультанта. Сегмент Е, як правило, залишається поза увагою менеджменту клієнтоорієнтованості бізнес-консалтингу.

П 10	В									Д
Р 9										
И 8										
Б 7										
У 6										
Т 5					С					
К 4										
И 3										
2										
1	А									Е
0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Складнощі консультант-клієнтських відносин

Рис. 8.1. Матриця «прибутки – складнощі» консультант-клієнтських відносин

Класифікація клієнтів є основою визначення їх рейтингу за критерієм зацікавленості у них консалтингової фірми. Це *якісна лінійка клієнтів бізнес-консалтингу*, що є основою визначення їх:

а) *вартісної планки* – граничної суми гонорару за консалтингове обслуговування чи граничної ставки погодинної оплати клієнтом консультації;

б) *вартісної лінійки клієнтів* – цінового рейтингу клієнтів консалтингової фірми відповідно до їх якісної лінійки.

Для визначення вартісних планки та лінійки клієнтів управлінцям важливо прийняти рішення щодо: 1) граничної (мінімальної) ставки погодинної оплати консалтингової послуги і

на цій основі 2) граничної (мінімальної) ціни типового контракту з надання консалтингових послуг та 3) діапазону цін для різних типів клієнтів.

Ефективним інструментом управління клієнтоорієнтованістю бізнес-консалтингу є модель McKinsey «7S», яка визначає взаємопов'язані елементи внутрішнього середовища підприємства: Strategy (Стратегія), Structure (Структура), Systems (Система управління), Shared values (Спільні цінності), Skills (Навички і вміння), Staff (Персонал) Style (Стиль), та є основою виявлення проблем і розробки шляхів їх розв'язання. Щодо управління клієнтоорієнтованістю консалтингового бізнесу, то на основі моделі McKinsey «7S» можна визначити його основні характеристики (табл. 8.5)

Таблиця 8.5

Характеристики управління клієнтоорієнтованістю бізнес-консалтингу за елементами моделі McKinsey «7S»

Елементи моделі McKinsey «7S»	Зміст елемента моделі клієнтоорієнтованості	Управління клієнтоорієнтованістю
Стратегія	Довгостроковий план розвитку організації, що сприяє зростанню конкурентоспроможності та створенню конкурентних переваг.	Наявність стратегії клієнтоорієнтованості дозволяє консалтинговій фірмі домогтися ключових компетенцій в різних аспектах взаємовідносин з клієнтами.
Структура	Спосіб організації взаємодії між підрозділами із зазначенням принципів підпорядкування і сфери відповідальності.	Управління діяльністю та взаємодією «фронт-офісу», підрозділи якого відповідають за безпосередні взаємовідносини з клієнтами, та підрозділів «бек-офісу», що відповідають за господарську діяльність та здійснюють допоміжні функції для фронт-офісу, з метою забезпечення злагодженої роботи персоналу консалтингової фірми в процесі обслуговування клієнтів.
Система управління	Методи прийняття управлінських рішень, ведення щоденної роботи в організації, розвитку бізнесу.	Відповідність прийнятих правил та процедур вимогам максимального задоволення потреб клієнтів.
Спільні цінності	Норми та стандарти взаємодії в організації; принципи корпоративної культури, місія.	Пропаганда цінностей клієнтоорієнтованості серед працівників консалтингової фірми
Навички і вміння	Здібності, потенціал та компетенції, якими володіє персонал організації	Формування компетенцій персоналу консалтингової фірми, які необхідні для реалізації клієнтоорієнтованого підходу.
Персонал	Скільки співробітників працює в організації, хто вони по спеціальності, як організована робота з персоналом: набір, підвищення кваліфікації,	Забезпечення активної участі персоналу у формуванні довіри та лояльності клієнтів, інформування керівництва про

	мотивація	ступінь їх задоволеності консалтинговим обслуговуванням, корпоративна освіта з питань оптимізації консультант-клієнтських відносин.
Стиль	Стиль управління, прийнятий в організації; значення керівників і їх роль в прийнятті стратегічних рішень з розвитку бізнесу	Клієнтоорієнтований стиль взаємовідносин управлінців та консультантів з клієнтами дає можливість удосконалювати консалтингове обслуговування.

Елементи моделі McKinsey «7S» є:

– жорсткими (раціональними), які можна добре описати та вивчити – це стратегія, структура, система управління;

– м'якими, що складніше, у порівнянні з жорсткими елементами, піддаються управлінню та оцінці, але, як правило, є ключовими складовими клієнтоорієнтованості, впливають на жорсткі елементи та можуть забезпечити консалтинговій фірмі довгострокову конкурентну перевагу.

Розроблення та здійснення програм клієнтської лояльності у сфері бізнес-консалтингу базується також на моделі «4С» професора Колумбійського університету Р.Ф. Лотерборна (табл. 8.6)

Таблиця 8.6

Клієнтоорієнтованість бізнес-консалтингу у контексті моделі «4С» Р.Ф. Лотерборна

Елемент моделі «4С»	Зміст
1С (Customer) – клієнт	Висока цінність консалтингової послуги для клієнта, що вимагає ретельного вивчення його потреб та споживчих переваг.
2С (Costs) – вартість	Витрати клієнта на отримання консалтингової послуги розподіляються на прямі та непрямі. Прямі витрати – це матеріальні та фінансові витрати клієнта на отримання послуги, оплату її ціни; непрямі – витрати психологічні, втрати часу та ін.
3С (Communication) – комунікації	Важливою є спільна діяльність консультанта та клієнта у процесі консалтингового обслуговування. Комунікація повинна працювати у напрямку створення ефективних відносин з клієнтом. Інформованість клієнта щодо консалтингової послуги. Клієнти повинні не тільки чути про послугу, а й бути в достатній мірі обізнаними про її значущі характеристики, вигоди та ін., що залежить від ефективної маркетингової та комунікаційної політики консалтингової фірми.
4С (Convenience) – зручність	Доступність консалтингової послуги клієнту, для якого вона повинна бути надана в потрібному місці та в потрібний час.

ТЕМА 9. КОНСУЛЬТАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ТА ЙОГО ОСНОВНІ НАПРЯМИ. МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ.

1. Консультативний менеджмент: визначення та основні складові.
2. Менеджмент внутрішнього та зовнішнього консультування.
3. Управління консультаційним процесом.
4. Маркетинг у сфері бізнес-консалтингу: визначення та концептуальні основи.
5. Основні напрями маркетингової діяльності консалтингової фірми.
6. Комплекс маркетингу консалтингових послуг.

1. Консультативний менеджмент: визначення та основні складові

Консультативний менеджмент – це система цілей, принципів, технологій, методів та заходів управління консультуванням в організації та консультаційної діяльності менеджерів як керівників. **Об’єктом** консультативного управління є рух знань та інформації в організації у формі консультацій. **Метою** консультативного менеджменту є підвищення ефективності та конкурентоспроможності господарської діяльності організації шляхом забезпечення персоналу необхідними знаннями та інформацією у формі професійного консультування.

Основними управлінськими блоками консультативного менеджменту є такі:

– *управління консультуванням* як комплекс управлінських заходів, методів, прийомів забезпечення працівників організації консультаційною допомогою у розв’язанні проблем їх професійної діяльності. Його складовими є управління: а) внутрішнім консультуванням та консультаційним ринком організації; б) зовнішнім консультуванням; в) сполученням внутрішнього та зовнішнього консультування; б) процесом консультування;

– *консультаційне (консультаційна форма) управління* як управлінська діяльність керівників різного рівня та спеціалізації, основним інструментом якої є поради, рекомендації підлеглим, консультування з певних питань виконання їх професійних функцій. Це управління у формі консультування. Класик менеджменту Честер Ірвінг Бернард визначав, що одним із параметрів формальної організації є чіткий поділ на консультуючі посади та ті посади, що приймають рішення. Відповідно до сучасної моделі «змішаної організації» відомого американського дослідника організаційного розвитку та навчання Криса Аргіріса, розподіл посад на консультуючі та ті, що приймають рішення, слід зберегти, але їх функції повинні бути змішаними. Тобто, співробітники організації, які займають консультуючі посади, повинні брати найактивнішу участь у процесах прийняття рішень, а інформація повинна бути передана по ієрархії не тільки зверху вниз, а й навпаки. Це дозволить персоналу ясніше представляти собі цілі організації як цілого [56].

Менеджери як керівники певного рівня поєднують свої управлінські функції та консультування у різних формах. Їх посади відповідають моделі «змішаної організації», оскільки сполучають ознаки посад консультуючих та тих посад, що приймають рішення.

Зазначені блоки консультативного менеджменту – управління консультуванням та консультаційне управління, є взаємопов’язаними та взаємозалежними, оскільки їх поєднує, по-перше, ресурс та об’єкт управління – знання та інформація у формі консультацій; по-друге, мета управління – підвищення ефективності та конкурентоспроможності організації як цілісної системи шляхом забезпечення персоналу необхідними знаннями та інформацією у формі консультацій; результат управління – компетентне розв’язання проблем організації та її підсистем на різних етапах її життєвого циклу.

За змістом та спрямованістю консультативний менеджмент є, по-перше, *складовою управління знаннями в організації*. Його завданням є забезпечення організації необхідними знаннями та інформацією у формі консультацій. **Менеджменту знань притаманні загальні функції:** планування, організація, мотивація, контроль знанневих потоків та дій їх учасників у межах організації та у її зовнішніх інтелектуальних мережах. Однією із його спеціальних функцій, спрямованих на управління формуванням, використанням, оновленням, захистом знанневих ресурсів організації, є функція управління консультуванням, що є управлінським блоком консультативного менеджменту (табл. 9.1).

Роль консультативного менеджменту в управлінні знаннями в організації

Напрями управління знаннями в організації	Напрями консультативного менеджменту
Управління інтелектуальними людськими ресурсами організації як носіями знань.	1. Управління внутрішнім та зовнішнім консультуванням працівників організації з проблем їх професійної діяльності, навчанням та підвищенням кваліфікації, обміном досвідом. 2. Консультування менеджером підлеглих з метою забезпечення необхідного рівня виконання його завдань.
Управління інтелектуальним капіталом організації.	Управління залученням знань через канали зовнішнього та внутрішнього консультування, засвоєнням знань працівниками (формування та накопичення фірмово-специфічного людського капіталу організації); формалізацією знань (формування та накопичення структурного інтелектуального капіталу організації).
Управління рухом знань в організації.	Управління внутрішньоорганізаційним ринком консультаційних послуг та використанням послуг зовнішнього консультування.

