

**Міністерство освіти і науки,
молоді та спорту України**

**Тернопільський національний
економічний університет**

І. В. СПІЛЬНИК

КОНСАЛТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ

Навчально-методичний
комплекс дисципліни
(для слухачів магістерських програм)

Затверджено на засіданні кафедри
економічного аналізу і статистики ТНЕУ
(протокол № 12 від 12.06.2012 р.)

Тернопіль
ТНЕУ
2012

ББК 65.050.9 (4 Укр)
С 72

Рецензенти: **І. С. Гуцал** – доктор економічних наук, професор, декан факультету фінансів Тернопільського національного економічного університету;

Л. В. Гаврилюк-Єнсен – кандидат економічних наук, доцент, декан Україно-Нідерландського факультету економіки і менеджменту Тернопільського національного економічного університету

Спільник І. В.

С 72 Консалтингова діяльність : навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістерських програм). – Тернопіль : ТНЕУ, 2012. – 156 с.

У виданні розглянуто теоретичні, економічні та організаційні основи консалтингової діяльності. Особливу увагу приділено висвітленню прикладних питань консалтингу з урахуванням накопиченого вітчизняного та зарубіжного досвіду.

Посібник містить повне забезпечення навчально-методичного комплексу дисципліни і покликаний допомогти студентам у правильній організації роботи з вивчення курсу «Консалтингова діяльність». Значну увагу приділено самостійній та індивідуальній роботі. Структура посібника організована таким чином, щоб максимально допомогти студентам у вивченні та підготовці до успішної здачі підсумкового контролю з дисципліни.

Призначений для викладачів і слухачів магістерських програм, буде корисним у роботі працівників консультаційних підприємств, фінансово-кредитних установ та окремих консультантів-практиків.

Укладач: **Ірина Володимирівна Спільник** – кандидат економічних наук, доцент кафедри економічного аналізу і статистики ТНЕУ

Відповідальний за випуск: **С. І. Шкарабан** – доктор економічних наук, професор, завідувач кафедри економічного аналізу і статистики ТНЕУ, заслужений діяч науки і техніки України

ББК 65.050.9 (4 Укр)

© Спільник І. В., 2012
© ТНЕУ, 2012

ЗМІСТ

Вступ	4
Опис дисципліни, її мета та завдання	5
Програма дисципліни	7
Плани семінарських та практичних занять	11
Опорний конспект лекцій	13
Тематика самостійної роботи	104
Тестові завдання	105
Тематика контрольних робіт	133
Критерії оцінювання рівня знань студента за результатами усного опитування	134
Критерії оцінювання рівня виконання контрольної роботи	135
Критерії оцінювання рівня знань студента при виконанні тестового завдання	136
Методи навчання та оцінювання	137
Термінологічний словник	139
Перелік рекомендованої літератури	144
Додаток	149

ВСТУП

У міру формування в нашій країні ринкової економіки потреба в консультаційних послугах об'єктивно зростає, а розвиток консультаційної діяльності, значення якої для функціонування національної економіки вже давно визнано як вітчизняними науковцями, так і керівниками підприємств і організацій, набуває особливої актуальності. Як свідчить практика, у багатьох випадках саме ефективна консультаційна допомога дає змогу запобігти значним втратам, які можуть виникати через допущення помилок керівниками і власниками при плануванні, організації та веденні бізнесу, налагодженні стосунків з партнерами, клієнтами тощо.

Консультаційна діяльність сьогодні розглядається як невід'ємна інфраструктурна складова ринкової системи господарювання, потужна сфера економіки багатьох розвинутих країн, провідна роль якої пов'язана із сутністю інтелектуального продукту, який створюють консультаційні компанії для організацій-клієнтів з метою посилення їхніх конкурентних переваг, сприяючи мобілізації потенціалу та використанню наявних можливостей підвищення ефективності бізнесу.

Стрімке зростання кількості консультаційних організацій та широти спектра їхніх продуктів висуває особливі вимоги до якості послуг, потребує чіткого визначення меж професії консультанта. В сучасних умовах підвищення професіоналізму та якості послуг стають визначальним завданням консультаційного ринку. Лише завдяки високому професійному рівню і постійним зусиллям, спрямованим на його підвищення, консультант в змозі ефективно використати зростання попиту на консультаційні послуги.

Дисципліна «Консалтингова діяльність» передбачена навчальним планом підготовки слухачів магістерської програми «Фінансовий аналіз» з метою їхньої теоретичної і прикладної підготовки до майбутньої фахової діяльності у сфері надання фінансових консультаційних послуг.

ОПИС ДИСЦИПЛІНИ, ЇЇ МЕТА ТА ЗАВДАННЯ

СТРУКТУРА РОБОЧОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАЛЬНОГО КУРСУ «Консалтингова діяльність»

1. Опис дисципліни

Дисципліна – Консалтингова діяльність ЗФН	Галузь знань, спеціальність, освітньо- кваліфікаційний рівень	Характеристика навчальної дисципліни
Кількість кредитів ECTS – 3,5	Галузь знань 0305 «Економіка та підприємництво»	Дисципліна циклу професійної підготовки за вибором студента
Кількість залікових модулів –	Спеціальність 8.03050801 «Фінанси і кредит»	Рік підготовки – 5 Семестр – 2,3
Кількість змістових модулів –	Освітньо- кваліфікаційний рівень – магістр	Лекції – 12 год. Практичні заняття – 6 год.
Загальна кількість годин – 126	Спеціалізована програма «Фінансовий аналіз»	Самостійна робота – 108 год.
Тижневих годин – , з них аудиторних – год.		Вид підсумкового контролю – екзамен, к. р.

2. Мета і завдання вивчення дисципліни «Консалтингова діяльність»

Вивчення дисципліни «Консалтингова діяльність» передбачено навчальним планом підготовки магістрів за спеціалізованою програмою «Фінансовий аналіз» спеціальності «Фінанси і кредит» галузі знань «Економіка та підприємництво».

Курс «Консалтингова діяльність» відіграє важливу роль у підготовці фахівців у сфері фінансового, інвестиційного та бізнес-консалтингу. Його викладання має бути спрямоване на одержання студентами теоретичних знань і практичних навичок, їхнє застосування в майбутній фаховій діяльності для виявлення та оцінки проблем і потенційних можливостей підвищення ефективності функціонування клієнтів консалтингових фірм. Сучасний консалтинг є синтезом професійної та комерційної діяльності, який передбачає володіння методологією успішного процесу консультування та забезпечення прибутковості консультативного бізнесу.

Метою дисципліни є донесення до студентів особливостей організаційно-економічного механізму функціонування специфічного виду підприємства – консалтингової фірми, її поведінки на ринку свого продукту, а також універсальних принципів та методологічного інструментарію консультативного процесу.

2.1. Завдання вивчення дисципліни

У результаті вивчення дисципліни студенти **повинні володіти**:

- загальнотеоретичними основами професійної та комерційної діяльності консалтингової фірми;
- практичним досвідом вітчизняних та провідних зарубіжних консультативних компаній.

За результатами засвоєного теоретичного матеріалу вони **повинні вміти**:

- застосовувати на практиці набутий первинний досвід консалтингової діяльності;
- використовувати набуті знання і досвід в інших сферах ділового адміністрування.

При підготовці програми використано вітчизняний і міжнародний досвід консалтингової діяльності та програми навчання у вищих навчальних закладах.

ПРОГРАМА ДИСЦИПЛІНИ «КОНСАЛТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ»

Тема 1. Консалтингова діяльність та ринок консалтингових послуг

Сутність, ключові поняття, передумови та причини виникнення консультування. Завдання консалтингової діяльності. Споживачі консалтингових послуг та їхні основні проблеми (мотивація консалтингу). Консалтингова послуга та постачальники консалтингових послуг. Міжнародна та вітчизняна класифікація консалтингових послуг. Якість консультаційної послуги. Загальна характеристика ринку консультаційних послуг. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні. Перспективи та проблеми розвитку консалтингової діяльності.

Тема 2. Види, методологічні підходи та форми консультування

Види консультування. Методологічні підходи та форми консультування. Особливості зовнішнього та внутрішнього консультування. Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього консультування. Вибір виду консультування.

Тема 3. Організація та управління консалтинговими фірмами

Вимоги до консалтингової компанії. Види організаційно-правових форм консалтингового бізнесу. Структури управління консалтингових фірм. Поняття стратегії консультаційної фірми. Визначення стратегічного вибору консалтингової фірми. Реалізація стратегії та контроль за виконанням управлінських рішень.

Тема 4. Складові консультаційного процесу

Зміст і послідовність консультаційного процесу. Застосування проектного підходу у консультуванні. Управління роботою консультаційної фірми на основі проектного підходу. Організація виконання консалтингового проекту. Підготовка до консультування. Мета первинних контактів з клієнтом та проведення перших зустрічей. Попередній діагноз. Джерела отримання інформації для проведення діагностики. Зміст та мета розробки консультаційних пропозицій. Угода про консультування, її структура та зміст. Види консультаційних угод. Діагноз, його мета та виявлення необхідних фактів. Використання експертизи під час аналізу проблем. Аналіз фактів. Мета, етапи та методологічні підходи до розробки консультаційних рекомендацій. Методи творчого пошуку альтернативних варіантів рішень. Оцінка альтернатив рішення проблеми. Презентація консультаційних рекомендацій клієнту. Програма підготовки до впровадження змін. Модель успішного інноваційного процесу. Опір змін та пошук шляхів його подолання. Термін та момент завершення консультування. Зміст і структура підсумкового звіту про консультування. Оцінка ефективності та результативності консультування. Практика консультування на постійній основі.

Тема 5. Побудова взаємин консультанта з клієнтом

Моделі консультування. Критерії вибору консультанта. Партнерські взаємини в системі «клієнт-консультант». Взаємовідносини консультанта та клієнта. Поведінкові ролі консультанта та стратегії роботи з клієнтом. Участь консультанта у процесі внесення змін в організацію.

Тема 6. Маркетинг консалтингових послуг

Мета, зміст та організація маркетингової діяльності консалтингових фірм. Інструментарій маркетингу консалтингового продукту. Методи просування консультаційних послуг. Реклама в консалтингу. Цінова політика консалтингових фірм та ціноутворення консалтингових послуг. Організація продажу та виконання консалтингових проектів.

Тема 7. Кадрова політика консалтингової фірми

Сутність та елементи кадрової політики консультаційної фірми. Вимоги до працівників консалтингових фірм та характеристика цільового сегмента ринку трудових ресурсів консалтингу. Відбір, наймання та навчання персоналу. Планування кар'єри та мотивація праці консультантів. Організація праці консультантів. Стримувальні фактори кар'єрного зростання.

Тема 8. Ризик у консультаційній діяльності

Актуальність, поняття та основні види ризиків у консультуванні та їхні наслідки. Ризик незабезпечення належної якості виконання проекту. Ризик порушення термінів виконання робіт. Ризик недодержання бюджету проекту. Заходи по обмеженню ризиків.

Тема 9. Консультування на ринку фінансових послуг

Загальна характеристика стану фінансового консультування. Консультаційні послуги у фінансовій сфері. Характеристика консультаційних продуктів у сфері фінансового консультування.

Тема 10. Основи професіоналізму (фаховості) у консультуванні

Характерні особливості професії консультанта. Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Професійні організації консультантів. Етика професійного консультанта.