Основні завдання консультативного менеджменту з управління знаннями в організації:

1) *управління інтеграцією знань в процесі консультування*, їх створенням, залученням, засвоєнням персоналом, перетворенням, обміном, збереженням, дифузією та використанням;

2) *сприяння формуванню бази знань організації*, яка може бути: а) формалізованою – це накопичена на електронних та паперових носіях інформація про організацію, її ресурси, технології, постачальників, клієнтів, доходи та витрати, персональні дані тощо; б) неформалізованою – корпоративна культура та корпоративна пам'ять (історія) організації; в) персональною базою знань власників та керівників організації;

3) *управління створенням, накопиченням та ефективним використанням бази знань внутрішнього консультування*, основними видами якої є: а) формалізована база знань консультаційних підрозділів організації, у складі якої наукові розробки та методики, початкові програми, засоби та прийоми професійного консультування, кейси тощо; б) формалізована та неформалізована база знань менеджера консультаційної діяльності щодо організації внутрішнього консультування, відносин з зовнішніми консультантами тощо; в) формалізована та неформалізована база знань внутрішніх консультантів та менеджерів як консультантів;

4) *розроблення та впровадження карти знань консультаційної діяльності*, що включає джерела та точки використання знань в процесі внутрішнього консультування та залучення послуг зовнішніх консультантів, схему руху знань від джерел до точок використання, перелік ключових співробітників (носіїв та споживачів знань), інструментарій обміну, накопичення, збереження, розповсюдження знань, форми зворотного зв'язку консультантів та отримувачів консультацій;

5) *аудит знань* – систематичне дослідження та оцінка явних (зосереджених в документах та базах даних) та неявних (зосереджених в людях) знаннєвих ресурсів внутрішнього консультування;

6) *забезпечення ефективного управління інтелектуальним капіталом організації* (табл. 9.2);

7) *здійснення управлінських заходів щодо убезпечення консультаційного процесу, знань та інформації, що передаються на використовуються внутрішніми та зовнішніми консультантами.*

Роль консультативного менеджменту в управлінні інтелектуальним капіталом організації

Управління інвестиціями в інтелектуальний капітал організації	Завдання консультативного менеджменту
Управління інвестиціями у людський капітал організації як вкладенням коштів у формування, використання та розвиток її інтелектуальних людських ресурсів.	Управління інвестиціями організації у: – функціонування внутрішнього ринку консультаційних послуг; – залучення та використання послуг зовнішніх консультантів; – організацію та функціонування консультаційних підрозділів; – консультування, навчання працівників, консультування менеджером підлеглих з метою їх адаптації до господарської, виробничої, управлінської технології та культури організації, забезпечення ефективної діяльності робочих та проектних команд, підвищення кваліфікації та ін.
Управління інвестиціями у структурний капітал організації.	Управління інвестиціями організації у: – інтеграцію знань у процесі консультування; – використання послуг зовнішніх та внутрішніх консультантів в процесі формування, накопичення та використання бази знань організації; – використання послуг зовнішніх та внутрішніх консультантів в процесі формування, накопичення та використання клієнтської мережі організації; – використання послуг зовнішніх та внутрішніх консультантів в процесі формування, накопичення та використання партнерської мережі організації.

По-друге, консультативний менеджмент безпосередньо пов'язаний із *сполучними процесами менеджменту* організацій – комунікаціями, прийняттям управлінських рішень, керівництвом. Відповідно до сполучних процесів управління організацією, основними завданнями консультативного менеджменту є такі:

- забезпечення процесу прийняття управлінських рішень інформаційними та знаннями ресурсами у формі професійних порад, рекомендацій, експертних висновків, що є важливим чинником їх обґрунтованості та ефективності;

- забезпечення ефективного керівництва організацією та її підрозділами на основі застосування інструментарію консультаційної діяльності. Менеджер здійснює управлінські функції у межах його компетенцій та відповідальності, спираючись на накази, команди, внутрішні нормативні акти, економічні методи стимулювання працівників тощо. Не менш дієвим інструментом впливу менеджера на персонал є його компетентні поради працівникам щодо певних аспектів їх професійної діяльності. Особливо це стосується управлінських функцій керівників (лінійних та функціональних), поради яких є інструментом як спонукання підлеглих до певних дій в інтересах організації, так і забезпечення професійності та ефективності здійснення ними їх функцій. Отже, консультування – це інструмент керівництва;

- організація ефективних комунікацій в процесі управління консультуванням та у процесі реалізації консультаційної функції управлінців.

Організаційні комунікації є інструментом координації діяльності підрозділів організації, її персоналу, отримання та передавання необхідної інформації на всіх рівнях управління.

Розрізняють чотири основні функції комунікацій в організації:

- контроль;
- мотивація працівників шляхом їх інформування щодо їх професійних дій;

– емоційний вираз ставлення керівника та працівників до певних процесів в організації та її підрозділах;

– передача інформації як надання даних, які необхідні для ефективного здійснення професійних функцій, прийняття рішень, вибору альтернативи тощо.

Консультування як форма комунікацій в організації сполучає принципи та заходи таких їх моделей, як:

– комунікація як взаємодія, що передбачає зворотний зв'язок консультанта та одержувача консультації;

– комунікація як процес: консультант може бути і джерелом, і одержувачем інформації.

Головними елементами консультування як організаційної комунікації є такі:

1) джерело: менеджери, які здійснюють консультаційну функцію, внутрішні та зовнішні консультанти, працівники організації;

2) кодування. Переклад ідей джерела комунікації (менеджерів та консультантів) у систему символів, на мову, що виражає його цілі. Функція кодування – формування змісту консультації, у якому найточніше відбивається ідея консультанта чи управлінця.

3) передача сигналу, що здійснюється у процесі консультування. Слід підкреслити, що комунікаціям у формі усних консультацій характерно сполучення елементів кодування та передачі сигналу тобто одночасне здійснення цих комунікаційних процесів;

4) канали як передавальні механізми від джерела консультації до одержувача знань та інформації. Це може бути усна чи письмова консультація, поради, рекомендації, експертні висновки, консультаційні проекти, ділові бесіди, наради, виступи керівників, інструктаж менеджером підлеглих тощо

5) розшифрування-прийом – інтерпретація інформації одержувачем консультації.

6) зворотний зв'язок, який є каналом для відповіді одержувача консультації, що дозволяє консультанту та менеджеру визначити: а) чи був отриманий сигнал; б) наскільки точно відповідає інтерпретація одержувачем ідеї наданої консультації; в) чи була ефективною консультація. Зворотний зв'язок є необхідною умовою підвищення якості консультування у майбутньому.

Горизонтальні та вертикальні (висхідні та низхідні) комунікації у процесі консультування здійснюються у формі певних відносин консультантів, менеджерів (джерел) та споживачів (замовників) консультаційної послуги, а саме відносин:

1) зовнішніх консультантів та керівництва організації, а також її фахівців;

2) внутрішніх консультантів та керівників організації (лінійних та функціональних) різного рівня, фахівців організації, інших працівників (відносини консультант-персонал організації);

3) консультантів (зовнішніх і внутрішніх) та менеджерів консультування, які є учасниками всіх видів консультант-клієнтських відносин в організації.

Завданнями консультативного менеджменту у організаційному комунікаційному процесі є забезпечення ефективних комунікацій: а) у процесі управління консультуванням; б) при здійсненні управлінцями консультаційної функції.

Менеджер консультування замовляє консультації внутрішніх та зовнішніх консультантів; здійснює управління консультаційним процесом, відносинами консультантів та споживачів консультаційних послуг; виконує управлінські функції, консультуючи підлеглих.

Якість комунікацій в процесі консультування залежить від психологічного типу одержувачів консультації, комунікаційних компетентностей консультанта та менеджера, який консультує, перешкод та бар'єрів руху інформації в організації, моделей консультування.

Управлінськими моделями організаційних комунікацій у формі консультування є ділові бесіди, виступи керівників на зборах та нарадах, інструктаж підлеглих, видання наказів, розпоряджень, інструкцій та ін.

Консультування як організаційна комунікація є управлінською технологією, найпоширенішим видом якої є ділова бесіда як пряме спілкування керівника та підлеглого, в процесі якого учасники прагнуть досягти певних цілей: керівник – підвищення компетентності

здійснення підлеглим його функцій, підлеглий – поглиблення розуміння вимог керівника, змісту поставлених завдань та технології і результатів їх виконання.

Залежно від мети, ділова бесіда може бути спрямована на з'ясування сутності проблемної ситуації та виявлення її причин; пошук можливих шляхів та засобів виходу з цієї ситуації, подолання труднощів та перешкод, що виникають при цьому; встановлення ефективних відносин між учасниками або виведення цих відносин на новий рівень; вироблення та прийняття важливих управлінських рішень тощо.

Відповідно до складу учасників розрізняють ділові бесіди керівників, їх представників, наділених відповідними повноваженнями з боку їх керівників, експертів, що готують зустрічі керівників або їх повноважних представників.

За критеріями управлінської ієрархії розрізняють ділові бесіди керівника з підлеглим; з керівником вищого за ієрархією рівня, керівників одного рівня управлінської ієрархії.

Відповідно до змісту та цілей управлінського консультування керівником підлеглих розрізняють ділові бесіди:

- директивні: керівник віддає накази та розпорядження, що містять визначення завдань, засобів їх виконання, строків, відповідальності, результатів тощо;
- контрольні, що здійснюються керівником з метою з'ясування відповідності дій підлеглого наданим наказам тобто встановлення зворотного зв'язку;
- оцінні: керівник, спілкуючись з підлеглим, оцінює результати виконання завдання;
- виховні, метою яких є визначення певних зауважень щодо діяльності підлеглих та підвищення ефективності їх професійної діяльності;
- спрямовані на розв'язання конфлікту: керівник з'ясовує зміст та причини конфліктів, визначає шляхи їх розв'язання.

Управлінською моделлю консультування є виступ керівника на зборах чи нарадах у формі доповіді, що містить визначення його мети; виклад основних фактів та пропонування шляхів вирішення проблеми; висновок. Від його якості залежить як досягнення цілей виступу, так і репутація керівника.

Самоменеджмент менеджера як консультанта – це сукупність управлінських процесів, пов'язаних з плануванням, організацією, стимулюванням та контролем менеджером власної консультаційної діяльності. **Тайм-менеджмент управління як консультанта** – це технологія, що дозволяє організувати та контролювати час консультаційної діяльності менеджера з метою підвищення ефективності його використання. Застосування тайм-менеджменту в управлінській практиці дозволяє оптимально розподіляти ресурси, приділяючи належну увагу як пріоритетним завданням, так і самоосвіті менеджера. «Контроль над часом» включає: короткострокове та довгострокове планування, аналіз витрат часу, поєднання ефективних принципів управління часом, сучасні хмарні сервіси для контролю вхідної та вихідної документації тощо.

2. Менеджмент внутрішнього та зовнішнього консультування

Функціями менеджера з управління внутрішнім консультуванням в організації є планування консультаційної діяльності, її організація, мотивація консультантів та контроль їх діяльності.

По-перше, завданням управління консультуванням є вибір організаційної форми внутрішнього консультування, що зумовлено багатьма чинниками, серед яких основними є характер, масштаб та структура організації, розмір та етап її життєвого циклу, фінансові можливості, завдання, що стоять перед її керівництвом, рівень кваліфікації персоналу, забезпеченість інтелектуальними ресурсами, ступінь її інноваційної активності, рівень розвитку ринку консалтингу.

Організаційні форми внутрішнього консультування розрізняються рівнем самостійності консультантів, формами їх відповідальності та мотивації, характером економічних відносин між консультантами та підрозділами організації (табл. 9.3).

Організаційні форми внутрішнього консультування

Організаційні форми	Зміст
Консультування-функція	Консультуюча функція керівників та фахівців організації.
Консультування-професія	Включення до складу персоналу організації працівників, для яких консультування є професійним обов'язком (наприклад, юрисконсульт).
Консультаційний відділ (центр обслуговування)	Консультування як функціональне завдання консультаційного відділу організації.
Консультаційний підрозділ – центр відповідальності	Консультаційні підрозділи організації: 1) центр витрат, який діє на основі кошторису витрат; 2) центр прибутку, діяльність якого базується на внутрішніх цінах консультаційних послуг; 3) центр інвестицій, діяльність якого орієнтована на розроблення та реалізацію консультаційного проекту, забезпечення ефективного використання інвестицій організації у певні заходи.
Консультаційна служба	Консультаційний підрозділ, що поєднує різні організаційних форм та напрями внутрішнього консультування.
Консультаційне підприємство	Підрозділ організації, консультаційна діяльність якого сполучає внутрішнє консультування, яке є пріоритетним, та зовнішнє консультування.

Консультування-функція. Фахівці та управлінці організації, здійснюючи професійну діяльність, поєднують функції, безпосередньо спрямовані на виконання їх посадових обов'язків, та консультування з питань у межах їх компетенції. Отже, важливим напрямом їх професійної діяльності є внутрішнє консультування.

Консультування-функція, з одного боку, є найпоширенішою та найдоступнішою формою внутрішнього консультування, з іншого боку, має певні професійні та часові обмеження. Внаслідок того, що консультаційна допомога є не основною, а супутньою (доповнюючою) функцією фахівців та управлінців організації, її здійснення, як правило, є недостатньо мотивованим, має несистемний характер. До того ж, у таких внутрішніх консультантів немає ні необхідних навичок консультаційної роботи, ні часу на її виконання. Тому, ця організаційна форма внутрішнього консультування може бути ефективною тільки щодо вирішення поточних питань, пов'язаних зі здійсненням окремих напрямів діяльності організації. На рівні вищого керівництва специфічною формою організації консультування-функції може бути модель наближеного радника, у ролі якого виступає топ-менеджер, якому глава організації довіряє та віддає перевагу.

Консультування-професія та консультаційний відділ забезпечують безперервність консультаційного процесу в організації. У порівнянні з консультуванням-функцією їм притаманний більш високий рівень професіоналізму та мотивації консультантів, оскільки надання консультаційних послуг є їх основною діяльністю та прямим обов'язком, а не додатковою функцією. *Консультаційний відділ* – це центр обслуговування, діяльність якого оцінюється на підставі якості послуг, що надаються, та терміну виконання робіт. Витрати, пов'язані з діяльністю консультаційного відділу є складовою загальних витрат організації. Однак, оскільки штатний консультант або співробітники консультаційного відділу є найманими працівниками, які одержують заробітну плату, а їх діяльність є об'єктом адміністративного управління, можливо, по-перше, залучення внутрішніх консультантів до виконання ними не тільки консультаційних, а й інших функцій, які не є їх безпосереднім обов'язком. По-друге, наслідком доступності та начебто «безкоштовності» послуг внутрішніх

консультантів для працівників та підрозділів організації є їх понадвикористання, що знижує якість консультування.

Більш високий рівень самостійності та ефективності внутрішнього консультування забезпечують *консультаційні підрозділи – центри відповідальності* – центри витрат, прибутку, інвестицій, створення яких забезпечує певну автономність внутрішніх консультантів у прийнятті поточних рішень, підвищує їх відповідальність та підсилює мотивацію. Організація консультаційних підрозділів – центрів відповідальності сприяє подоланню ситуації понадвикористання консультантів, обмежує можливості їх залучення до квазіконсультаційної діяльності, підвищує відповідальність як консультантів, так і співробітників та підрозділів організації, які використовують їх послуги.

Відповідно до моделі *центра витрат* внутрішнє консультування здійснюється на підставі планового кошторису витрат, виконання якого є обов'язковим. Консультаційному підрозділу плануються витрати на оплату праці, оргтехніку, інформаційне забезпечення, навчання співробітників тощо. Відхилення дійсних витрат консультаційного підрозділу від планових всебічно аналізуються менеджером консультування та використовуються як критерії оцінки її діяльності поряд з показниками якості консультаційних послуг та строків виконання консультаційних проектів.

Консультаційний підрозділ - центр прибутку діє на підставі внутрішніх цін, що включають не тільки витрати, а й умовно-розрахунковий прибуток.

Завданням *консультаційного підрозділу - центра інвестицій*, є розроблення та впровадження консультаційних проектів, спрямованих на фундаментальні зміни в організації. Зазначена модель припускає встановлення відповідальності внутрішнього консультанта не тільки за витрати, строки та якість консультування, а й за ефективне використання інвестицій у консультаційні проекти організації. Центри інвестицій є тимчасовими консультаційними групами, діяльність яких припиняється із завершенням робіт, пов'язаних з реалізацією певного консультаційного проекту.

В організації економічні відносини консультаційних підрозділів-центрів відповідальності та підрозділів, що користуються їх послугами, регулюються на основі встановлення внутрішніх цін на консультаційні послуги, при визначенні яких ураховуються такі основні чинники: загальні витрати (фактичні або планові) внутрішніх консультантів на виконання їх функцій; прибуток організації; ринкові ціни на її кінцеву продукцію; ціни на аналогічні послуги зовнішніх консультантів. Витрати є нижньою межею внутрішньої ціни консультаційної послуги, прибуток та ринкова ціна готової продукції фірми – базою для визначення умовно-розрахункового прибутку консультаційного підрозділу-центру прибутку, ціни консалтингового ринку – верхньою межею ціни послуг внутрішніх консультантів.

Великі корпорації мають *консультаційні служби*, які поєднують різні організаційні форми та напрями внутрішнього консультування.

Консультаційне підприємство, діяльність якого охоплює не тільки консультаційне обслуговування працівників та підрозділів організації, але й пропозицію консультаційних послуг на консалтинговому ринку, сполучає характеристики внутрішнього та зовнішнього консультування.

Організаційний розвиток внутрішнього консультування від консультування-функції до консультаційного підприємства сприяє підвищенню рівня самостійності, об'єктивності, професіоналізму та зацікавленості внутрішніх консультантів в успішному вирішенні проблем організації.

По-друге, функцією менеджмента консультування є регламентація та координація діяльності консультаційних підрозділів та консультантів, регулювання внутрішнього ринку консультаційних послуг, управління витратами консультування тощо.

Управління рухом консультаційних послуг у межах організації охоплює такі напрями: 1) адміністративне управління внутрішнім консультуванням у формах консультування-функція, консультування-професія, консультаційний відділ; 2) управління на основі договорів між внутрішніми консультантами (консультаційні підрозділи – центри відповідальності, консультаційні підприємства) та підрозділами, що використовують їх послуги.

Менеджер консультування спирається у своїй діяльності на аналіз зовнішнього ринку консалтингових послуг як джерело інформації для прийняття рішень про обсяг та структуру внутрішнього консультативного ринку, рівень оплати праці консультантів, внутрішні ціни на консультативні послуги.

Суб'єктами внутрішнього консультативного ринку організації є:

- а) фахівці та управлінці, додатковою функцією яких є консультування;
- б) професійні консультанти – наймані працівники;
- в) консультативні відділи та служби, що здійснюють консультативне обслуговування підрозділів;
- г) фахівці, менеджери, які у своїй діяльності використовують професійні поради, рекомендації, консультативні проекти;
- д) управлінський персонал, функцією якого є організація внутрішнього консультування.

Для організації внутрішній консультативний ринок є засобом заміщення послуг зовнішнього ринку консалтингових послуг. Його розвиток сприяє підвищенню можливостей організації у задоволенні потреб у професійних знаннях та інформації.

По-третє, завданням менеджера консультування є вибір послуг внутрішнього чи зовнішнього консультантів (табл. 9.4), що передбачає здійснення аналізу їх сильних та слабких сторін.

Підґрунтям вибору внутрішнього чи зовнішнього консультантів є:

- характер проблеми організації (поточна, стратегічна, інноваційна). Предметом внутрішнього консультування є, як правило, поточні проблеми організації, час на розв'язання яких обмежений. У цьому випадку зовнішнє консультування, у зв'язку з організаційно-економічною та територіальною відокремленістю фахівців, є менш оперативним. Якщо організації потрібна висококваліфікована допомога у стратегічних питаннях, то у такій ситуації зовнішній консультант має значні переваги перед внутрішнім;
- конфіденційність проблеми організації;
- психологічні чинники, серед яких найважливіший – довіра до консультанта;
- економічні критерії: витрати, у тому числі альтернативні, трансакційні витрати, пов'язані з використанням механізму ринку консалтингу, можливий економічний ефект (вигоди). Розвиток системи внутрішнього консультування є для організації засобом мінімізації витрат одержання знань та інформації через механізм ринку консалтингових послуг. Але, організація внутрішнього консультування на професійному рівні зовнішніх консультантів вимагає значних витрат, пов'язаних із залученням та мотивацією висококваліфікованих фахівців, створенням необхідної для їх діяльності технічної та інформаційної бази, організацією робочого місця, забезпеченням їх професіонального росту тощо. Послуги зовнішніх консультантів значно дорожчі, ніж оплата праці внутрішніх консультантів. Але, стратегічне внутрішнє консультування є для організації витратним, організаційно складним, оскільки його здійснення диктує необхідність залучення до розв'язання проблеми не тільки внутрішніх консультантів, а й інших працівників. Тому, порівнюючи витрати на одержання професійної консультативної допомоги, слід враховувати не тільки прямі, а й альтернативні витрати внутрішнього консультування, пов'язані з відволіканням працівників від основної діяльності, що призводить до зниження її результативності. До того ж, залучені працівники можуть не мати навичок практичної консультативної діяльності, що негативно позначається на ефективності здійснення консультативних проектів власними силами. Отже, вибір каналу одержання консультативної допомоги у кожному конкретному випадку повинен базуватися на аналізі та порівнянні витрат та вигід, пов'язаних з використанням послуг внутрішніх і зовнішніх консультантів;

Критерії вибору зовнішнього консультанта організації

Критерій вибору	Зміст
Імідж зовнішнього консультанта.	Репутація в діловому середовищі та серед суб'єктів консалтингу; книги, статті, дослідження, консультації, коментарі та ін., що оприлюднені консультантами у засобах масової інформації, на конференціях та семінарах, що свідчать про його високий професіоналізм.
Професійна компетентність.	Знання певної галузі діяльності організації, технологій консалтингового обслуговування; творчий підхід; наявність сертифікатів, посвідчень, дипломів.
Відгуки.	Враження інших клієнтів, їх думки щодо якості та результативності діяльності зовнішнього консультанта.
Якість розроблених пропозицій з розв'язання проблеми організації	Оскільки консалтингові послуги є нематеріальними та не існують на момент укладення договору з їх надання, їх якість є сприйнятою менеджером консультування, яка у процесі надання послуг трансформується у якість результативну: розв'язання проблеми, набуття нових знань, підвищення ефективності та інші вигоди.
Дотримання термінів виконання договору консалтингу.	Цінною для організації є послуга надана своєчасно, оскільки від цього залежить її результативність.
Здатність знаходити партнерів та ресурси.	Професійні зв'язки з консалтинговими фірмами, контакти з державними установами, громадськими організаціями тощо; зв'язки в діловому середовищі; вміння вести переговори.
Вартість консалтингових послуг	Розмір гонорарів та форми оплати консалтингових послуг.
Дотримання етичних норм.	Членство в професійних асоціаціях консультантів, визначення зовнішнім консультантом його місії, цінностей, етичних норм.