**4. СТРУКТУРА ЗАЛІКОВОГО КРЕДИТУ
з дисципліни
«Консалтингова діяльність»**

Заочна форма навчання

	Кількість годин			
	Лекції	Практичні заняття	Самостійна робота	Індивідуальна робота
Тема 1. Консалтингова діяльність та ринок консалтингових послуг.	0,5	0,5	10	–
Тема 2. Види, методологічні підходи та форми консультування.	0,5	0,5	10	
Тема 3. Організація та управління консалтинговими фірмами.	0,5	0,5	10	
Тема 4. Складові консультаційного процесу.	2	1	16	
Тема 5. Побудова взаємин консультанта з клієнтом.	0,5	0,5	10	
Тема 6. Маркетинг консалтингових послуг.	2	1	12	
Тема 7. Кадрова політика консалтингової фірми.	1	0,5	8	
Тема 8. Ризик у консультаційній діяльності.	1	0,5	14	
Тема 9. Консультування на ринку фінансових послуг.	2	0,5	10	
Тема 10. Основи професіоналізму (фаховості) у консультуванні.	2	0,5	8	
Разом	12	6	108	

ПЛАНІ СЕМІНАРСЬКИХ ТА ПРАКТИЧНИХ ЗАНЯТЬ з дисципліни «Консалтингова діяльність»

Заняття 1. Інститут консультування та ринок консалтингових послуг.

1. Сутність, передумови та завдання консалтингової діяльності.
2. Мотивація консалтингу.
3. Консалтингова послуга та постачальники консалтингових послуг. Міжнародна та вітчизняна класифікація консалтингових послуг.
4. Загальна характеристика ринку консультаційних послуг. Особливості становлення і розвитку консультаційного бізнесу в Україні.
5. Перспективи та проблеми розвитку консалтингової діяльності.

Заняття 2. Маркетинг консалтингових послуг і стратегія консультаційної фірми.

1. Мета та зміст маркетингової діяльності консалтингових фірм. Інструментарій маркетингу консалтингового продукту.
2. Бренди в консалтинговій діяльності. Методи просування маркетингових послуг.
3. Реклама в консалтингу.
4. Цінова політика консалтингових фірм та ціноутворення консалтингових послуг.
5. Організація продажу та виконання консалтингових проектів.
6. Поняття стратегії консультаційної фірми. Визначення стратегічного вибору консалтингової фірми. Реалізація стратегії та контроль за виконанням управлінських рішень.

Заняття 3. Технологія та етика консалтингу.

1. Поведінка консультанта в системі клієнта.
2. Підготовка до консультування та попередній діагноз проблеми.
3. Консультаційні пропозиції та угода про консультування.
4. Діагноз проблеми.
5. Розробка та презентація консультаційних рекомендацій.
6. Впровадження змін в організацію клієнта.
7. Підсумок та завершення консультування. Практика консультування на постійній основі.
8. Характерні особливості професії консультанта.
9. Етичні норми професійного консультанта.

ОПОРНИЙ КОНСПЕКТ

з дисципліни «Консалтингова діяльність»

Тема 1. Консалтингова діяльність та ринок консалтингових послуг

1. **Сутність, ключові поняття та причини виникнення консультування.**
2. **Консалтингова послуга. Ринок консалтингових послуг.**
3. **Особливості становлення, перешкоди та перспективи розвитку консультаційного бізнесу в Україні.**

Сутність, ключові поняття та причини виникнення консультування

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

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

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

Сутність консалтингу полягає у поєднанні фахової та підприємницької діяльності. Це суто ринкове явище, найбільш відчутними рисами якого є комерційна основа надання та реальна мотивація клієнта до одержання цих послуг. Результати інтелектуальної, аналітичної та дослідницької праці, як особливо

цінна інформація, набувають рис товару, а консультаційна діяльність – особливого роду послуги, яку замовляють і оплачують.

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

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

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

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

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

Водночас консультування передбачає і безпосередню наявність іншої сторони – клієнта.

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

Загальноновизнаним є той факт, що під впливом інтеграції та глобалізації економіки, посилення конкурентної боротьби на фоні насичення товарних ринків, сучасних інформаційних технологій, динамічності ситуації, а також з огляду на невизначеність та непрогнозованість змін ділового середовища діяльність суб'єктів господарювання постійно ускладнюється. Неузгодженість між інтересами та можливостями бізнесу у намаганні закріпити або розширити сферу свого впливу перманентно зумовлює необхідність здійснення перетворень. Неординарність проблем та усвідомлення суб'єктами бізнесу потреби у розширенні власної компетентності для їх вирішення змушують керівників вдаватися до послуг консультантів.

Глобалізація бізнесу сприяє підвищенню попиту на консалтингові послуги як серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, так і для новостворених, що прагнуть позиціонуватися на світовому ринку. Крім цього, у багатьох випадках здійснені за результатами консультування перетворення створюють клієнтові додаткові конкурентні переваги. Не можна недооцінювати також і факт підвищення продуктивності діяльності компанії в результаті запровадження передових інформаційних та управлінських технологій.

Підставою для застосування консалтингу є такі аргументи:

- консультанти володіють знаннями, якими не володіють працівники звичайних фірм;
- у процесі своєї діяльності вони нагромаджують досвід роботи з багатьма клієнтами;
- у них достатньо часу для детального вивчення проблеми;
- вони незалежні (принципово, адміністративно, емоційно, матеріально);
- вони здатні втілювати в життя свої розробки і пропозиції.

Виникнення інституту консультування як елемента системи обслуговування бізнесу є одночасно фактором і наслідком піднесення ділової активності. Реалізація консалтингом своєї цільової функції щодо сприяння вирішенню проблем у бізнесі з метою підвищення його ефективності доцільна і можлива за певних обставин економічного розвитку.

У той же час консалтингова діяльність є таким елементом ринкової інфраструктури, випереджаючи розвиток якого забезпечує підвищення ефективності базисних елементів економіки. Зростання ж ефективності діяльності окремих суб'єктів сприяє підвищенню суспільної ефективності і є передумовою для досягнення її світового рівня.

Консалтингова послуга. Ринок консалтингових послуг

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

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

Клієнт може оцінити якість наданої йому послуги лише після завершення консультування або через якийсь проміжок часу. До того ж якість консалтингової послуги безпосередньо залежить від фаховості консультантів. Крім цього, реалізувати консалтингову послугу у завершеній формі без наявності індивідуального споживача неможливо.

Специфіка консультаційної послуги (рис. 1) полягає в її удаваній невідчутності, непомітності та, як правило, у відсутності завершеної матеріальної форми. З огляду на це ідентичні консультаційні продукти, виконані двома консалтинговими фірмами, можуть відрізнятися не тільки за формою, а й мати різну методологію розробки та зміст.

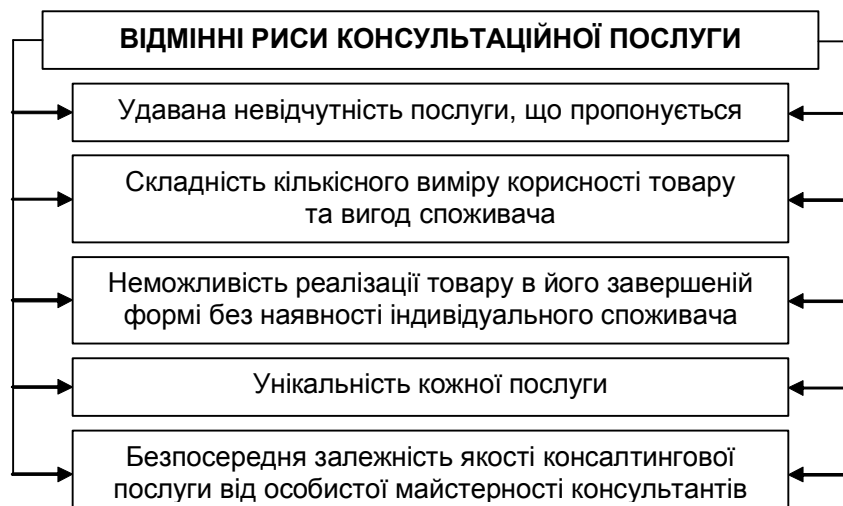


Рис. 1. Особливості товару «консультаційна послуга»

Послуги, що надаються консультаційною компанією, можуть набувати таких основних форм:

1. Аналітична діяльність (аналіз і оцінювання внутрішньої господарської і фінансової діяльності підприємства-клієнта, аналіз інвестиційних проектів, дослідження діяльності конкурентів, ринків збуту, руху цін і т. ін.).

2. Прогнозування (на основі проведеного аналізу і використаних консультантом методик – складання прогнозів за вказаними вище напрямками).

3. Консультації за найширшим колом питань, що стосуються як діяльності компанії-клієнта, так і ринку загалом.

4. Ревізія (аудит) діяльності підприємства-клієнта.

5. Участь у діяльності підприємства-клієнта (стратегічне планування, вирішення сукупності проблем, пов'язаних з організацією управління в різних сферах діяльності підприємства, а також розробка і впровадження інформаційних систем, системна інтеграція і т. ін.).

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

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

Як на Заході, так і в Україні спектр консалтингових послуг доволі широкий, динамічний і зумовлений конкретними потребами бізнесу, адже проблеми українських підприємців є не менш різноманітними, ніж у їхніх західних колег. Вітчизняний ринок консалтингових послуг пропонує практично весь перелік, передбачений міжнародними класифікаторами. І хоча розвиток консалтингу відбувається дещо хаотично, він визначається попитом, вимогами до змісту та якості консультаційних послуг.

Традиційно ринок консультування сегментують за такими ознаками:

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

На вітчизняному ринку консультаційних послуг діють:

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

- крупні багатофункціональні фірми, що налічують близько сотні професійних консультантів, які спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній-клієнтів і пропонують доволі широкий спектр послуг щодо вирішення проблем;
- вузькоспеціалізовані фірми, які надають консалтингові послуги дрібним і середнім організаціям обмеженого сектору консультування, що сприяє досягненню високої якості надання послуг;
- навчальні заклади та центри здійснюють підготовку і перепідготовку фахівців, проводять тренінги за відповідним профілю підготовки напрямом;
- одноосібні незалежні консультанти, що є висококваліфікованими фахівцями зі значним досвідом роботи, які є експертами з певних проблем і (або) постійними консультантами при великих фірмах.

Особливості становлення, перешкоди та перспективи розвитку консультаційного бізнесу в Україні

Консалтинг як особлива діяльність виник у XIX ст., однак широкого розвитку набув у другій половині XX ст., під час відновлення світової промисловості, фінансової і політичної системи, а також виникнення і закріплення на ринку більшості консалтингових фірм. Підвищення ділової активності цього періоду сприяло становленню консалтингу як офіційно визнаної професії та прибуткового бізнесу.

В Україні галузь консалтингових послуг є відносно молодою, але доволі перспективною. Періодом зародження ринку консалтингової послуг можна вважати 1990 рік. У цей час відкривалися представництва іноземних компаній, таких як Arthur Andersen, Baker&Mckenzie, Barents Group, Coopers&Lybrand, Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG, Price Waterhouse Coopers, Roland Berger& Partners. Ці компанії вийшли на ринок як реалізатори проектів, що фінансувалися міжнародними організаціями.

У 1992 р. з метою об'єднання консультантів для забезпечення процесів масової приватизації була створена асоціація консалтингових фірм «Укрконсалтинг». Після завершення становлення українські консалтингові компанії розширили спектр своїх філій в усіх великих містах України.

За оцінками фахівців, ємність консалтингового ринку України оцінюється у 200 млн. дол. США, що у співвідношенні до ВВП значно перевищує аналогічний показник Російської Федерації, однак знаходиться нижче середньої частки у ВВП для країн Європи. Тим не менше, російський ринок є більш показовим завдяки своїй масштабності.

Структурна конфігурація українського ринку за сферами консультування виглядає таким чином: на податковий і юридичний консалтинг припадає 30% ринку, на стратегічне консультування – 13%, на фінансове консультування – 17%, консалтингову підтримку впровадження ІТ-технологій – 21%, консультування з питань управління персоналом – 11%, на консультування з операційного менеджменту – 8%.