По-четверте, при виборі на користь зовнішнього консультанта менеджер повинен здійснити комплекс дій та заходів щодо організації консультант-клієнтських відносин. Його функціями є розроблення, укладення з зовнішнім консультантом контракту з надання консалтингових послуг та контроль його виконання. Ефективність контрактного регламентування безпосередньо залежить від того, наскільки всебічно та детально окреслені права, обов'язки та відповідальність сторін контракту у процесі консалтингового обслуговування.

По-п'яте, функцією консультативного менеджменту є оптимальне сполучення послуг внутрішніх та зовнішніх консультантів для розв'язання проблем організації. Внутрішнє та зовнішнє консультування є взаємодоповнюючими каналами одержання організацією професійної консультаційної допомоги у розв'язанні поточних та стратегічно-інноваційних проблем її господарської діяльності. Вибір на користь внутрішнього консультування не виключає можливість та необхідність використання ринкового каналу одержання спеціальних знань та інформації і навпаки. Найбільш ефективною моделлю одержання організацією професійної консультаційної допомоги є модель, що сполучає зовнішнє та внутрішнє консультування, ринкові та внутрішні канали професійних знань і інформації.

3. Управління консультаційним процесом

Управління консультаційним процесом – це комплекс управлінських заходів з забезпечення розв’язання проблеми організації, об’єктом яких є дії внутрішніх чи зовнішніх консультантів на всіх стадіях консультування (табл. 9.5).

На початковій стадії консультаційного процесу основними завданнями менеджера консультування є: самостійне здійснення попередньої діагностики та формулювання проблеми організації; звернення до консультанта (внутрішнього, зовнішнього) та формування ефективних відносин з ним; розроблення та надання консультанту техніко-економічного завдання; забезпечення консультанта необхідною інформацією; аналіз результатів попередньої діагностики проблеми консультантом; прийняття (визначення необхідності уточнення) попереднього формулювання проблеми організації консультантом; аналіз консультаційної пропозиції зовнішнього консультанта; оцінка якості майбутньої консалтингової послуги на основі спілкування з зовнішнім консультантом, отриманих раніше відгуків, аналізу консультаційної пропозиції та вибір зовнішнього консультанта; укладення контракту з зовнішнім консультантом; затвердження плану діяльності внутрішнього консультанта з розв’язання проблеми організації.

Таблиця 9.5.

Цілі управління консультуванням за його стадіями

Стадії консультаційного процесу	Мета управління консультуванням
Початкова стадія.	Забезпечення єдності у розумінні менеджером консультування та консультантом змісту та майбутніх результатів консультаційного процесу, встановлення взаємної довіри, укладення контракту з зовнішнім консультантом.
Основна стадія: фаза діагностики проблеми; фаза розробки консультаційного проекту; фаза впровадження рекомендацій.	Детальний та глибокий аналіз і остаточне формулювання проблеми організації, розв’язання якої потребує професійної допомоги консультантів. З’ясування шляхів та методів розв’язання проблеми організації, навчання, якщо необхідно, персоналу організації. Досягнення реальних результатів та вигод організації від здійснення консультаційного проекту.
Заклучна стадія	Оцінка процесу та результатів консультування, визначення можливості та форм подальших відносин із зовнішнім консультантом

У техніко-економічному завданні визначаються проблеми, розв’язання яких потребує участі консультанта, вимоги до нього та консультаційного процесу, терміни, етапи консультування та прийняття результатів, співробітники організації, які є відповідальними за його виконання. Зміст технічного завдання залежить від проблеми організації, яку потрібно розв’язати консультанту, його **основними функціями є**:

- організація консультаційного процесу;
- визначення джерел та обсягу інформації для консультанта;
- формування ефективних комунікацій учасників консультаційного процесу;
- фіксація завдань та вимог організації.

Структурними елементами техніко-економічного завдання організації зовнішньому консультанту є:

- 1) інформація про організацію;
- 2) мета завдання;
- 3) перелік консалтингових послуг, які потрібні організації від зовнішнього консультанта;
- 4) строки надання послуг;
- 5) форми участі персоналу організації у консультаційному процесі (надання інформації, робота експертних груп тощо).

Завданнями менеджера консультування на основній стадії консультаційного процесу є такі:

1) фаза діагностики проблеми: надання повної і достовірної інформації, необхідної для діагностики та формулювання проблеми; координація співпраці з консультантом; визначення співробітників організації, які будуть співпрацювати з консультантом; вивчення звіту консультанта з діагностики проблеми організації та прийняття рішення про його затвердження або про необхідність додаткової діагностики, корегування та прийняття формулювання проблеми; організація опитування, інтерв'ю, анкетування персоналу, дискусій, формування експертних груп;

2) фаза розробки консультаційного проекту розв'язання проблеми організації: надання інформації, координація співпраці з консультантом; аналіз та обговорення з консультантом його рекомендацій, прийняття рішення щодо їх обґрунтованості, якості та доцільності впровадження чи необхідності доопрацювання консультантом; організація ділових ігор, групової роботи, навчання персоналу відповідно до рекомендацій консультанта;

3) фаза впровадження рекомендацій консультанта: організація впровадження консультаційного проекту; координація співпраці з консультантом; оцінка результатів проекту; завершення контрактних відносин з зовнішнім консультантом.

Основні завдання менеджера консультування на заключній стадії консультаційного процесу – це оцінка ефективності проекту у цілому та власних дій; виявлення та аналіз втрат та здобутків, пов'язаних з консультуванням, прийняття рішення про майбутню співпрацю з зовнішнім консультантом, про шляхи удосконалення внутрішнього консультування.

4. Маркетинг у сфері бізнес-консалтингу: визначення та концептуальні основи

Маркетинг у сфері бізнес-консалтингу – це цілеспрямована діяльність з забезпечення консультантам та їх професійним діям високого конкурентного статусу на ринку консалтингових послуг шляхом задоволення потреб клієнтів у високоякісному консалтинговому обслуговуванні. Маркетинговій діяльності суб'єктів бізнес-консалтингу притаманні загальні характеристики маркетингу послуг та особливості, обумовлені специфікою консалтингового бізнесу.

Сучасний маркетинг послуг базується на теоріях та моделях, розроблених відомими фахівцями у цій сфері, серед яких: Д. Ратмел, П. Ейгліс, Е. Лангеард, К. Грьонрос, М. Бітнер, Ф. Котлер, К. Лавлок.

Концептуальними основами маркетингової діяльності у сфері бізнес-консалтингу є теоретичні положення маркетингу послуг (табл. 9.6)

Таблиця 9.6

Основні концепції та моделі маркетингу послуг

Концепція маркетингу послуг	Зміст
Концепція Д. Ратмела	Послуга вироблюється у той же момент, у який споживається, що обумовлює нове функціональне завдання маркетингу у сфері послуг: необхідність вивчати, створювати, оцінювати, рекламувати, просувати на ринок та продавати процес взаємодії між тим, хто виробляє послугу, та тим, хто її споживає.

Концепція П. Ейгліє і Е. Ланггарда	Модель «обслуговування у дії» доводить не тільки одномоментність продукування і споживання послуги, але й її невідчутність. Ключовими факторами цієї моделі є: – процес обслуговування; – організація послуг; – споживачі.
Концепція К. Грьонроса	Ключові положення: 1) інтерактивний маркетинг націлений на процес взаємодії між споживачем і персоналом сервісної фірми; 2) якість обслуговування формується безпосередньо в процесі інтерактивного маркетингу як створення і підтримка якісних стандартів обслуговування; 3) основними факторами є процес якісного обслуговування та поведінка персоналу, який надає послуги.
Концепція М. Бітнер та трикутна модель Ф. Котлера	Стратегії ефективного управління маркетингом послуг: 1) стратегія традиційного маркетингу спрямована на галузь «фірма - споживач» та пов'язана з питаннями ціноутворення, комунікацій і каналами розподілу; 2) стратегія внутрішнього маркетингу, що спрямована на галузь «фірма - персонал» і пов'язана з мотивацією персоналу щодо якісного обслуговування споживачів; 3) стратегія інтерактивного маркетингу, орієнтована на галузь «персонал - споживач» і пов'язана з контролем якості надання послуги в процесі взаємодії персоналу і споживача.
Модель К. Лавлока	Основним нововведенням моделі є запровадження нового елементу маркетингового комплексу послуг «8Р» – продуктивність та якість (productivity and quality).

До загальних положень маркетингу послуг, що є концептуальними основами маркетингової діяльності у сфері бізнес-консалтингу, належать такі:

– якість надання послуг, навички і знання персоналу є ключовими факторами успіху сервісної фірми, оскільки, надання та споживання консалтингових послуг відбуваються одночасно;

– основним завданням маркетолога є виявлення потреб клієнта та надання йому переконливих доказів якості послуг, які є невідчутними та не існують на момент укладення договору з їх купівлі-продажу;

– маркетологу слід зосередитися на персоналі сервісної фірми, який надає послуги, оскільки задоволення потреб працівників сприяє поліпшенню якості обслуговування клієнтів;

– однією з основних функцій маркетолога є створення та підтримання відповідного очікуванням клієнта матеріального середовища обслуговування;

– взаємозв'язок та взаємозалежність здійснення традиційного, внутрішнього та інтерактивного маркетингу сервісної фірми (рис. 9.1.).

У сучасний період новацією є *латеральний маркетинг*, що спирається не на стандартні схеми, а на креативну природу ефективної маркетингової діяльності [61].