Характеризуючи структуру клієнтів консалтингових послуг в Україні, варто зазначити, що найбільш активними споживачами є компанії, які діють на швидкозростаючих ринках харчової, фармацевтичної, металургійної, будівельної промисловості, постачальницького і торговельного бізнесу.

Про стан українського ринку консалтингових послуг в усіх сферах, який можна характеризувати як недорозвинений, свідчить низький рівень представництва великих міжнародних компаній.

На консалтингові послуги в Україні спостерігається зростаючий попит. Це частково зумовлено і тим фактором, що європейські консалтингові компанії виходять на український ринок, пропонуючи інноваційні рішення. Така ситуація спонукає український консалтинговий бізнес розвиватися швидше, обирати свої пріоритети, вміло залучати європейський досвід для власної економіки й шукати свою нішу на ринку консалтингових послуг.

За оцінкою компанії «Лігабізнесінформ», політична криза України стимулює розвиток консалтингових послуг. Постійні «національні» революції, нестабільність економіки ведуть до загострення конкуренції і зростання невизначеності бізнес-середовища, а відтак – зростає і ринок консалтингових послуг.

Щодо світового масштабу, то консалтинговий ринок за попереднє десятиліття збільшився у 20 разів – з 5 млрд. дол. США до 100 млрд. дол. До 2015 р. очікується зростання споживання консалтингових послуг ще на 20%. У Європі цей ринок оцінюється в 44–55 млрд. дол. за рік. Загальна сума доходів консалтингових фірм Великобританії зросла майже на 16% і становить 4,3 млрд. дол., у Росії – 1,7 млрд. дол.

В Україні діє чимало компаній, що надають послуги в певних напрямках консалтингу: інвестиційному, управлінському, ІТ-консалтингу, кадровому, юридичному тощо, але говорити про завершення формування ринку консалтингових послуг передчасно. Оцінити його насиченість також доволі проблематично, але загалом ринок консалтингу України можна охарактеризувати як такий, що швидко розвивається.

Розвиток консалтингового бізнесу в Україні відбувається складно і неорганізовано, незважаючи на те, що в країні працює значна кількість вітчизняних консультаційних фірм та відкриті представництва найбільших світових компаній. Попит на консалтингові послуги залишається доволі низьким через складну макроекономічну ситуацію та мляву ділову активність, відсутність досвіду та культури роботи з незалежними консультантами, а також через неспроможність потенційних клієнтів оцінити корисність консалтингової послуги.

Слід зазначити, що характерним для консультування в сучасних умовах є його виняткова актуальність і спрямованість на виявлення, ідентифікацію та оцінку наявних проблем й існуючих можливостей у функціонуванні та використанні потенціалу клієнта, в знаходженні альтернативних шляхів їх вирішення, розробці та практичній реалізації заходів, спрямованих на здійснення конструктивних змін.

Особливість розвитку ділового консалтингу в Україні зумовлена зокрема і відсутністю узгоджених стандартів (на відміну від таких видів консалтингу, як юриспруденція, оцінка майна або аудит), що дає змогу практично будь-якому фахівцеві, хоч трохи обізнаному в певній справі, займатися консультуванням.

Крім цього, часто відбувається поєднання консультування з наданням інших видів професійних послуг, які не завжди відразу можна визначити як консалтингові. Коло питань, що вирішує консалтинг, доволі широке. У той же час консалтингові фірми відрізняються за спеціалізацією діяльності: від вузької, що обмежується одним напрямком (наприклад аудит), до найширшої, що охоплює повний спектр послуг у цій галузі діяльності. Значна частина консультаційних фірм позиціонують себе як суто консалтингові; частина визнає, що надає переважно консалтингові послуги; а решта – містять у своїй структурі консультаційні підрозділи.

Крім цього, потенційні клієнти консалтингових фірм, що працюють в умовах мінливого і невизначеного вітчизняного

ділового та правового середовища, мають сумніви щодо дотримання консультантами етичних норм та збереження конфіденційності інформації.

Перспективний успіх консалтингових організацій залежить від їхньої готовності до нововведень, адаптації набору послуг до потреб клієнтів, пошуку нових продуктів і ринків, підвищення професіоналізму консультантів.

ТЕМА 2. ВИДИ, МЕТОДОЛОГІЧНІ ПІДХОДИ ТА ФОРМИ КОНСУЛЬТУВАННЯ

1. **Види консультування.**
2. **Методологічні підходи та форми консультування.**
3. **Особливості зовнішнього та внутрішнього консультування.**

Види консультування

Широка практика консультування, різноманітність об'єктів і суб'єктів, проблем і завдань, ресурсів і можливостей, застосовуваних методологічних підходів, форм і моделей, інструментарію, консультаційних продуктів тощо зумовлює типологію його видів за рядом класифікаційних ознак, наведених у табл. 2.1.

Таблиця 2. 1

Типологія видів консультування

Класифікаційні ознаки консультування	Види консультування
1	2
За спеціалізацією	<ul style="list-style-type: none"> – правове консультування; – податкове консультування; – консультування у галузі інформаційних технологій; – аудит; – оцінка майна та бізнесу; – маркетингові дослідження; – інвестиційне консультування; – фондовий консалтинг; – бізнес-процеси та управління; – коучинг (тренінг) тощо
За характером діяльності	<ul style="list-style-type: none"> – науково-дослідницьке; – прикладне

Продовження табл. 2.1

1	2
За суб'єктами здійснення	– внутрішнє; – зовнішнє
За масштабами об'єкта	– макрорівень (державне, міждержавне); – мезорівень (галузеве, муніципальне, регіональне); – мікрорівень (корпорація, фірма, служба, сектор, відділ, підрозділ, цех, дільниця)
За широтою об'єктів консультування	– однооб'єктне (індивідуальне); багатооб'єктне (колективне, групове)
За очікуваними результатами	– консультування проектів (продуктове); – когнітивне консультування (навчальне); – консультування процесів (процесне)
За тривалістю	– короткострокове; – середньострокове; – довгострокове
За повторюваністю (періодичністю)	– разове; – повторне; – на постійній основі
За ступенем завершеності	– етапне; – завершене
За ступенем радикальності змін	– новітнє (принципово нові підходи, технології, методи); – поліпшуюче (удосконалення існуючого, доповнення); – змішане (поєднання поліпшуючого та новітнього)
За цільовою орієнтацією	– єдиноцільове; – багатоцільове
За типовістю	– унікальне; – стандартне (типове)
За інтенсивністю впливу	– шокове; – повзуче

Методологічні підходи та форми консультування

У консультуванні застосовують такі методологічні підходи:

- функціональний підхід, що є формою надання допомоги відносно змісту, процесу або структури завдання (сукупності завдань), яка не передбачає відповідальності за виконання завдань, а лише допомогу відповідальним за вирішення особам;
- професійний підхід, що передбачає надання клієнтові професійних послуг з ідентифікації, діагностики й розроблення

рекомендацій щодо вирішення проблем, а також сприяння їх впровадженню;

– проектний підхід передбачає здійснення консультаційних робіт консультаційною групою (командою), яка досягає мети консультування протягом визначеного терміну і відносно обмежена в ресурсах.

За формами консультування виділяють:

– експертне консультування, згідно з яким консультант передає клієнтові цінну комерційну інформацію (інтелектуальну власність), яку клієнт зобов'язаний зберігати як таємницю;

– навчальне консультування, у ході якого консультант передає клієнтові певні знання, що є загальнодоступними, або є продуктом, створеним працею консультанта;

– процесне консультування – консультант і клієнт співпрацюють над створенням інтелектуального продукту.

Особливості зовнішнього та внутрішнього консультування

З числа суб'єктів консультування стосовно до клієнтської організації виокремлюють:

– зовнішніх консультантів, які є сторонніми юридичними або фізичними особами, що займаються консультаційною діяльністю і просувають на відповідний ринок свої продукти (послуги);

– внутрішніх консультантів, які є штатними співробітниками консультованої організації (спеціалізованих консультаційно-аналітичних служб великих корпорацій, працівників керівного апарату, керівників функціональних та лінійних підрозділів).

Зовнішніми консультантами можуть бути:

– консалтингові організації (великі, які вирішують проблеми будь-якої складності і надають послуги повного спектра; середні, переважно спеціалізовані фірми, які надають ще й супутні послуги (широкий спектр); дрібні вузькоспеціалізовані в певній галузі або кількох суміжних сферах консалтингові фірми);

– одноосібні досвідчені практики-фахівці (з інших організацій, працівники вищих за рангом формувань, співробітники спеціалізованих установ та організацій (науково-дослідних, проектно-конструкторських, вищих навчальних закладів)).

Серед очевидних переваг зовнішніх консультантів є їхня незалежність:

– емоційна – збереження неупередженості незалежно від дружніх або інших стосунків, які мали місце до проекту, або набуті у консультаційному процесі;

– фінансова – консультант прямо незацікавлений у діях клієнта та їх фінансових наслідках;

– адміністративна – консультант не підпорядковується клієнту, і на нього не поширюються адміністративні рішення останнього.

Порівняльну характеристику суб'єктів консультування здійснено у табл. 2.1.

Таблиця 2.2

Порівняльна характеристика суб'єктів консультування

Тип консультанта	Переваги	Недоліки
1	2	3
Зовнішні консультанти	неупереджений погляд на проблему	дискретний характер консультаційної допомоги
	незалежність у діях	відносно обмежений доступ до об'єкта
	високий рівень кваліфікації, універсальність	ризик втрати конфіденційності
	оперування передовими знаннями та навичками, принциповість та новизна рекомендацій	незнання тонкощів діяльності
	можливість використання минулого досвіду для вирішення подібних проблем	необхідність вивчення загальних питань для вирішення окремих проблем
	як правило, є більш авторитетними	можлива недовіра та спротив персоналу клієнта
	можливість залучення на короткий період у разі відсутності потреби чи можливостей залучення на постійній основі	вища вартість залучення
	послуги незалежного фахівця є доречними в умовах певної соціально-психологічної атмосфери в колективі	

Продовження табл. 2.2

1	2	3
Внутрішні консультанти	добре володіння внутрішніми проблемами та причинами їх виникнення	труднощі збереження незалежності та об'єктивності
	вільний доступ до інформації, у т.ч. конфіденційної	традиційне сприйняття проблем організації
	відсутність відчуженого ставлення персоналу	відсутність досвіду вирішення подібних проблем в інших фірмах
	мають перевагу у ситуаціях, які потребують конфіденційності	можуть бути визнані недостатньо авторитетними, часто позбавлені доступу до вищого керівництва
	нижча вартість послуг	
Консультаційні фірми	можливість здійснення значного обсягу робіт у відносно короткі терміни	вищі гонорари, що включають компенсацію витрат та прибуток
	можливість здійснення широкого спектра робіт	стандартизований підхід до вирішення проблем замовника
	можливість заміни фахівців (на прохання клієнта або з об'єктивних причин)	іноді переговорами і розробкою технічного завдання займаються одні особи, а роботу виконують інші, іноді працівники з невисокою кваліфікацією
	надання клієнтові додаткових гарантій (фінансова відповідальність)	
	кращі можливості для просування послуг на ринок (позиціонування, реклама)	
Одноосібні консультанти	незалежність	фінансова відповідальність у межах контрактних сум
	гнучкість	відносна складність визначення рівня кваліфікації

Продовження табл. 2.2

1	2	3
	відносно низькі гонорари	
	індивідуальний підхід до проблем клієнта	
	можливість роботи у штаті підприємства на тимчасовій основі	
	мобільність, здатність утворювати команду для вирішення складніших проблем	

Різним суб'єктам консультаційної діяльності властиві окремі переваги і недоліки, тому обрання певного виду консультування доцільне за відповідних обставин.