Специфічними завданнями маркетингу у сфері бізнес-консалтингу є такі:

– формування у клієнта розуміння вигоди від його звернення до послуг консультанта. Консалтингові послуги – це послуги бізнесу бізнесу (B2B), отже важливим критерієм ефективності консалтингового обслуговування є прибуток (вигода) клієнта;

– просування високого професійного рівня консультантів, консалтингової фірми, консалтингового обслуговування;

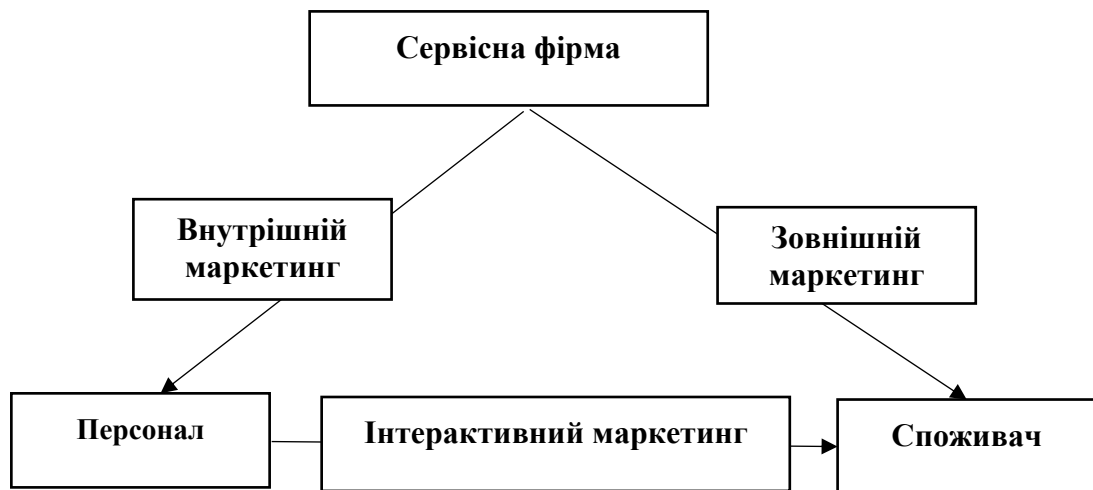


Рис. 9.1. Трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера

– формування довіри та лояльності клієнта до консультантів і консалтингової фірми. Головна мета клієнтоорієнтованого маркетингу бізнес-консалтингу – це всебічна і повна спрямованість консалтингового бізнесу на клієнта, його якісне обслуговування, максимально можливе та якісне задоволення його потреб;

– забезпечення впевненості клієнта у безпеці інформації, наданої консультанту. Бізнес-консалтингу притаманний критичний рівень конфіденційності. У процесі консультування, по-перше, клієнт надає консультанту інформацію, яка може містити комерційну таємницю. По-друге, рекомендації консультанта базуються на цій інформації та містять конфіденційні відомості. У зв'язку з цим, клієнт може розглядати звернення до консультанта як потенційну загрозу конфіденційності, а консультант може мати певні застереження щодо несанкціонованого використання клієнтом його інтелектуального продукту. Важливим напрямом маркетингу конфіденційності консалтингу є доведення до клієнтів політики конфіденційності консалтингової фірми;

– сприяння розумінню клієнтом соціально-етичної спрямованості та соціальної відповідальності консалтингового бізнесу, що є необхідною умовою довіри клієнтів до його суб'єктів та їх діяльності.

– забезпечення візуалізації нематеріальних консалтингових послуг на основі застосування інструментів не тільки маркетингу послуг, а й маркетингу організацій, взаємовідносин, персон, ідей, репутаційного маркетингу.

5. Основні напрями маркетингової діяльності консалтингової фірми

Маркетингова діяльність у сфері бізнес-консалтингу має такі основні напрями.

По-перше, маркетинг якості та клієнтоорієнтованості консалтингового обслуговування, що передбачає здійснення комплексу заходів з виявлення потреб клієнтів та їх вимог щодо якості консультаційного процесу, визначення заходів їх задоволення, формування такої складової цінності консалтингових послуг як якість, що відчувається клієнтами, інформування клієнтів про високу якість консалтингового обслуговування. Основними завданнями маркетингу якості консалтингових послуг є такі: аналіз потреб та вимог клієнтів, структури попиту та пропозиції на консалтинговому ринку; надання інформації менеджменту та консультантам консалтингової фірми про потреби та вимоги клієнтів щодо якості консалтингового обслуговування; надання інформації клієнтам про якість консалтингових послуг; забезпечення зворотного зв'язку з метою отримання та аналізу інформації про оцінку клієнтами якості консалтингових послуг та рівня задоволення їх потреб; прогнозування нових потреб та можливої зміни вимог клієнтів щодо якості консалтингових послуг; розроблення програм якості послуг та лояльності клієнтів бізнес-консалтингу.

По-друге, нематеріальність, невіддільність консалтингових послуг від їх джерела, мінливість їх якості, залежність від ефективності консультант-клієнтських відносин обумовлюють провідну роль консультантів не тільки у їх наданні, а й у їх просуванні, у залученні та збереженні клієнтів консалтингу. Цим визначається необхідність:

1) впровадження заходів *інтерактивного маркетингу* як діяльності консультантів з формування, збереження та розвитку ефективних консультант-клієнтських відносин у процесі консультування:

а) маркетинг взаємодії як вид маркетингової діяльності, спрямований на встановлення тривалих та конструктивних зв'язків із клієнтами, забезпечення їх довіри та лояльного ставлення до консультантів та консалтингової фірми;

б) персоніфікація маркетингу послуг бізнес-консалтингу, що сприяє вибору клієнтом конкретного консультанта та консалтингової фірми, формуванню довготривалих консультант-клієнтських відносин. Отже, завданням маркетингової діяльності консалтингової фірми є сприяння здійсненню консультантом маркетингу послуг протягом усього періоду професійних відносин з клієнтом.

2) здійснення менеджментом консалтингової фірми *внутрішнього маркетингу* як комплексу дій, спрямованих на залучення консультантів до ефективного просування клієнтам послуг консалтингової фірми, що передбачає навчання персоналу методам маркетингу, створення системи мотивації консультантів щодо ефективної маркетингової діяльності. Інструментом внутрішнього маркетингу є програми лояльності персоналу, що здійснюються керівництвом консалтингової фірми та містять заходи мотивації консультантів та інших співробітників до якісного обслуговування клієнтів, здійснення інтерактивного маркетингу;

3) удосконалення *зовнішнього (традиційного) маркетингу* як діяльності консалтингової фірми з визначення, завоювання, формування, розвитку та збереження цільового ринку консалтингових послуг. Це діяльність, що здійснюється, фахівцями з маркетингу та маркетинговими службами консалтингової фірми, що спрямована на забезпечення її адаптації до зовнішнього середовища консалтингового бізнесу на основі стратегії і тактики ринкової діяльності, формування попиту, стимулювання збуту, визначення цінової політики тощо, що потребує всебічного урахування особливостей консалтингової діяльності та консалтингових послуг.

По-третє, напрямом маркетингу бізнес-консалтингу є розвиток:

1) *формального маркетингу*, що здійснюється маркетингологами чи маркетинговими відділами консалтингової фірми на основі використання заходів та методів традиційного маркетингу;

2) *неформального маркетингу* консалтингових послуг як діяльності консультантів з просування консалтингової фірми та консалтингових послуг: проведення семінарів і презентацій навчального або ознайомлювального типу, публікації статей і монографій з тих чи інших актуальних для потенційних клієнтів тем, участь у різного роду бізнес-асоціаціях, благодійних акціях, на яких присутні майбутні клієнти;

По-четверте, маркетингова діяльність у сфері бізнес-консалтингу спирається на принципи, заходи та методи:

1) *репутаційного маркетингу*. Репутація консультантів та консалтингової фірми є одним із головних чинників попиту на консалтингові послуги, високої оцінки клієнтами їх якості та цінності;

2) *маркетингу персон*. Оскільки якість консалтингового обслуговування безпосередньо залежить від консультанта та консультант-клієнтських відносин у консультаційному процесі, важливим видом маркетингу у сфері бізнес-консалтингу є персональний маркетинг як здійснення комплексу заходів з формування у клієнтів уявлення про високий професіоналізм та відповідальність консультанта;

3) маркетингу ідей. Інноваційна діяльність консалтингової фірми охоплює, по-перше, продуктові та процесні інновації, у основі яких нові ідеї якісного консалтингового обслуговування клієнтів, по-друге, управлінські інновації, серед яких нові підходи та заходи

маркетингу консалтингових послуг. Отже, маркетинг ідей – це важливий напрям маркетингової діяльності консалтингової фірми;

4) латерального маркетингу на основі креативного підходу та інновацій маркетингової діяльності.

По-п'яте, сучасним заходом маркетингу бізнес-консалтингу є впровадження *е-маркетингу консалтингових послуг*, що передбачає:

– реструктуризацію продуктового портфелю консалтингової фірми шляхом пропозиції послуг online, що розширює клієнтську базу, сприяє поширенню інформації про консалтингову фірму у мережі Інтернет, дозволяє подолати бар'єри виходу з новими пропозиціями на ринок консалтингу, сприяє підвищенню доходів. Наприклад, консалтингова компанія UA.CONSULTING пропонує online послуги: юридичний аналіз документації, розроблення документації, письмові консультації, розроблення установчих документів для реєстрації ТОВ і ПП, підготовка документів для реєстрації ФОП. Для клієнтів консультації online сприяють економії часу, оскільки для отримання професійних консультацій не потрібно буде витрачати час на дорогу до офісу фірми, очікування консультанта тощо, та коштів. Доступність клієнтам консалтингових послуг online визначається тільки рівнем поширення Інтернет;

– застосування заходів та інструментів Інтернет-маркетингу консалтингових послуг як послідовності дій у вирішенні маркетингових завдань на основі маркетингових комунікацій через Інтернет та використання можливостей мережі Інтернет з метою отримання максимального ефекту від потенційної е-аудиторії бізнес-консалтингу.

Основними інструментами е-маркетингу консалтингових послуг є корпоративний сайт, контекстна реклама, медійна реклама на сайтах-реklamних майданчиках, реклама на віджетах як контент-модуль, що вбудовується у веб-сторінку або у браузер та ін.

По-шосте, важливим напрямом є здійснення маркетингу інновацій бізнес-консалтингу: продуктових, процесних, управлінських та ринкових, консалтингових стартапів тощо.

6. Комплекс маркетингу консалтингових послуг

Маркетингова діяльність у сфері бізнес-консалтингу спрямована на створення та впровадження у практику маркетингового комплексу, що містить вісім основних складових (маркетинг-мікс «8Р»).

Продукт (Product – «1Р»). Продуктовий портфель диверсифікованої консалтингової фірми включає:

1) відповідно до типів консалтингових послуг: послуги консультативного типу; послуги-функції як аутсорсинг; послуги-функції як власні дії;

2) за видами консалтингової діяльності: послуги економічного, фінансового, юридичного, інноваційного, навчального та ін. консалтингу, а також консалтингові послуги онлайн.

Основними напрямками маркетингової діяльності у контексті «1Р» є розроблення концепції консалтингового продукту, складових цінності консалтингових послуг, визначення критеріїв та чинників якості консалтингових послуг у її споживчому, процесному, інституціональному аспектах; розроблення заходів маркетингу відповідно до стадій життєвого циклу консалтингових послуг, формування пакетних послуг, брендинг на етапі створення продукту консалтингу та інші дії.

Ціна (Price – «2Р»). Заходи визначення цінової стратегії та тактики консалтингової фірми, вибору та застосування методів ціноутворення, розробки ціни конкретної послуги та форми її оплати, моніторингу реакції ринку на цінову політику та її зміни. Слід підкреслити, що у сфері бізнес-консалтингу зниження ціни як інструмент цінової тактики може мати негативні наслідки для консалтингової фірми, оскільки занижена ціна консалтингової послуги є сигналом клієнту щодо незадовільної якості консалтингового обслуговування, некомпетентності консультантів, квазіконсалтингової діяльності. Ефективним є метод збільшення вигод клієнта від консультування при незмінній ціні консалтингової послуги. В юридичному консалтингу це визначається як надання послуги з перевищенням. Наприклад,

клієнт замовив послугу, результат якої повинен бути отриманий через 30 днів. Для нього важливий саме термін. Якщо юрист зробить все за 10 днів, це буде вважатися перевищенням корисності його послуги [99].

Методи розподілу (Place – «3P»). Основна мета розподілу – організація ефективної реалізації консалтингових послуг. Як відомо, по-перше, консалтингове обслуговування здійснюється на основі співпраці консультанта та клієнта, по-друге, стадія обміну консалтингового циклу включає фази замовлення консалтингової послуги та її оплати, що можуть не співпадати у часі: замовлення здійснюється на початковій (передконтрактній) стадії консультаційного процесу, а оплата – у процесі здійснення його основної (контрактної) стадії, хоча можливою є виплата клієнтом авансу. Кожна із фаз передбачає безпосередній контакт консультанта (менеджменту консалтингової фірми) та клієнта, тобто канал розподілу послуг бізнес-консалтингу є нульовим.

Методи просування (Promotion – «4P»). Мета – переконати клієнта замовити та оплатити консалтингову послугу, що буде надаватися після укладення контракту. При цьому важливим є найбільш повне урахування бажань клієнта у поєднанні з високим ступенем залученості персоналу консалтингової фірми в процес просування консалтингової послуги.

Основними методами просування консалтингових послуг є:

- створення сприятливого іміджу консультанта, фірми, оскільки можливості завоювання ринку консалтингу і одержання високих доходів безпосередньо залежать від їх ділової та професійної репутації. У цьому аспекті просування послуг фірми може здійснюватися як маркетинг її партнерів та співробітників;

- стимулювання збуту шляхом здійснення особистих продажів, оскільки у процесі контактів із клієнтом консультант безпосередньо впливає на його сприйняття їх якості;

- сполучення оперативного і стратегічного консалтингового обслуговування як основа формування клієнтської мережі. З одного боку, оперативне консультування, особливо його абонементна форма, є засобом просування клієнтові стратегічних послуг. З іншого боку, надаючи послуги стратегічного характеру, що вимагають тривалого співробітництва, консультант одержує можливість сформулювати у клієнта уявлення про його високий професійний рівень, що може бути чинником укладення з ним угоди про абонементне обслуговування у майбутньому;

- виконання клієнтами пропагандистських функцій відносно послуг консультантів у формі рекомендацій і відгуків про їх діяльність та консалтингову фірму;

- використання інструментів неформального маркетингу консалтингових послуг.

Люди (People – «5P»). Це персонал консалтингової фірми, насамперед, консультанти, та її клієнти, від співпраці яких безпосередньо залежить якість та ефективність консалтингового обслуговування. Завданнями маркетингової діяльності є розвиток внутрішнього та інтерактивного маркетингу, розроблення та здійснення заходів клієнтоорієнтованого маркетингу.

Процес (Process – «6P»). У сфері консалтингу важливим напрямом маркетингової діяльності є розроблення та застосування заходів забезпечення якісного консультаційного процесу, кожної його стадії.

Підтвердження / фізичні докази (Physical evidence – «7P»). Невідчутним діям консультантів та їх нематеріальним послугам потрібні «матеріальні» підтвердження, такі як: письмові відгуки клієнтів, рекомендації, сертифікати та дипломи консультантів тощо; офіс консалтингової фірми та його обладнання. Ці підтвердження дозволяють потенційному клієнту оцінити якість майбутньої консалтингової послуги.

Продуктивність та якість (Productivity and quality – «8P»). Цей елемент включає заходи маркетингу якості консалтингових послуг та консалтингового обслуговування, внутрішнього маркетингу.

ТЕМА 10. МЕТОДИ АНАЛІЗУ ТА ВИРІШЕННЯ ПРОБЛЕМ

1. Класифікація методів аналізу та вирішення проблем
2. Аналіз причини і наслідку (діаграма Ішикави)
3. Аналіз причини і наслідку (Gap-модель Зейтгамла)
4. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)

1. Класифікація методів аналізу та вирішення проблем

Працюючи з клієнтом, консультант використовує різні методи, методики, підходи для аналізу і вирішення проблем, тобто різний інструментарій. Серед них безліч методів, розроблених в математиці, економіці, психології, соціології, статистиці. Це такі методи, як експертна оцінка, ділові ігри, мозковий штурм, дерево цілей, групова робота, тестування, інтерв'ю, спостереження. У табл. 10.1 представлені методи аналізу та вирішення проблем, які використовуються в ході виконання консалтингових проектів.

Усі методи вирішення консалтингових проблем класифікують за різними ознаками, зокрема:

1. За етапами консультування виділяють:

- методи діагностики;
- методи вироблення рішень;
- методи впровадження розробок і рекомендацій.

2. За технічними критеріями:

- методи вирішення технічних завдань.

3. За людськими чинниками:

- методи створення взаємин, сприятливих для проведення змін.

4. За методами застосування:

- спеціалізовані (для застосування в специфічних умовах, для певного типу клієнтів, галузі ділової активності);
- універсальні.

Таблиця 10.1

Характеристика методів аналізу та вирішення проблем

Методи	Мета	Витрати часу	Пояснення
1	2	3	4
Інтерв'ю з ключовими працівниками підприємства	Організаційна діагностика, виявлення проблем і резервів розвитку	Одне інтерв'ю триває 1-1,5 години	Інтерв'ю проводяться з першими особами, вищим і середнім менеджментом, лідерами думок
Аналіз нормативних і регламентуючих документів	Організаційна діагностика, рекомендації по оптимізації системи управління, регламентації управлінської діяльності	Час аналізу залежить від кількості документів в організації і глибини аналізу, що проводиться (від 1 днів до 1 місяця)	Аналізу піддаються накази, розпорядження, протоколи нарад, рекламні інформаційні матеріали, плани, звіти, програми, процедури, регламенти тощо
Опитування персоналу та клієнтів	Виявлення думки і пропозицій респондентів для	Залежно від розміру анкети і вибірки від	Зазвичай використовується анкетування і

	обліку в програмах розвитку	1 тижня до 1,5 місяців	стандартизоване інтерв'ю
Групові обговорення з експертами	Обмін думками, вироблення рішень, продукування нових ідей	Одне групове обговорення триває від 1,5 до 4 годин	У процесі обговорень використовуються: фасилітація, модерація, мозковий штурм, робота в малих групах і так далі
Психодіагностика	Складання психологічного портрета особи	На одну людину від 0,5 до 4 годин	Тестування можливо проводити в груповому режимі
Спостереження	Організаційна діагностика, вироблення рекомендацій по вдосконаленню діяльності	Залежно від цілей спостереження (не менше півгодини)	Спостереженню піддаються процес діяльності, проведення нарад, переговорів тощо
Експеримент	Оцінка діяльності (для виключення впливу особи експериментатора на результат)	Залежно від цілей експерименту	Аналіз процесу пробних покупок, пробних дзвінків
Проектно-аналітична діяльність	Аналіз результатів організаційної діагностики, розробка проектів, програм, документів	Від 1 тижня до 2 місяців	Використовується економіко-математичний аналіз, побудова трендів, розробка проектів, програм, експертиза
Проведення тренінгів і семінарів	Передача знань, формування навиків і умінь, формування установок	Від 4-6 годин до 3-5 днів	У тренінгу використовується комплекс навчальних методів: від лекцій до інтерактивних методів

У практиці консалтингу використовують також багато *специфічних методів, моделей, управлінських концепцій.*

Серед них такі:

- ключові показники результатів діяльності (Key Performance Indicators);
- система збалансованих показників діяльності (Balanced Score Card, BSC);
- система показників для оцінки бізнесу з позицій основних зацікавлених сторін (Accountability Score Card);
- SWOT-аналіз;
- життєвий цикл продукту Т. Левітта;
- модель п'яти ринкових сил М. Портера;
- процесний підхід до аналізу організації;
- реінжиніринг бізнес-процесів (Business Process Reengineering);

- управління проектами (Project Management);
- ланцюг створення цінності (Value Added Chain) за М. Портером;
- гар-модель Зейтгамла (Zeithaml) для оцінки чинників якості сервісу;
- цикл Шухарта (Shewhart cycle);
- колесо Демінга (Deming Wheel);
- контроль на коротких відрізках часу (Short Interval Control);
- причинно-наслідкові діаграми Ішикави;
- «дерево думок» (Mind Mapping);
- управління знаннями (Knowledge Management);
- цикл навчання Колба (Kolb's Learning Cycle);
- командні ролі по Белбіну (Belbin's Team Roles);
- типологія особи по Майерс-Бріггс (Myers-Briggs Type Indicator, MBTI);
- критерії 7К для оцінки ефективності в логістиці;
- бенчмаркінг (Benchmarking);
- аутсорсинг (Outsourcing);
- коучинг (Coaching);
- матриця кореляцій для вдосконалення якості продукту («Хатинка якості»);
- сітка Мазера для оптимізації розміщення обладнання і робітничих місць;
- Парето-аналіз, ABC и XYZ аналіз;
- статистичний контроль процесу (Statistical Process Control, SPC);
- організація, що навчається (Learning Organization);
- загальне управління якістю (Total Quality Management, TQM);
- концепція «Шість сигм» (Six Sigma);
- управління ланцюгом поставки (Supply Chain Management);
- оптимальний розмір замовлення (Economic Order Quantity, EOQ);
- планування потреби в матеріалах (MRP I);
- планування потреби в потужностях (CRP);
- планування ресурсів виробництва (MRP II);
- планування ресурсів розподілення (DRP);
- планування ресурсів підприємства (ERP);
- концепція "точно в термін" (Just In Time, JIT);
- Productive Maintenance (TPM);
- концепція 5S для поліпшення організації робочого місця;
- методи скорочення часу переналадки обладнання при переходах між видами продукції (Quick Set-Up Principles, SMED);
- загальна ефективність використання обладнання (Overall Equipment Effectiveness, OEE);
- концепція Lean Production;
- міжнародні стандарти фінансової звітності МСФО (International Accounting Standards, IAS);
- облік за прямими витратами (Direct/Marginal Costing);
- облік витрат за методом поглинання (Absorption Costing);
- облік витрат за видами діяльності (Activity Based Costing) тощо.