У багатьох випадках доречно здійснювати консультування зусиллями спільних груп, які складаються як із зовнішніх, так і з внутрішніх консультантів, що дає змогу скоротити консультаційні витрати, зовнішнім консультантам швидше розібратися в особливостях діяльності клієнта і сприяє підвищенню кваліфікації внутрішніх консультантів. Таке партнерство поєднує переваги обох видів і є тактично більш виправданим.

Тема 3. Організація, функціонування та управління консалтинговою фірмою

1. **Організаційно-правові форми консалтингового бізнесу.**
2. **Структура управління консалтингових фірм.**
3. **Стратегія консультаційної фірми.**

Організаційно-правові форми консалтингового бізнесу

У консультаційній діяльності функціонують суб'єкти, що набувають різноманітних організаційно-правових форм, розгляд і врахування специфіки яких є необхідним, оскільки розбіжності у питаннях щодо відповідальності, ведення обліку та звітності, оподаткування тощо накладають відбиток на організацію та функціонування бізнесу.

У практиці консалтингового бізнесу виокремлюють такі організаційно-правові форми:

- для **одиночного володіння** характерне виконання власником функцій консультанта (іноді за допомогою кількох залучених на період виконання завдання осіб) та керівника фірми. Прибуток такої фірми оподатковується як дохід фізичної особи власника, відповідальність якого є необмеженою. У випадку виходу на пенсію або смерті власника фірма здебільшого припиняє існування;

- найбільш поширеною формою ведення консультаційного бізнесу є **партнерство**, заснування фірми на підставі угоди між кількома особами, які об'єднують свої знання та ресурси. При цьому партнери зобов'язуються спільно нести відповідальність, розподіляти обов'язки та фінансові результати діяльності.

Основними перевагами партнерства є оптимальне використання кваліфікації і знань партнерів через розподіл праці; раціональне використання ресурсів фірми, можливість виконання складних завдань та продовження робіт за відсутності одного з партнерів. До недоліків цієї форми, що можуть спричинити неефективність такої організації, можна зарахувати факт необхідності узгодженості рішень всіма партнерами, а також необмежену відповідальність одних партнерів фірми за помилки та прорахунки інших;

- в умовах створення транснаціональних компаній має місце **корпорація** (акціонерне товариство). Головною особливістю цієї форми консалтингового бізнесу є відсутність відповідальності її власників за зобов'язання і борги корпорації.

Основними перевагами корпоративної організації бізнесу є гнучкість у виконанні та розвитку справи, можливість зміни кількості власників, можливість об'єднання в одній особі працівника і співвласника та реінвестування прибутків фірми, розмежування оподаткування особистого доходу і прибутку корпорації.

Усе викладене вище не дає підстав судити про порівняльну ефективність організаційних форм бізнесу. Застосування кожної з них доречно за певних ринкових та правових умов, але в процесі професійного розвитку окрема фірма може змінювати форми бізнесу – від одиночного володіння до корпорації. З метою підвищення мотивації праці консультантів у багатьох фірмах практикується залучення персоналу до участі в капіталі (співволодіння).

Структура управління консалтингових фірм

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

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

У вертикалі ієрархії управління консалтинговою фірмою виділяють такі рівні:

1. Співвласники (партнери):

– виконавчий комітет (голова виконавчого комітету, директор-розпорядник);

– президент;

– віце-президенти, відповідальні за територіальні зони;

– віце-президенти, відповідальні за операції.

2. Наймані працівники:

– керівники операцій, наставники;

– консультанти без рангів, стажисти, науковий і допоміжний персонал.

Голова виконавчого комітету здійснює розробку довгострокової політики, представництво компанії у радах, комітетах, асоціаціях.

Президент займається щоденним керівництвом, координацією діяльності консультантів, визначає та проводить внутрішню політику компанії.

Співвласники несуть формальну відповідальність перед клієнтом за виконану роботу. До функцій партнерів належить:

• проведення попередніх переговорів з клієнтом;

• формування команди консультантів для виконання проекту;

• підготовка консультаційних пропозицій та угоди;

• загальне спостереження за ходом робіт;

• вирішення конфліктних ситуацій, що виникають між консультантом і клієнтом;

• корекція звітів про виконання проекту, презентація результатів роботи керівництву клієнтської організації.

Керівником операцій є консультант, що має досвід роботи у даній консультаційній фірмі та добру репутацію. Наставник відповідає за консультантів, які працюють самостійно на об'єктах, що територіально розташовані неподалік один від одного. Такі керівники здійснюють:

- планування роботи консультантів;
- контроль за виконанням роботи;
- зв'язок консультантів з керівництвом клієнтської організації;
- інформують керівництво про хід виконання робіт і працю кожного консультанта;
- обговорюють наявні проблеми і при потребі беруть особисту участь у їхньому вирішенні.

Матрична структура властива фірмам, які виконують водночас декілька проектів і співробітники яких перебувають у подвійному підпорядкуванні.

Структури філіалів консультаційних фірм частіше нагадують звичайні лінійно-функціональні, які є частиною загальної структури міжнародної компанії.

Для невеликих консультаційних фірм придатна площинна структура управління.

Управління сучасною консалтинговою фірмою відбувається на основі проектного підходу, змістом якого є планування, організація, стимулювання і контроль окремих консультаційних проектів в умовах обмеженості наявних ресурсів і необхідності їх погодження у часі.

Систему управління консалтинговою діяльністю детальніше розглянемо на прикладі фірми «великої четвірки» *Deloitte Touche Tohmatsu* (Делойт Туш Томацу) (далі Deloitte).

«Велика Четвірка» – група організацій, які надають послуги у сфері «Professional Services» – ряду послуг консультаційного та аутсорсингового характеру. Ці компанії називають аудиторськими, оскільки аудит є консалтинговим продуктом, що користується найбільшим попитом і традиційно замає місце титульного продукту таких організацій. Разом із цим, типовими продуктами також є управління корпоративними фінансами, консультації у сферах юриспруденції, податків, організаційного управління та управління ризиками.

Deloitte – одна з провідних організацій світу в галузі професійних послуг, які мають певні відмінності в кожній окремій країні відповідно до чинного в ній законодавства. Фірми, що належать до цієї всесвітньої мережі, надають аудиторські та консалтингові послуги високих світових стандартів.

Deloitte Touche Tohmatsu – об'єднання типу Swiss Verein, членська організація під Швейцарським цивільним кодексом, згідно з яким кожна фірма-член – окрема і незалежна юридична особа.

Адміністративна структура об'єднання складається з кількох шаблів: регіональний, функціональний та матричний або ієрархічний.

Deloitte, як об'єднання швейцарського типу, є групою компаній, розподілених за географічними ознаками. Здебільшого одна компанія зайнята веденням справ на території однієї країни, однак внаслідок схожості ринкових умов чи специфіки окремих регіонів всередині країни та наявності окремого великого ринку можуть виникнути певні відхилення від цього стандарту.

Регіональна структура пов'язана передусім із відмінностями зовнішнього середовища в різних країнах: законодавстві, культурі, податковій системі та специфіці функціонування організацій-клієнтів. Такий розподіл дає змогу максимально пристосуватись до локальних умов, максимізуючи компетенцію керівної ланки.

Слід мати на увазі, що як незалежні компанії локальні представництва самі відповідають за розвиток компанії в країні чи регіоні і самі є учасниками розподілу прибутків, отриманих за результатами діяльності. Об'єднання виступає як єдине ціле в питаннях маркетингу, стандартів якості та ряду операційних систем, однак загалом географічні підрозділи можуть в будь-який момент відокремитись від глобального об'єднання, як це спостерігалось у 1989 р.

Фірми об'єднання підтримують між собою тісний зв'язок, проводять спільні навчання, семінари, обмін спеціалістами. Такий обмін досвідом дає змогу максимізувати інноваційний потенціал компанії, скоротити витрати на навчальні програми, максимізувати ефективність внутрішніх та зовнішніх баз даних. У деяких випадках ряд функцій компанії одного регіону може перейняти інша компанія-партнер.

На відміну від деяких інших компаній такого типу, Deloitte не робить значного акценту на офшорних моделях ведення бізнесу. Тим не менше, фірма інвестувала в створення потужного багатопільового центру обробки інформації в Індії, що отримав робочу назву «Регіон 10». Він використовується як «нічна база» для робіт, що здійснюються в США і Західній Європі.

На рівні регіонів фірми є холдингами у формі закритих акціонерних товариств або товариств із обмеженою відповідальністю.

Вони створюють холдинг, що перебуває у власності «партнерів» – працівників найвищої ланки, які розподіляють між собою прибуток від діяльності компанії. Залежно від юридичних, ринкових та інших умов компанія може створювати дочірні підприємства, які займаються різними аспектами діяльності та видами послуг. Однак ці компанії зазвичай розміщуються в одному офісі і є єдиною фірмою. Фірму очолює старший партнер, якому підпорядковуються партнери, що завідують конкретними напрямками діяльності та продуктами компанії. Рішення на рівні холдингу приймаються радою партнерів, які, власне, є співвласниками компанії.

Також дочірні компанії можуть займатися внутрішньою діяльністю фірми, зокрема: сферою фінансів, управлінням персоналом, маркетингом, стратегічним управлінням, видавничою діяльністю та кореспонденцією, бути центром з дослідження та інновацій

Всередині дочірніх компаній також можуть бути виділені відділи, які спеціалізуються на тій чи іншій сфері діяльності або на певному продукті. Однак зазвичай, внаслідок невеликої кількості фахівців у конкретному офісі та унікальності їхнього досвіду, вони не створюють офіційні підрозділи.

На найнижчому рівні структура компанії керується відповідно до проектного підходу діяльності (*Детальніше розглядається у темі 4*).

Стратегія консультативної фірми

Консалтингова фірма, як специфічне підприємство, метою якого є надання допомоги суб'єктам підприємництва, здійснює свій стратегічний вибір, виходячи із взаємоузгодження двох аспектів:

- 1) здійснення професійної діяльності;
- 2) підтримання комерційного ефекту свого бізнесу.

Ринкове середовище формує попит на консультативні послуги, тому є рушієм для створення і формування прибуткової консалтингової організації. Саме наявність попиту, або ж можливість створення такого у певному ринковому сегменті, і визначає стратегію компанії відносно даного ринку. Основними факторами, що обумовлюють необхідність стратегічного розвитку консультативних фірм, є утримання ринкових позицій, підвищення

якості консультаційних послуг відповідно до потреб клієнтів. Закономірно, що стратегічне планування розвитку консалтингової фірми полягає у спрямуванні її ресурсів у тих напрямках, які мають найбільший потенціал розвитку.

Стратегія консультаційної фірми має охоплювати обидві сторони консультування – професійну та комерційну. Однак першим кроком, який зумовить наступний, має бути визначення професійної мети фірми.

Професійний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми охоплює:

- 1) професійний профіль консалтингової фірми;
- 2) професійне обличчя фірми:
 - унікальні методичні прийоми;
 - використання специфічної документації;
 - користування спеціальними атрибутами;
 - рівень професійної культури;
 - імідж консультанта;
 - спілкування з клієнтами та міра участі у вирішенні проблем;
- 3) технічне лідерство фірми:
 - першість у галузі технології та методів;
 - відстеження нової інформації та пропонування її клієнтам;
- 4) види послуг, які надаватиме фірма:
 - навчальні;
 - технічні;
 - інформаційні;
- 5) визначення напрямків розширення своїх послуг.

Наступним кроком розробки стратегії розвитку консалтингової фірми є визначення другого стратегічного параметру – ділової активності.

Комерційний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми вимагає визначення:

- 1) мети бізнесу консультаційної фірми;
- 2) мети ділової стратегії:
 - забезпечення виживання;
 - утримання поточних ринкових позицій;
 - вибір темпів зростання (швидкого, повільного);
- 3) бажаного розміру доходів та прибутку;
- 4) міри фінансової стабільності та незалежності фірми.