Проте наука не стоїть на місці і постійно з'являються нові сучасні методи, моделі, концепції, інструменти, які отримують широке визнання. Кожен з них використовується для вирішення конкретних проблем і адаптується під конкретного клієнта та конкретну ситуацію. В наступних питаннях розглянемо деякі з них.

2. Аналіз причини і наслідку (діаграма Ішикави)

Основна мета аналізу причини і наслідку – допомогти консультантові вирішити проблему клієнта за допомогою знаходження кореневої причини проблем так, щоб можна було вжити коригувальні заходи. Аналіз причини і наслідку, заснований на побудові малюнка, на якому представлений взаємозв'язок між наслідком і його причинами, називають діаграмою Ішикави або «риб'яча кістка».

Будують діаграму, починаючи справа по категоріях (основні «кістки»). У "риб'ячій голові" пишуть постановку проблеми. Далі визначають основні категорії "риб'ячої кістки". Існують чотири способи визначення цих категорій.

1. Необхідно переглянути загальні категорії, наприклад, персонал, методи, матеріали, устаткування, довкілля. Зіставити їх, якщо можливо, з основними об'єктами, сприяючими цій проблемі.

2. Якщо відбувається робота з процесом, то можна розбити його на основні види діяльності і створити блок-схему. Потім позначити кожен вид діяльності у вигляді "основної кістки" (рис. 10.1).

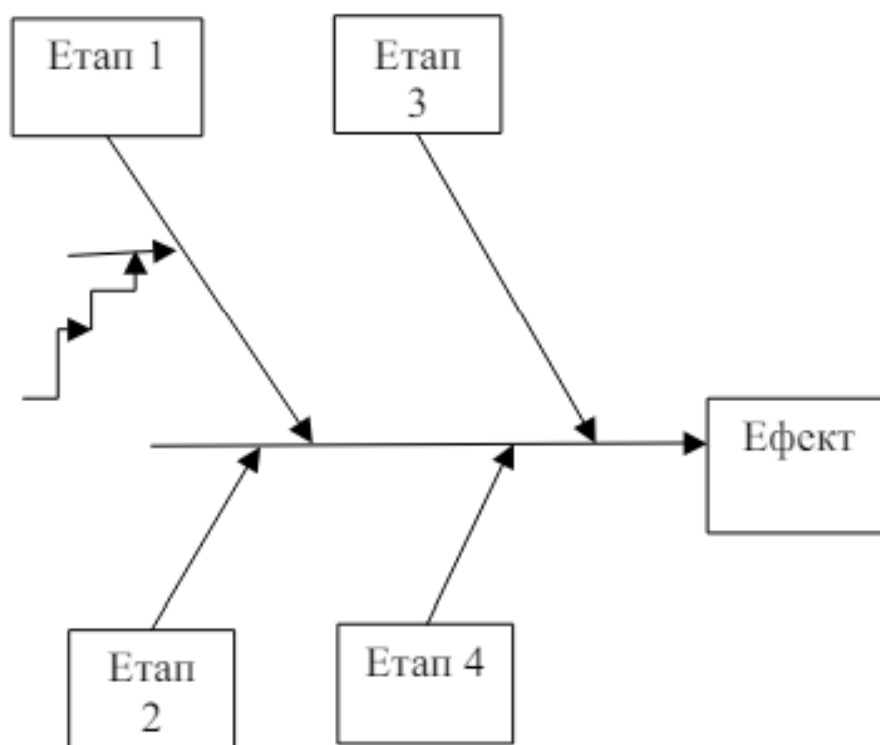


Рис. 10.1 Діаграма Ішикави

3. Команда консалтингу може визначити можливі причини проблеми за допомогою мозкового штурму. При цьому необхідно розглянути детально хоча б один приклад проблеми, який аналізуватиметься, щоб переконатися в розумінні того, як сталася дана ситуація. Після складання списку ідей необхідно розділити їх за основними категоріями, привласнюючи ім'я категоріям, і використовувати їх як "основні кістки".

4. Якщо є відповідні дані, можна використовувати графік Парето, щоб розбити результат на складові частини. Ці частини потім використовують як «основні кістки».

Основні категорії розподіляють в низхідному порядку, починаючи з тієї категорії, яка має найбільшу вірогідність того, що вона викликала потенційну кореневу причину. Після того, як "риб'яча кістка" складена, починають аналіз причин з основної категорії, яку команда консалтингу визначила як найбільш вірогідну, що викликала кореневу причину (категорія, що знаходиться в найбільшій близькості до "голови риби"). Починають ставити запитання «чому». Наприклад, чому це відбувається? Чому такий стан існує?

Просліджують логіку діаграми в обох напрямках, кожну «підкість», щоб виявити додаткові причини того, що відбувається. Таким чином, визначають найбільш вірогідні кореневі причини і на основі зібраних даних знаходять підтвердження даному факту. Якщо потенційна причина містить в собі безліч складних підпричин, то діаграму розбивають на ряд окремих діаграм. Після аналізу діаграми команда консалтингу вирішує, які галузі гідні подальшого дослідження як потенційні кореневі причини. При виборі шляху вирішення проблеми або контрзаходів необхідний творчий підхід, що ґрунтується на результатах аналізу. Використовують мозковий штурм, співбесіду та інше, що дозволяє вибрати найбільш вірогідні рішення, які аналізуються з точки зору трудовитрат, матеріальних і фінансових витрат, затрат часу.

Далі будують матрицю контрзаходів, яка є матрицею чинників і дозволяє побачити взаємозв'язок між результатом, кореневими причинами і контрзаходами (рис 10.2). Вона використовується також для того, щоб переконатися, що контрзаходи відносяться до значимих кореневих причин, а так само для того, щоб визначити альтернативні контрзаходи, ефективність і здійснимість кожного контрзаходу. Контрзаходи показують, що треба зробити і як. Їх оцінка заснована на бальній системі визначення того, на скільки контрзаходи усунуть кореневу причину. Відповідно, найбільш високі бали отримують найбільш ефективні і найбільш здійснимі контрзаходи.

Як класифікатор контрзаходів виступає результат множення "Ефективності" на "Здійснимість". Виконання дій відзначають словом "Так чи ні". При заповненні матриці у вікні "Практичні методи" перераховуються особливі завдання, які необхідно виконати для проведення контрзаходів. Потім кожному контрзаходу привласнюється ранг за такою шкалою: 1– нічого; 2– дещо; 3– середньо; 4– дуже добре; 5– надзвичайно добре. Найвищий ранг отримують ті контрзаходи, які є найбільш ефективними і найбільш здійсними. Ці ранги перемножуються, а контрзаходи оцінюються відповідно до їх здійсності згідно з загальним рейтингом.

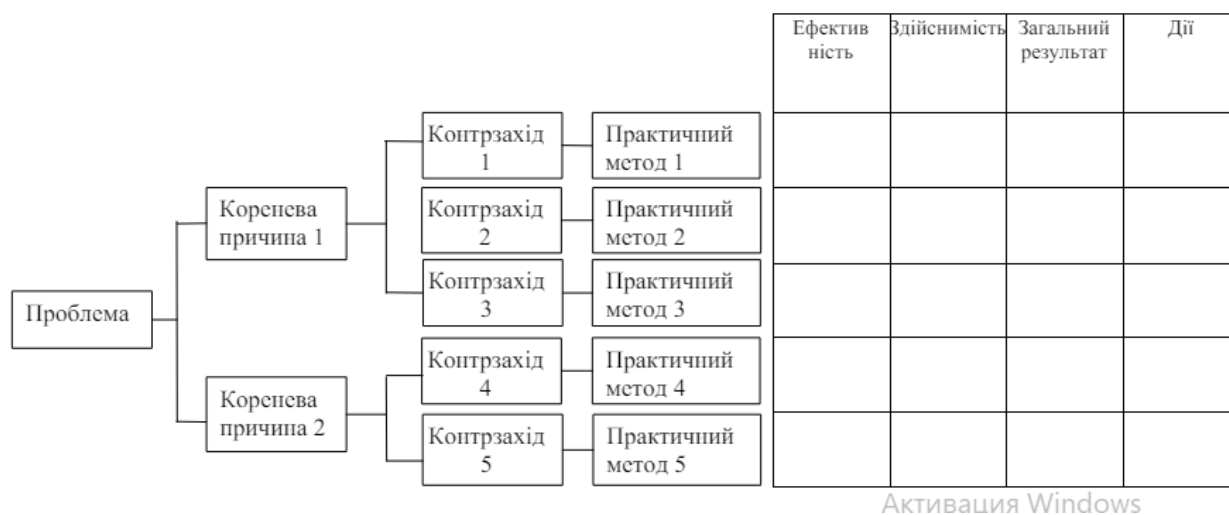


Рис. 10.2. Матриця контрзаходів

3. Аналіз причини і наслідку (Gar-модель Зейтгамла)

Для управління логістичними функціями в дистрибуції необхідно відмірювати параметри якості сервісу і будувати управління ними таким чином, щоб звести до мінімуму розходження між очікуваним та фактичним рівнем сервісу. Однією з моделей, що показує шляхи реалізації очікувань споживачів є Gar-модель Зейтгамла. У спрощеному виді вона має такий вигляд (рис. 10.3).

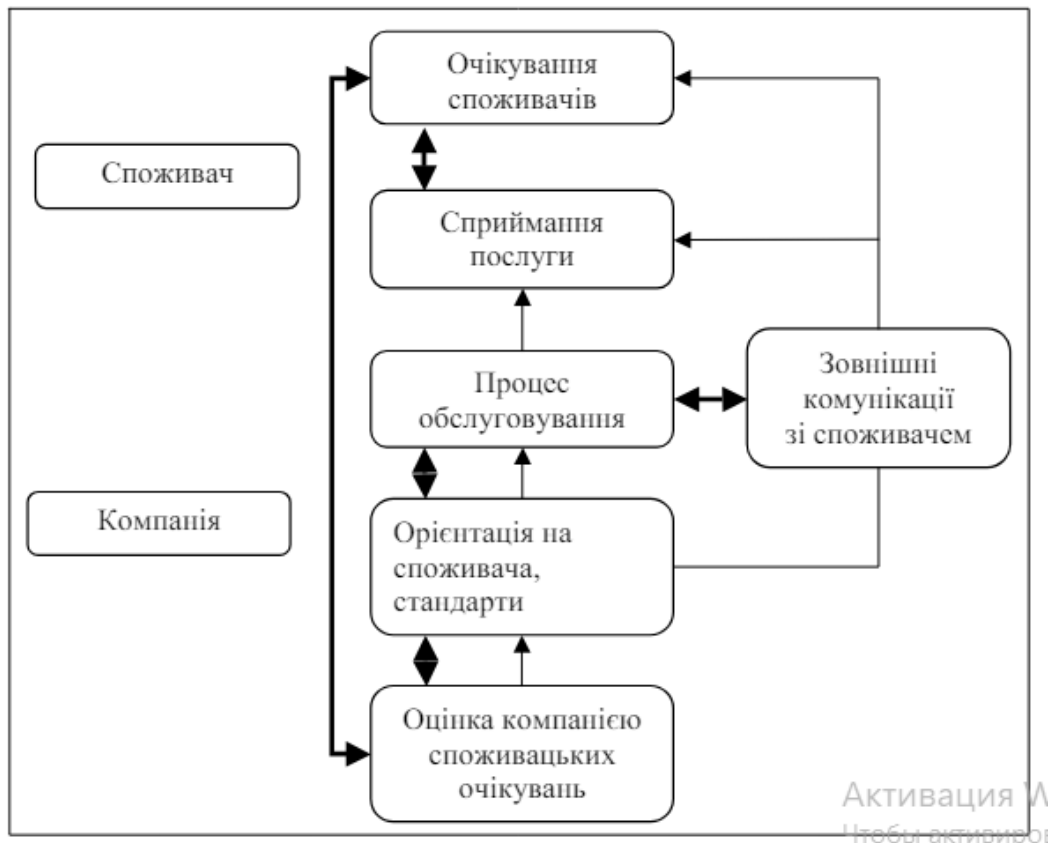


Рис. 10.3. Спрощена GAP-модель оцінки якості послуг

Консультанти використовують цю модель для визначення стратегій та процесів, які може застосовувати компанія для досягнення переваг в обслуговуванні споживачів. Центральним елементом гар-моделі є «споживацьке розходження». Серед розходжень: незнання споживацьких очікувань, недостатня клієнтоорієнтованість стандартів, невиконання стандартів обслуговування, невідповідність діяльності обіцянкам. Головним завданням компанії є скорочення розходження з метою задоволення потреб споживачів та сприяти довгостроковим відносинам з ними.

4. Ключові показники ефективності (Key Performance Indicators)

Ключові показники ефективності (KPI) – це система показників, за допомогою якої працевдавець оцінюють своїх співробітників. **Мета системи** – зробити так, щоб дії співробітників різних служб були узгоджені.

Показники роботи кожного співробітника прив'язують до загальних показників KPI всієї компанії. Кожен співробітник робить внесок у загальну справу, працює на досягнення загального результату внаслідок чого отримує бонуси за їх виконання. Застосування цієї системи дає можливість бачити ефективність роботи кожного співробітника і користь, яку отримує компанія від його діяльності.

Для реалізації системи KPI компанії ділять на співробітників, по 3-5 показників на кожного. Ці показники повинні легко вимірюватися. Співробітники мають персональні завдання та терміни їх виконання, а компанія за допомогою оцінок контролює їх роботу. Ця система добре працює для співробітників, робота яких впливає на фінансово-економічні показники підприємства. У торгових підприємствах це топ-менеджери та менеджери з продажу. Їхній річний бонус складається з двох частин, які залежать від результатів виконання індивідуальних цілей та досягнення показників роботи компанії. Це стимулює більш якісне

виконання функціональних обов'язків. При цьому формула розрахунку бонусу враховує кількість KPI, коефіцієнт виконання кожного з них, а також його вагу.

Впровадження системи KPI є необхідним кроком для будь-якої компанії, яка прагне розвитку та стабільного зростання. *Основні причини, чому використання KPI це важливий фактор для успіху організації:*

1. **Об'єктивне оцінювання ефективності.** KPI дозволяють вимірювати результати роботи на основі конкретних числових показників, а не суб'єктивних оцінок.

2. **Виявлення слабких місць.** Регулярний аналіз показників допомагає швидко знаходити зони росту у роботі компанії.

3. **Оптимізація процесів.** Завдяки KPI працівника та загально-організаційним показникам компанія може покращувати свої бізнес-процеси.

4. **Збільшення мотивації.** KPI часто пов'язані з системою преміювання, що стимулює співробітників до кращих результатів.

5. **Прозорість управління.** Ключові показники ефективності дозволяють керівникам і командам чітко розуміти цілі компанії та їхній внесок у загальний успіх.

Правильно визначені ключові показники ефективності – це win-win для усіх учасників бізнесу.

Перед вибором конкретних KPI необхідно розуміти, що існує кілька категорій ключових показників ефективності. Вони класифікуються за рівнями управління та функціональними напрямками.

За рівнями управління:

- **Стратегічні KPI** для оцінки виконання довгострокових цілей компанії, таких як зростання ринку чи збільшення прибутку.

- **Оперативні KPI** застосовуються для вимірювання ефективності виконання короткострокових завдань і поточних процесів.

- За функціональними областями:

- **Фінансові KPI** – оцінюють дохід, прибуток, рентабельність та інші фінансові показники.

- **Маркетингові KPI** – включають конверсію, вартість залучення клієнта та ефективність рекламних кампаній.

- **Виробничі KPI** – вимірюють продуктивність виробництва, якість продукції та ефективність використання ресурсів.

- **HR KPI** – оцінюють рівень задоволеності працівників, плинність кадрів та ефективність рекрутингу.

Приклади KPI:

Існують різні KPI в залежності від галузі чи діяльності компанії, наприклад:

- **Фінансові KPI:**

- Рентабельність продажів (ROS).
- Чистий прибуток.
- Оборот активів (ROA).

- **Маркетингові KPI:**

- Вартість залучення клієнта (CAC).
- Рівень конверсії.
- Повернення на маркетингові інвестиції (ROMI).

- **Виробничі KPI:**

- Продуктивність праці.
- Час простою обладнання.
- Відсоток браку.

- **HR KPI:**

- Рівень плинності кадрів.
- Середній час закриття вакансії.
- Індекс задоволеності співробітників.

СПИСОК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

Основна література

1. 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.
2. Марченко О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій. Електронне видання. Харків: НЮУ імені Ярослава Мудрого, 2019. 55 с.

Допоміжна література

1. Базецька Г. І. Економічний консалтинг : навч. посібник / Г. І. Базецька ; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2021. – 167 с.
2. Бай С. І., Миколайчук І. П., Ціпуринда В.С. Консалтинг : Навчальний посібник. Київ. нац. торг.-екоп. ун-т, 2018. 432 с.
3. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Організація інформаційно-консультаційної діяльності: підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. 408 с.
4. Безкровний М.Ф., Кропивко М.Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д. Управлінський консалтинг: підручник. Київ: Видавництво Ліра-К, 2015. 336 с.
5. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: навчальний посібник. Київ: КНЕУ, 2000. 228 с.
6. Гонтарева І. В. Консалтингові послуги в сфері підприємництва / І. В. Гонтарева. – Харків : Вид. ХНЕУ, 2016. – 136 с.
7. Губін К. Г. Розвиток бізнес-консалтингу в Україні: проблема корупційної ренти та її розв'язання. Економічна теорія та право. 2018. № 4 (35). С. 124-135.
8. Марченко О. С. Консалтингові ресурси національних інноваційних систем. Економіко-теоретичний аналіз: монографія. Харків: Право, 2008. 280 с.
9. Попова Н. В., Гурова К. Д. Управлінський консалтинг : навчальний посібник; 2-ге вид. Харків : Видавництво «ВДЕЛЕ», 2016. 306 с.
10. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування. Навчально-методичний посібник Харків : НТУ «ХПІ», 2018. 216 с.
11. Тарасенко С. І. 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.
12. Управлінський консалтинг : підручник / М. Ф. Безкровний [та ін.] ; М-во освіти і науки України. Київ : Ліра-К, 2017. 335 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. Фалецька Г. І. Конспект лекцій з дисципліни «Логістичний консалтинг» для студентів першого року денної і заочної форм навчання спеціальності 073 – Логістика / Г. І. Фалецька; Харків. нац. ун-т міськ. госп-ва ім. О. М. Бекетова. – Харків : ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2017. – 66 с.
15. Шевченко Л. С. Стратегічний бізнес-консалтинг: навчальний посібник Харків: Право, 2019. 302 с.
16. Пол Дж. Філдінг. Як керувати проєктами. Видавництво: Фабула. 2020. 240 с.
17. Роде М. Скетчноутинг. Посібник із візуалізації ідей. Харків : Книжковий клуб «Клуб сімейного дозвілля», 2018. 224 с.
18. Сидорова А. В., Біленко Д. В., Буркіна Н. В. Бізнес-аналітика: навч.-метод. посіб. Вінниця: ДонНУ імені Василя Стуса. 2019. 104 с.

Посилання на інформаційні ресурси в Інтернеті, відео-лекції, інше методичне забезпечення

1. <http://www.zakon.rada.gov.ua> – офіційний сайт Верховної Ради України
2. <http://www.minfin.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства фінансів України
3. <http://www.minjust.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства юстиції України
4. <http://www.kmu.gov.ua> – офіційний веб-портал органів виконавчої влади України
5. <http://ief.org.ua> – офіційний сайт Інституту економіки та прогнозування Національної академії наук України
6. <http://www.ier.com.ua> – офіційний сайт Інституту економічних досліджень та політичних консультацій
7. <http://www.imf.org/external/> – офіційний сайт Міжнародного валютного фонду.
8. <http://www.me.gov.ua> – офіційний сайт Міністерства розвитку економіки, торгівлі та сільського господарства України
9. <http://www.bank.gov.ua> – офіційний сайт Національного Банку України
10. <http://www.niss.gov.ua> – офіційний сайт Національного інституту стратегічних досліджень
11. <http://www.worldbank.org/uk/country/ukraine> – офіційний сайт Світового банку
12. <https://www.wto.org> – офіційний сайт Світової організації торгівлі
13. <http://www.oecd.org> – офіційний сайт Організації економічного співробітництва та розвитку
14. <http://www.intellect.org.ua> – офіційний сайт «Мережа аналітичних центрів України»
15. <https://aecu.org.ua/> – сайт Асоціації інженерів-консультантів України
16. <http://www.consultancy.uk/> – сайт консалтингової онлайн платформи Consultancy UK
17. <http://www.taxadvisers.org.ua/> – сайт Співки податкових консультантів України
18. <http://www.feaco.org> – сайт FEACO (Європейська федерація асоціацій консультантів з економіки та управління)
19. <http://www.imcusa.org/> – сайт IMC USA (Інститут менеджмент-консультантів США)

Електронне навчальне видання комбінованого використання
Можна використовувати в локальному та мережному режимі

Черняєва Анна Олександрівна

ЕКСПЕРТНИЙ КОНСАЛТИНГ

Конспект лекцій
для здобувачів вищої освіти другого (магістерського) рівня
денної та заочної форм здобуття освіти
за спеціальністю 076 «Підприємство та торгівля»

В авторській редакції

Підписано до розміщення 28.02.2025. Гарнітура Times New Roman.
Ум. друк. арк. 6,02. Обсяг 2,111 Мб. Зам. № 530/25.

Харківський національний університет імені В. Н. Каразіна,
61022, м. Харків, майдан Свободи, 4.
Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК № 3367 від 13.01.2009
Видавництво ХНУ імені В. Н. Каразіна