Стратегія консалтингової фірми, що розроблена згідно з двома аспектами її діяльності, призначена забезпечити подальший

розвиток цього специфічного підприємства як професійної одиниці і ринкової структури (див. рис. 3.1.)



Рис. 3.1. Стратегічна карта консультаційної фірми

Оскільки консультаційна фірма є інтелектуально спрямованою структурою, то її професійна мета повинна узгоджуватися з фінансовими цілями діяльності. Без зовнішньої підтримки фінансове самостійне життя такої одиниці може бути забезпечене лише відповідною грамотною стратегією, яка могла б примирити неринкову сутність системи з ринково орієнтованим середовищем.

Стратегічний вибір консультаційної фірми як рішення, що розраховане на довгострокову реалізацію, стосується найважливіших сторін внутрішнього та ринкового існування підприємства:

- визначення діапазону послуг;
- визначення базових клієнтів;
- визначення розміру та темпів зростання фірми;
- взаємодія із конкурентним середовищем.

При визначенні діапазону послуг у процесі стратегічного розвитку фірма вибирає варіант:

Ø розвивати розподіл послуг за функціональними та предметними ознаками;

Ø здійснювати поділ послуг за проблемним критерієм;

Ø спеціалізації на наданні унікальних консультаційних послуг з використанням спеціальних підходів, моделей та систем управління;

Ø зосередження уваги потенційних клієнтів не на змісті та результаті консультування, а на методологічних підходах до вирішення проблеми та можливості оволодіння клієнтом певними прийомами діагностики, аналізу та розроблення альтернатив вирішення проблеми.

При визначенні базових клієнтів консалтингова фірма у своєму стратегічному розвитку орієнтується на:

- обслуговування підприємств певного розміру (малі, середні, великі);
- обслуговування підприємств певної галузі (галузей);
- обслуговування підприємств певної форми власності (всіх форм);
- географічний поділ ринку.

Однак слід зазначити, що обрана стратегія консультування має бути скоректована згідно з вимогами інноваційних процесів та змінами зовнішнього середовища.

Крім розробки стратегії розвитку консультаційної організації, ефективного функціонування вимагає систематичного застосування стратегічного управління консалтинговою фірмою. Система стратегічного управління консалтинговою фірмою повинна містити як елементи підготовки стратегічного вибору, так і його формування і реалізації.

Системний підхід до стратегічного управління консультаційною фірмою передбачає оцінку ринку консультаційних послуг та перспектив його розвитку; оцінку рівня конкуренції та тенденцій її динаміки; оцінку стану та перспектив зміни економічного

макросередовища; здійснення стратегічної діагностики; вироблення і прийняття стратегічних рішень та здійснення контролю за ходом їхнього виконання.

При проведенні оцінки потенційного ринку консалтингових послуг досліджують світові та вітчизняні тенденції розвитку галузі; зміни в організації бізнесу у галузі; результати діяльності суб'єктів галузі (конкурентів, партнерів); а насамперед – зміни у потребах потенційних споживачів консалтингових послуг.

Тема 4. Складові консультаційного процесу

- 1. Зміст та послідовність консультаційного процесу.**
- 2. Застосування у консультуванні проектного підходу.**
- 3. Організація виконання консалтингового проекту.**

Зміст та послідовність консультаційного процесу

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

У результаті реалізації консультаційного процесу клієнт отримує:

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

Типовими завданнями консультаційного процесу є:

- виправлення проблемної ситуації;
- удосконалення управління ситуацією;
- створення принципово нової ситуації.

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

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

У фаховій літературі висвітлюються різні точки зору щодо поділу консультаційного процесу (циклу) на основні етапи. Різні автори пропонують моделі, що містять від трьох до десяти етапів.

Просту, логічну і водночас достатньо загальну модель запропонував Мілан Кубр під егідою Міжнародної організації праці (International Labour Organization – ILO) (табл. 4.1). Вона нараховує п'ять етапів процесу консультування: передконтрактне знайомство, діагностику, планування дій, впровадження пропозицій і завершення консультування. Кожен із перерахованих етапів у свою чергу може бути розподілений на ряд кроків або паралельних дій (робіт).

Таблиця 4.1

Послідовність консультаційного процесу

№ з/п	Етап консультування	Зміст виконуваних робіт
1.	Підготовка до консультування (передконтрактне знайомство)	Встановлення перших контактів з клієнтом. Попередня діагностика проблеми. Постановка консультаційного завдання. Планування завдання. Пропозиція клієнту з виконання завдання. Укладення консультаційного контракту.
2.	Діагностика стану, причин виникнення проблем та перспектив їх вирішення	Аналіз мети. Аналіз проблеми. Збір інформації. Аналіз фактичної інформації і синтез. Зворотний зв'язок з клієнтом.
3.	Розробка плану консультаційних заходів	Розробка рішень. Оцінка альтернатив. Представлення плану консультаційних заходів та його обговорення з клієнтом.
4.	Впровадження заходів	Планування впровадження змін. Допомога у впровадженні змін. Корегування пропозицій. Навчання.
5.	Оцінка результатів та забезпечення їх дострокової підтримки	Оцінка консультаційного проекту. Оцінка вигоди клієнта від консультаційного проекту. Оцінка процесу консультування. Заключний звіт. Підтримка виконаного проекту.

Однак ця загальна послідовність у конкретній ситуації може зазнати суттєвих змін, що є виправданим з огляду на вид, мету та завдання консультування. У ряді випадків певні етапи можуть бути відсутніми, частково накладатися, або є доречною зміна їхньої послідовності. Так, наприклад, впровадження може розпочатися ще до завершення етапу планування дій. Іноді може не знадобитися детальна діагностика, або вона буде об'єднаною з плануванням. Наприклад, у ході проведення оцінки, що здійснюється на завершальному етапі, може з'ясуватися, що обраний шлях виявився неефективним або хибним, що потребує повернення до початкової стадії і застосування кардинально нового підходу.

Застосування у консультуванні проектного підходу

Досвід роботи як зарубіжних, так і вітчизняних консультаційних фірм переконує у перевагах організації виконання консультаційних робіт проектним методом. У результаті цього головною структурною одиницею управління стає не консультант, а консультаційний проект, що здійснюється проектною групою (командою).

Консультаційний проект є комплексною діяльністю, що має певні терміни початку і закінчення робіт, визначення у часі, обмеження у витратах, а також певні трудові, матеріальні і фінансові ресурси, які спрямовані на досягнення мети консультування.

Після визначення проблеми клієнта та сфери діяльності партнери призначають відповідального керівника проекту, що здійснює добір професіоналів, частково із тих, хто має досвід роботи у конкретній галузі, частково – зі знавців конкретного типу послуги. Новостворена команда формує підрозділ, що займається певним проектом. Одні й ті ж працівники можуть бути задіяні у 2-3 різних проектах, що створює матричну структуру управління.

У ході реалізації проектного підходу керівництво здійснює управління, яке передбачає планування, організацію, стимулювання і контроль за окремими консультаційними проектами в умовах обмеженості наявних ресурсів і необхідності їхнього узгодження у часі.

Управління проектом спрямоване на вирішення таких завдань:

- визначення і обґрунтування цілі;
- визначення необхідного обсягу робіт;
- оцінка необхідних ресурсів;
- калькулювання і аналіз витрат проекту;
- побудова організаційної структури проекту;
- добір персоналу необхідної кваліфікації;
- підготовка необхідної документації;
- визначення термінів виконання проекту і графіка його реалізації;

- організація здійснення проекту;
- забезпечення контролю за ходом виконання проекту.

Ключову роль в управлінні проектом відіграють керівники консультаційних проектів і проектних груп. Вони виконують такі функції:

- просування консалтингового продукту на ринок;
- пошук і переговори з потенційними клієнтами;
- проведення попереднього дослідження клієнтської організації;
- розробка і надання клієнту консультаційної пропозиції, узгодження окремих пунктів договору на виконання робіт;
- управління командою консультантів і консультаційним проектом;
- структурування робіт з проекту;
- здійснення календарного планування проекту;
- визначення необхідних ресурсів для виконання проекту, в тому числі чисельного і персонального складу команди консультантів;
- розподіл робіт і визначення матриці відповідальності;
- технічне керівництво консультантами, зайнятими виконанням проекту;
- ведення або контроль за наданням необхідної документації проекту;
- забезпечення зв'язку консультантів з керівництвом клієнтської організації, організація робочих зустрічей замовника з керівництвом консультаційної фірми;
- огляд і підготовка поточних (проміжних) і підсумкових звітів при виконанні консультаційного проекту;
- мотивація членів команди;

- контроль за ходом реалізації проекту, коригування планів виконання робіт і узгодження з клієнтом можливих змін у ході реалізації проекту;

- інформування керівництва консалтингової фірми про хід виконання робіт.

Однією з найважливіших функцій керівника проекту є *структурування робіт з проекту*. Структурування є невід'ємною частиною загального процесу управління проектом, яке включає визначення його цілей, а також підготовку плану проекту, матриці розподілу відповідальності й обов'язків. До головних завдань структурування проекту належать:

- поділ проекту на блоки (етапи, стадії);
- розподіл відповідальності за окремі елементи проекту;
- погодження запланованих витрат часу з наявними ресурсами часу консультантів у випадку, якщо вони задіяні у виконанні кількох проектів;

- точна оцінка необхідних витрат – техніки, матеріалів, часу, інших ресурсів;

- погодження окремих робіт проекту в часі;
- перехід від загальних цілей до персональних завдань членів команди.

На практиці процес консультування зазвичай організують і реалізують як послідовність консультаційних завдань. Перед початком роботи над проектом консультант і клієнт обговорюють обсяги і межі робіт. Таким чином, консультаційний проект має охоплювати:

- мету проекту і результати, яких необхідно досягти;
- знання, уміння і досвід, які забезпечуються консультантом;
- характер і послідовність робіт, які консультант повинен виконати;

- міру участі клієнта в проекті;
- ресурси, необхідні для здійснення проекту;
- графік проекту;
- вартість послуг;
- інші умови.

Усі ці характеристики закріплюють у контракті про надання консультаційних послуг, найчастіше в письмовій, але іноді і в усній формах. У контракті також описують етапи процесу консультування, які будуть реалізовані в межах цього проекту, наприклад, завдання може вважатися виконаним, якщо клієнту представлено аналітичний звіт.

Організація виконання консалтингового проекту

Для консалтингової практики значну цінність має її мережа стосунків і контактів з колишніми і поточними клієнтами, посередниками тощо. Обов'язок кожного консультанта – створювати і підтримувати ці зв'язки.

Консалтинговий проект є важливою складовою відносин між клієнтом і консультантом. Він є особливо насиченим періодом у їхньому розвитку і може значно вплинути на них – як позитивно, так і негативно. Цими відносинами необхідно керувати також після закінчення проекту з огляду на те, чи прагне консультант отримати наступне замовлення.

Суттєвий вплив на добрі взаємини консультанта з клієнтом для розширення і підтримання мережі професійної практики мають перші контакти. На момент зустрічі у обох сторін є як свої очікування, так і обов'язки. Основою успішного консалтингового проекту (отже й добрих взаємовідносин) є чітка домовленість між консультантом і клієнтом про:

- зміст роботи;
- те, як вона має виконуватися;
- те, скільки це коштуватиме;
- те, що в результаті отримає клієнт.

Це означає, що від самого початку необхідно встановити чітке коло повноважень; адже багато труднощів у консалтингових проектах виникають саме через невідповідність результатів очікуванням від самого початку.

В окремих великих консалтингових фірмах робота «продавця» традиційно відділяється від роботи фахівця. У наші дні через високий ступінь спеціалізації питань дуже часто за наполяганням клієнтів до процесу формулювання результатів консультування залучаються і фахівці-виконавці, принаймні на завершальних стадіях. Продавці в консалтинговій фірмі можуть узяти на себе відповідальність за управління відносинами з клієнтом; вони будуть першими, що виходять на контакт з клієнтами, але потім доречно залучити відповідних фахівців, які, як очікується, будуть безпосередніми виконавцями. Тому всі консультанти повинні бути ознайомлені з комерційними аспектами організації виконання консалтингових проектів.

Запрошення до співпраці. Перший контакт може бути встановлений у ході листування або телефонної розмови. У

такому спілкуванні консультант і клієнт обговорюють характер і зміст проблеми, що і є початком процесу продажу консалтингових послуг. При цьому клієнт сформує свою думку про консультанта залежно від того, наскільки добре консультант продемонструє йому своє розуміння проблеми, і за якістю запитань, які він ставитиме.

На цій стадії консультантові зовсім не обов'язково пропонувати можливі рішення – швидше навпаки; навіть якщо проблема технічно легко вирішувана, можуть виникнути доволі серйозні внутрішньоорганізаційні бар'єри. Бесіда може закінчитися пропозицією про подальшу зустріч, яку необхідно належним чином організувати. Наприклад, візит консультанта в офіс або на об'єкт клієнта може багато розповісти про нього, тому треба спробувати організувати все так, щоб принаймні одна з перших зустрічей відбулася на території клієнта.

Проведення попереднього дослідження. Перш ніж укласти контракт за певним проектом, консультант повинен провести попереднє дослідження, щоб оцінити його характер і розміри. Це дослідження вже саме по собі міні-проект, у ході виконання якого необхідно:

- зібрати дані щодо певної проблеми;
- проаналізувати їх і виявити основні питання;
- визначити, в яких напрямках слід рухатися для вирішення цих питань;
- спланувати хід робіт над проектом;
- визначити, які необхідні консультанти й інші ресурси.

У деяких випадках все це вже може бути зроблено клієнтом – наприклад, якщо необхідна допомога консультанта як фахівця в комплексному проекті, який вже виконується. Але частіше за все попередні дослідження є першою стадією багатоетапного проекту.

У ряді випадків консультант вже тим, що встановить проблему, може надати значну послугу своєму клієнту, і тому має право розраховувати на оплату за попереднє дослідження. Проте, як правило, консультантові належить здійснити всі роботи, що передують проекту.

Отже, консультант організовує проведення попереднього дослідження. До відвідин перспективного клієнта доречно провести додаткові дослідження щодо організації клієнта. Якщо вдасться, – ознайомитися з фінансовою звітністю і рекламними матеріалами, щоб наперед дізнатися про цю компанію і краще

підготуватися до візиту (припустимо, попросити керівництво клієнта наперед надати йому інформацію, яка може виявитися необхідною або корисною).

Консультантові слід мати наперед заготовлений перелік питань (бажано письмово), які він схоче з'ясувати під час свого першого візиту. Він може оглянути (що цілком доречно) об'єкт (офіси, складські приміщення тощо), познайомитися з керівництвом або/і головними фахівцями (проте слід пам'ятати, що це не завжди доречно, адже може бути розцінено як втручання в організацію, тому повинне розглядатися в контексті цілей проекту).

Там, де значення має думка персоналу, а не лише факти, слід провести невелике безпосереднє опитування, щоб побачити різницю між офіційною точкою зору і думкою компетентних окремих фахівців.

Під час попереднього дослідження дуже важливо визначити саму проблему, а не її симптоми. Дуже часто при вирішенні проблеми в діяльності клієнта існують, крім технічних питань, ще й організаційні і психологічні, а для досягнення бажаного результату всі важливі аспекти однієї проблеми потрібно розглядати разом.

Робота з клієнтом. У ході попередньої діагностики стану клієнта вирішальним чинником для продовження співпраці є оцінка клієнтом якості й ефективності дій консультанта. Вкрай необхідною є конструктивна дискусія між клієнтом і консультантом щодо всіх аспектів проблеми, що вирішується.

На етапі попереднього дослідження консультантові також буде потрібно оцінити клієнта, з яким він має справу, і визначити характер майбутніх робочих стосунків. Йому слід визначити, яким клієнтом є дана організація; чи знайомі партнери з використанням послуг консультантів і чи готові втілювати результати консультування. Якщо ж ні, то консультантові доведеться надати більше уваги управлінню проектом і спрямовувати клієнта на більш ефективне використання консультаційних послуг.

Кожна сторона по-своєму уявляє характер взаємин у системі клієнт–консультант. Консультантові, зокрема, потрібно знати про таке:

- яке ставлення представника клієнта, що відповідає за дану роботу до проекту?
- якою буде участь клієнтового уповноваженого після запуску проекту?

– який персонал клієнта працюватиме з консультантами, адже їм потрібна підтримка з боку персоналу клієнта, щоб створити необхідні умови для ефективної роботи. Важливо, щоб клієнт розумів це і надавав необхідну допомогу.

– у який спосіб оголосити про проект, що проводиться, в організації клієнта?

– кого слід повідомити і наскільки детально?

Всі ці питання необхідно вирішити до початку виконання роботи, і вони повинні принаймні у загальних рисах враховуватися при підготовці комерційної пропозиції.

Якщо клієнт задоволений якістю попередньої діагностики, консультант готує консультаційні пропозиції, зокрема проект консультаційної угоди (контракту) і подає їх на розгляд керівництва клієнтської організації.

Підготовка пропозиції. Проводячи попереднє дослідження, консультант намагається зібрати достатньо даних для підготовки пропозиції, яка буде документом, що окреслює коло повноважень за проектом.

При роботі з клієнтом вперше потрібна докладна письмова пропозиція; але коли вже встановлені добрі консалтингові відносини, клієнта може цілком задовольнити короткий лист-підтвердження, що охоплює ключові питання, які були обумовлені.

Однак у всіх випадках мають бути детально розглянуті консультантом і узгоджені, принаймні принципово, з його клієнтом ключові питання, наведені нижче, незважаючи на те, були вони записані чи ні (щоб і консультант, і клієнт мали надалі однакові уявлення), а саме:

1. Розуміння проблеми консультантом.

2. Зміст і цілі роботи. Вони позначають межі проекту, а також те, чого потрібно досягнути в цих межах.

3. Підхід до рішення: може використовуватися загально-відомий, стандартний підхід або новаторський підхід до виконання завдання. Однак інновація не є неодмінною умовою і має бути застосована розумно.

4. Програма необхідних робіт.

5. Короткий виклад очікуваного ефекту від виконання проекту. Особливо це стосується письмових пропозицій, які можуть використовуватися для продажу концепції проекту, а також послуг консультанта клієнтові.

6. Необхідні ресурси. Тут має йтися про витрати робочого часу консультанта і розмір гонорару. При багатоступінчатому

проекті розмір подальших етапів може залежати від першого, але навіть при цьому, в цілях бюджетування корисно зауважити клієнтові на його майбутні витрати. Оскільки майже всі консалтингові проекти вимагають участі штатного персоналу клієнта, слід звернути увагу і на необхідні ресурси з боку клієнта.

До пропозиції також може бути включений орієнтовний план робіт у загальних рисах, однак більш детальне планування здійснюється відразу після етапу попереднього дослідження, коли буде розроблена конкретна програма робіт із прив'язкою до календаря.

Консультантові потрібно довести, що він достатньо кваліфікований для виконання подібної роботи. Може йтися, наприклад, про академічний рівень кваліфікації, але в більшості випадків питання торкається наявності відповідного практичного досвіду. Велика консультативна фірма може дати короткий перелік виконаних робіт і додати до цього короткі характеристики консультантів, які працюватимуть над цим конкретним завданням. Характеристика має бути не звичайною, а максимально наближеною до найближчого проекту, щоб показати, що кожний консультант має достатню кваліфікацію для роботи над цим проектом.

Необхідність наявності практичного досвіду виконання подібних завдань і знання сфери бізнесу залежатиме від характеру виконуваної консультантом роботи. Проте у всіх випадках клієнти можуть поставити стільки запитань, скільки визнають потрібним для того, щоб переконатися, що фірма і/або консультант мають відповідний досвід і рівень професіоналізму.

Для підтвердження надійності консультанта для нових клієнтів можуть бути дуже корисними рекомендації інших клієнтів. Високоризиковані проекти за жодних обставин не доручатимуться випадковому консультантові, а лише тому, кому клієнт повністю довіряє.

Перетворення пропозиції в контракт. Пропозиція є основою контракту між клієнтом і консультантом, і в цьому значенні вона повинна містити інформацію про таке:

- робота, яку має виконати консультант, і продукти, що надаються (також оговорюється, які роботи не будуть виконані);
- ресурси, які має забезпечити клієнт;
- графік виконання робіт і тривалість проекту загалом;
- принципи оплати роботи.

За необхідності консультаційні пропозиції до підписання контракту з консультаційною організацією в інтересах клієнта переглядають і доопрацьовують як з формального боку, так і за їхньою суттю. Іноді деякі аспекти можуть бути переглянуті в ході проекту. Якщо таке відбувається, то ці зміни необхідно закріпити документально, наприклад, у листі клієнтові.

Необхідно також врахувати такі умови укладення договору:

- як довго дана пропозиція залишається чинною: чи буде переглянуто кошторис оплати, якщо клієнт не ухвалює рішення про початок робіт протягом 6 місяців, або якщо консультанти, що призначені на проект, вже не працюють;

- що включено у вартість: чи були включені невикладні витрати і податок на додану вартість або вони були розділені? Хто забезпечуватиме секретарські та інші послуги: клієнт чи консультант? Якщо останній, то чи буде призначена за них окрема оплата?

- чи можуть ставки гонорару переглядатися в ході виконання проекту;

- умови оплати;

- умови розірвання контракту за бажанням однієї із сторін.

Доречно внести ще й статтю про невизнання відповідальності за те, що певні особливі результати не будуть досягнуті, і за будь-які можливі пов'язані з цим втрати клієнта, що є абсолютно слушним, оскільки велика частина роботи консультанта залежить не тільки від нього самого, а й від ефективної співпраці з персоналом клієнта. Консультант рідко може гарантувати отримання розрахункового ефекту від проекту, і письмові пропозиції повинні відображати це, наприклад, з використанням слова «можливо» замість слова «обов'язково».

Крім цього, клієнт може вимагати деяких гарантій дотримання конфіденційності.

Ряд статей можуть торкатися питання авторських прав, патентного права, роялті та інших питань, пов'язаних із захистом інтелектуальної власності, інших обмежень відносно консультанта, таких як отримання роботи у клієнта або виконання подібної роботи для інших клієнтів у тому ж секторі. (Абсолютно неетично з боку консультанта займатися розробкою маркетингової стратегії для компанії з певним асортиментом продукції, щойно виконавши те ж саме для її основного конкурента).

Виконавці проекту. Якщо консультант, який займався розробкою угоди на виконання проекту, братиме участь і в його

здійсненні, то проблем з передачею технічного завдання не існує. У деяких випадках, особливо у великих фірмах, може виникнути необхідність передачі технічного завдання від продавця консультаційної послуги до її виконавця.

Одним зі «смертних гріхів» консультантів, на який найчастіше скаржаться клієнти, є значний розрив між вражаючою компетенцією старшого консультанта, який виборов право укласти контракт, і консультантом, який виконує роботу. Якщо все-таки повинна відбутися передача технічного завдання, то частина цього процесу має передбачати введення виконавця в курс справи про клієнта і суть завдання, тобто консультант, який уклав договір, повинен перебувати в тісному контакті з його виконавцем.

При виконанні консультаційного проекту сторони можуть раціоналізувати як виконувані роботи, так і кошти, передбачені на виконання проекту. Клієнтові необхідно налагодити зворотний зв'язок з консультантом, контролювати хід виконання проекту, підготувати персонал до участі у впровадженні консультаційних змін та володіти тактикою подолання опору змінам.

Тема 5. Побудова стосунків консультанта з клієнтом

1. ***Моделі консультування.***
2. ***Поведінкові ролі та стратегії роботи з клієнтом.***
3. ***Критерії вибору консультанта.***

Моделі консультування

Для успішного проведення консультаційного процесу його учасникам необхідно визначитися з моделлю стосунків, яка б дала змогу з'ясувати характер співробітництва у консультуванні.

У консультаційному процесі вирізняють такі різновиди моделей консультаційних стосунків: «експерт-клієнт», «лікар-пацієнт» та «співробітництво».

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

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

Найбільш ефективною вважається модель «співробітництво», яка дає змогу поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування. Спільна робота дає змогу розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує у майбутньому можливість клієнтові самостійно долати бізнесові та управлінські труднощі. Порівняльну характеристику моделей консультування наведено у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Порівняльна характеристика моделей консультування

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

Поведінкові ролі та стратегії роботи з клієнтом

Вибір моделі консультування вимагає побудови відповідних стосунків з клієнтом і визначення поведінки консультанта в клієнтській організації. Поведінкові ролі консультанта пов'язані зі змістом та особливостями консультаційного завдання. Характеристику основних поведінкових ролей консультанта наведено у табл. 5.2.

Таблиця 5.2

Порівняльна характеристика поведінкових ролей консультанта

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

Поведінка консультанта також відповідає обраній стратегії внесення змін в організацію.

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

Стратегія співробітництва полягає у синхронізації зусиль консультанта і клієнта та одночасному їх спрямуванні на вирішення проблеми. Ця стратегія використовує процесну консультацію, яка має за мету активізацію інноваційного потенціалу персоналу клієнтської фірми та сприяння використанню її власних ресурсів у впровадженні змін. Консультант не тільки розробляє рекомендації, а й створює систему заходів щодо впровадження інновації та забезпечення її підтримки. Консультант спільно з клієнтом діагностують проблему і розробляють альтернативи її вирішення відповідно до специфіки клієнтської системи.

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

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

Критерії вибору консультанта

Головний фактор, за яким обирають консультанта в економічних реаліях України, – відносно низька ціна послуг при доволі високій якості. Перевага українських консультантів у тому, що вони можуть надати кращу консультаційну пораду керівникові вітчизняного підприємства, ніж іноземний фахівець, який не стикався з нашими проблемами на практиці. Отже, вітчизняні

консультанти мають певні конкурентні переваги, а за умови постійної роботи над підвищенням якості послуг можуть навіть скласти гідну конкуренцію світовим консалтинговим фірмам.

На практиці часто трапляються випадки, коли підприємство вирішує звернутися до консультантів з метою внесення змін в організацію. Компанії, що ініціюють подібні внутрішні зміни, переважно являють собою систему з усталеною організацією основних процесів: постачання, виробництво, збут. Коли керівництво компанії бачить, що певна функція в ній здійснюється не завдяки, а всупереч їхнім діям і очікуванням, воно розуміє, що домогтися підвищення ефективності існуючої структури неможливо без проведення змін. Усвідомлення проблеми стає причиною звернення до консультанта.

Таке звернення передбачає процес «лікування» – затяжний і болісний. Спочатку аналізуються внутрішні резерви і ставки у вирішенні проблем робляться на власних спеціалістів. У ролі рятувальників найчастіше є фінансисти та економісти. І без того занадто завантажені роботою, вони не мають достатньо часу, щоб виявити і «вилікувати» проблему. До того ж, будучи працівниками одного з підрозділів підприємства, не завжди можна розраховувати на достатню лояльність колег з інших відділів, без чого скласти цілісну картину існуючих процесів дуже проблематично. Навіть коли проблему знайдено, запропоновані шляхи її вирішення можуть так і залишитися на папері, адже в них будуть задіяні інтереси тих чи інших працівників, що брали участь у прийнятті рішень. У кінцевому результаті керівники або відмовляються від впровадження змін, або, дотримуючись вольового рішення керівника (власника), залучають консалтингову фірму. На цьому етапі часто клієнти намагаються заощадити.

Однак вирішити серйозну проблему, на яку вже було витрачено чимало внутрішніх ресурсів, може лише фірма, що володіє висококваліфікованими фахівцями, а процес пошуку рішень потребує деякого часу. Один раз обравши дешеву пропозицію і отримавши відповідне, переписане шаблонне рішення, підприємство може надовго втратити інтерес до співробітництва з консультантами. На жаль, такі випадки не поодинокі. Негативна інформація у сфері, де найкращою рекламою є задоволений клієнт, погано впливає на розвиток консалтингу.

Допомога професійного консультанта – продукт доволі специфічний, визначити його якість на перший погляд практично

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

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

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

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

ТЕМА 6. МАРКЕТИНГ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

1. *Організація маркетингової діяльності та методи просування консультаційних послуг.*
2. *Реклама консалтингових послуг.*
3. *Цінова політика консалтингових фірм.*
4. *Бренди в консалтинговій діяльності.*

Організація маркетингової діяльності консультаційних фірм

Маркетинг консалтингових послуг – діяльність, призначенням якої є сприяння клієнтам дізнатися про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати проблеми, а клієнтів – купувати консультаційний продукт.

Система маркетингу консалтингових послуг передбачає:

- визначення типів консалтингових продуктів, які може запропонувати консультаційна фірма;
- аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг;
- сегментування ринку;
- вибір цільової групи споживачів;
- систему просування консалтингових послуг;
- продаж консалтингової послуги;
- утримання клієнтів.

У ході аналізу кон'юнктури ринку консалтингових послуг з'ясовують потенційну місткість ринку, тенденції та перспективи розвитку консалтингового бізнесу та ринку послуг з консультування; рівень доступності ринку; стан конкуренції на ринку; поведінку конкурентів, їхні сильні та слабкі сторони.

При здійсненні регіонального та галузевого сегментування ринку консалтингових послуг досліджують потреби клієнтів кожного сегмента і виявляють можливості для задоволення цих потреб.

При встановленні цільової групи споживачів, визначають коло клієнтів, з якими має намір працювати фірма, з'ясовуються їхні потреби, ступінь їх можливого задоволення та виявлення власних конкурентних переваг.

Система просування консультаційних послуг передбачає формування попиту та стимулювання збуту; виявлення найбільш прийнятних способів стимулювання збуту; організацію рекламних кампаній та PR-кампаній.

Елементами організації продажу консалтингових послуг є розробка методів заохочення клієнтів та підготовка консультаційних пропозицій.

Для утримання клієнтів важливо забезпечити й підтримувати зворотний зв'язок з клієнтом. Запорукою довгострокових взаємин з клієнтом є безумовне дотримання етики консультаційного бізнесу та політики конфіденційності діяльності й інформації.

Основними методами просування консалтингових продуктів є:

- рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів стосовно консалтингових фірм;
- реклама консультаційної фірми, консалтингових послуг та продуктів;
- професійні публікації (монографії, довідкові й навчальні посібники, методичні рекомендації, статті, інформаційні бюлетені);
- проведення та участь у семінарах, тренінгах, конференціях, круглих столах;
- участь консультантів у роботі асоціацій та інших об'єднань;
- надання добровільної допомоги організаціям.

Організація продажу консалтингових послуг охоплює визначення напрямів діяльності консультаційної фірми, диверсифікації консалтингових послуг; визначення профілю перспективних потенційних клієнтів; зустріч з потенційними клієнтами; підготовку консультаційних пропозицій та укладання угоди про консультування.

Реклама консалтингових послуг

За своєю природою консалтингові послуги не є послугами масового попиту, і тому вони не потребують масової реклами. На вибір рекламної стратегії для конкретної консалтингової компанії впливає багато чинників: від типу послуг і наявності сезонності попиту до розміру компанії і тривалості циклу покупки. При виборі засобів прямої реклами концентруються на рекламі у пресі, в мережі Інтернет, довідниках, на зовнішній рекламі та спонсорстві.

1. Реклама у пресі. Вибираючи тип носія реклами, враховують, що газети мають коротший порівняно з журналами життєвий

цикл, який звичайно не перевищує двох діб. Проте життєвий цикл певної реклами подовжується, якщо вона публікується у тематичних газетних або журнальних випусках, які використовуються як довідники, а також у галузевих, професійних рейтингах і оглядах. Додатковою перевагою журнальної реклами є висока поліграфічна якість оголошень. На ефективність рекламної кампанії у пресі впливають такі чинники: вид видання, час і частота виходу реклами, якість рекламних макетів та їхнє розташування усередині видань.

2. Реклама в довідниках. Доречно розмістити інформацію про консультаційні послуги в основних довідкових виданнях. Практично всі телефонні довідники надають можливість безкоштовного стандартного розміщення інформації, що включає назву, адресу і телефон компанії. Виділення кольором, додаткова інформація і рекламні модулі оплачуються окремо. Читачів довідників можна розділити на дві категорії: перша – ті споживачі, які вибирають собі товари або послуги за допомогою цих видань; другі – шукають координати наперед обраних постачальників.

3. Реклама в інформаційних системах. Інформаційними системами користується більшість керівників, бухгалтерів і юристів підприємств, серед яких можуть бути потенційні клієнти. Майже у всіх цих системах, як в off-line, так і в on-line версіях існує розділ, присвячений інформації про аудиторські і консалтингові компанії. Розміщення стандартної інформації, що містить назву компанії, перелік послуг, адресу і телефон – безкоштовне. Додаткова інформація і виділення оплачується окремо.

4. Зовнішня реклама. Для цього необхідно знайти такі місця для реклами, де потенційні клієнти обов'язково б помітили інформацію. Великим компаніям необхідно розглянути можливість розміщення рекламних щитів у виставкових центрах, аеропортах, поблизу будівель місцевих органів влади. Менші компанії розміщують свої рекламні щити біля будівель податкових інспекцій, реєстраційних палат, господарських судів тощо. До зовнішньої реклами належить і вивіска на фасаді будівлі, де знаходиться офіс консалтингової компанії. Необхідно домогтися від орендодавців права на розміщення вивісок на фасаді й усередині будівлі. Більш великий формат і наявність кількох кольорів помітно виділятимуть її на фоні вивісок інших компаній. Клієнти повинні відрізнити потрібний офіс у коридорах з подібними дверми.

5. *Реклама в Інтернеті.* Реклама в Інтернеті включає розміщення інформації про сайт компанії в каталогах, реєстрацію у пошукових системах, банерну рекламу.

Посилання на сайт консалтингової компанії розміщують в основних інформаційних каталогах, а також у каталогах галузевих і тематичних сайтів. Доречно прослідкувати, щоб посилання були розташовані в рубриках, що найбільш адекватно описують діяльність. Якщо фірма передбачає надавати послуги іноземним компаніям, англійська частина сайту має бути добре проіндексована в Altavista, Yahoo, Google, а також доречно зареєструвати компанію у всіх значущих галузевих каталогах консалтингових компаній. Важливо, щоб в основних пошукових машинах сайт з'являвся на 1-2 сторінці при пошуку за ключовими словами.

Для компанії також важливо, щоб про неї знали не тільки її клієнти, а й конкуренти

6. *Спонсорська діяльність.* Пряма реклама може бути доповнена або замінена іншими підтримуваними заходами, а саме спонсорством і маркетингом подій. Спонсорство передбачає фінансову або іншу підтримку різних видів діяльності: суспільної, спортивної, культурної та ін. в обмін на можливість демонстрації своєї торгової марки. Маркетинг подій відрізняється від спонсорства тільки тим, що має на увазі фінансування нетривалих або локальних подій, наприклад концертів і виставок. Враховуючи специфіку консалтингових послуг, при виборі об'єктів спонсорства слід звернути особливу увагу на спонсорство професійних конференцій, вищих навчальних закладів і культурних заходів.

Культурні і спортивні заходи. Можна також відзначити практику спонсорства культурних і спортивних заходів. Провідні консалтингові компанії часто є спонсорами змагань з елітних видів спорту (теніс, гольф, кінний спорт, автомобільні перегони). Спонсорство не завжди відбувається у формі прямого фінансування. Наприклад, Ernst&Young як свій внесок в організацію проведення премії ТЕФІ безкоштовно проводить підрахунок голосів академіків.

Проекти Pro-bono (доброчинність). Соціально значущі проекти дають змогу заявити про свою компанію. Наприклад, McKinsey допомагала Ермітажу, музею Прадо в Мадриді, Червоному хресту в Швейцарії, Лондонському зоопарку, симфонічному оркестру Сіднею тощо. Провідні консалтингові компанії витрачають близько 5% часу своїх консультантів на роботу над Pro-bono проектами.

Участь компанії в соціально значущих проектах дає змогу одержувати добру громадську думку, податкові пільги і сприяє набуттю досвіду молодими консультантами.

Рекламний бюджет. Розмір рекламного бюджету залежить від цілей, поставлених компанією на вказаний термін. Складання рекламного бюджету на тривалий термін пов'язано з багатьма труднощами, серед яких:

- неможливість точного співвідношення витрат на майбутні рекламні заходи, які треба представляти на початку року, з прибутками, які будуть отримані тільки в кінці року;
- складність у визначенні взаємозв'язку між конкретними рекламними заходами і поведінкою споживачів;
- неможливість точного прогнозування зміни в макросередовищі (зміна законодавства, дії конкурентів та ін.) на весь період планування.

У загальному вигляді на розмір бюджету і склад конкретних заходів впливає сфера консалтингу, в якій працює компанія, і внутрішні чинники компанії.

На сферу консалтингу впливають:

- етап життєвого циклу послуги (впровадження, зрілість, зростання, стагнація);
- наявність сезонності;
- ступінь залученості клієнта в процес консультування;
- тривалість вибору клієнтами консультанта (оцінювача вибирають швидко, а консультанта з управління – більш тривалий період).

До внутрішніх чинників компанії належать:

- ступінь афілійованості компанії;
- сила бренда;
- зміст портфеля послуг (монопрофільна або універсальна компанія);
- на яких географічних ринках працює компанія (локальних, національних, міжнародних).

Помилки в рекламі. Найпоширеніші помилки в рекламі консалтингових послуг пов'язані зі спробами прямого перенесення прийомів і методів, властивих товарним ринкам. Серед найяскравіших невдалих прикладів можна відзначити вживання масової реклами, безособову розсилку пропозицій, спроби вживання дисконтних карт та ін. Розглянемо деякі найтипівіші помилки.

Неправильний вибір носіїв реклами. Цільові групи консультантів рідко читають газети і дивляться телевізор, і взагалі вони доволі несприйнятливі до будь-якого роду реклами, тому потрібно особливо ретельно підходити до вибору носіїв реклами.

Неуважне ставлення до власної реклами. Необхідно відстежувати всі появи реклами. Якщо цього не робити, то може статися таке:

- реклама може не вийти обумовлену кількість разів;
- вона може потрапити в межі поліграфічного браку;
- прийнята телефоном текстова реклама може мати певні змістові спотворення;
- реклама, що верстається в рекламному агентстві «на потоці», може істотно відрізнятись від бажаної;
- банерна реклама, розміщена в електронних ЗМІ, може спотворюватися або бути взагалі відсутня при роздруку статті з цих ЗМІ;
- може втратити актуальність (бути застарілою).

Використання в рекламних матеріалах типової графіки. Стандартні зображення не додадуть індивідуальності вашим оголошенням і презентаційним матеріалам. В оформленні рекламних макетів і матеріалів слід уникати типових картинок із загальнодоступних бібліотек.

Цінова політика консалтингових фірм

Основні напрями цінової політики консультаційної фірми такі:

- визначення ціни на консультаційну послугу;
- формування системи знижок;
- встановлення оплати роботи консультантів.

При прямій ціновій політиці ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон'юнктури. При опосередкованій ціновій політиці ціноутворення базується на визначенні умов оплати та застосуванні цінових знижок.

Основними факторами, що впливають на ціноутворення консалтингової послуги, є:

- співвідношення попиту та пропозиції послуг;
- необхідність стимулювання збуту;
- імідж консультаційної фірми;
- рівень заробітної плати та посадових окладів консультантів;
- необхідність підтримки дохідності бізнесу;

- наявність цінової диференціації та дискримінації;
- ціни конкурентів.

Консультант повинен чітко розуміти, що продає не активи, які в разі невдачі можуть перепродуватись, а щось невідчутне: свої знання і досвід, які виражаються в обіцянці вирішити проблему клієнта. Цей факт має ще один важливий момент: ніколи не слід розпочинати роботу без отримання попередньої оплати, оскільки продається невідновний ресурс, а саме – власний час.

Необхідно особливо ретельно підходити до ціноутворення ще й тому, що жодна консалтингова компанія не може вести необмежену кількість проектів одночасно, тому першочерговим завданням маркетологів консалтингових компанії є підтримка оптимально високих цін. Як показує аналіз, підвищення ціни здійснює більший вплив на прибутковість компанії, ніж зростання обсягів реалізації або зростання частки ринку.

Визначальними елементами формування ціни на консультаційні послуги є:

- оплата праці консультанта;
- накладні витрати (оренда приміщення, придбання та амортизація обладнання та матеріалів, підвищення кваліфікації консультантів, витрати на відрядження);
- прибуток;
- податки й обов'язкові платежі.

Однак для встановлення оптимальних цін необхідно відмовитися від традиційного витратного підходу, за яким до собівартості додаються накладні витрати і норма прибутку. Правильний підхід передбачає збір і аналіз інформації про природу взаємозв'язків ціни і попиту, ціни конкурентів і динаміку витрат у довгостроковому періоді. Простіше кажучи, слід сфокусуватися не на своїх витратах, а на цінності й вигодах, одержуваних клієнтом.

Необхідно співвіднести час, який необхідно витратити на проект, з поточним завантаженням консультантів. Тільки після уважного ознайомлення зі всіма фактами доречно пропонувати остаточну ціну, залишаючи можливість для відступу, оскільки практично завжди в процесі переговорів клієнти торгуються, і це нормально. Проте за жодних обставин не слід знижувати ціну більш ніж на 40% від первинної. При цьому будь-яка зміна ціни повинна бути обґрунтованою, наприклад: робота коштуватиме на 10% менше, але при цьому співробітники клієнта самостійно збиратимуть інформацію за завданням консультанта.

Якщо вид консалтингу допускає розбиття послуги на окремі частини з отриманням проміжних результатів, слід скористатися цим при торгівлі. Якщо клієнт не готовий платити повну ціну за весь комплекс послуг, доречно розділити роботу і гонорар на етапи, залишивши клієнту можливість «виходу» з проекту після завершення кожного з етапів. Виконавши частину робіт і зарекомендувавши себе з позитивного боку, консультант може отримати замовлення і на послуги, що залишилися.

При призначенні ціни бажано уникати «круглих цифр», адже це викликає підозри, що цифри неправдиві або округлення відбулося не на користь клієнта.

Через специфіку природи консалтингових послуг цінова еластичність на ринку низька. Це відбувається з ряду причин.

Ø Покупці не володіють всією повнотою інформації про послуги і ціни. Клієнтам доволі важко провести порівняльний аналіз ринку консалтингових послуг. На відміну від стандартних методів, прийнятих на товарних ринках, тут неможливо проводити контрольні закупівлі, аналізувати зразки і т. ін.

Ø Висока вартість зміни консультанта. Клієнту, який вже одного разу заплатив за те, щоб консультант ознайомився з його бізнесом і якому надав конфіденційні документи, важко міняти його на інших консультантів.

Ø Дуже великий ризик купівлі неякісної послуги. Це було пов'язано з нерозвиненістю ринку і специфікою послуг.

Цільовий сегмент споживачів вважає, що марка характеризується високою доданою вартістю, що вигідно відрізняє її від товарів-конкурентів.

Для обґрунтування вартості робіт деякі консалтингові фірми застосовують штучно сконструйовані коефіцієнти, що пов'язують витрати на консалтинг і прибуток, отриманий клієнтом від роботи.

При переговорах про вартість роботи можна використовувати «індекс успішності проектів». Він є відношенням величини щорічного зростання акцій компаній-клієнтів до індексу зростання фондового ринку. Наприклад, якщо індекс ПФТС зріс від початку року на 25%, а зведений індекс акцій компаній-клієнтів – на 50%, то «індекс успішності» дорівнює двом. Цей показник свідчить про те, що фірма працює тільки з першокласними компаніями і діяльність приносить відчутний результат. У випадку, якщо акції клієнтів не котируються на фондовому ринку, можна скористатися даними про зростання обсягів виробництва стосовно ВВП.

У світовій практиці прийняті такі форми встановлення ціни на консалтингові послуги:

- погодинна оплата;
- фіксована недиференційована оплата;
- відсоток від вартості об'єкта консультування або результату;
- комбінована оплата.

Всі ціни є ринковими, тобто встановлюються в процесі конкурентної боротьби і переговорів. Жодних загальнодержавних преїскурантів на консалтингові послуги не існує, але за основу визначення ціни завжди беруть деякі розумні міркування, аргументи й обґрунтування.

Клієнт повинен володіти інформацією про ціноутворення на ринку консалтингу для того, щоб, з одного боку, не переоплачувати, а з іншого – не відштовхнути кваліфікованих консультантів низькою оцінкою їхньої праці. Останнє для вітчизняних умов має особливо важливе значення, оскільки керівники підприємств далеко не завжди налаштовані на те, щоб платити гроші «за слова і папери».

При визначенні оплати за всіма вищезазначеними формами, слід мати на увазі, що консультанти продають продукт, який вони виробляють не тільки під час перебування на підприємстві клієнта, а й під час попередньої роботи. Відомо, що в середньому консультант витрачає на роботу над конкретними проектами близько 120 днів на рік. Але це не означає, що решту 245 днів, тобто 2/3 року, він відпочиває. У цей час він накопичує той інтелектуальний капітал, який вкладає, працюючи над конкретним проектом на підприємстві замовника, інакше він не займався би консультуванням.

Крім цього, оплата роботи консультанта не означає виключно його зарплату. Зазвичай консультанти об'єднані у фірми, на утримання яких (оренду приміщень, устаткування, управлінський і технічний персонал, придбання інформації і т. ін.), а також на прибуток і податки йде певна частина грошей, одержуваних від клієнта. Ця величина може становити до 70–80%, тому ціна консалтингових послуг – це не платня консультанту, а платня фірмі за використання її консультантів. (Якщо ж йдеться про платню індивідуальному консультанту, то все одно до неї потрібно включати його витрати на устаткування, придбання інформації та інші платні послуги).

Погодинна оплата здійснюється на основі розрахунку кількості робочого часу, який необхідно витратити на здійснення консалтингового проекту (в людино-годинах, людино-днях або людино-місяцях) і вартості одиниці робочого часу консультантів з урахуванням їхньої кваліфікації.

Розцінки за одиницю часу консультанта встановлюються кожною консалтинговою фірмою окремо, але вони спираються при цьому на звітні статистичні дані по ринку консультаційних послуг (такі дані звичайно публікуються національними асоціаціями консультантів або статистичними органами). Слід зазначити також, що для окремих консультантів залежно від унікальності їхньої кваліфікації, а також вартості й значущості проекту, розмір гонорару може бути набагато вищий за середньостатистичні величини.

Ціни на послуги вітчизняних консультантів значно нижчі від світових. Водночас іноземні консалтингові фірми, що працюють в Україні вже давно, встановлюють свої ціни на рівні, прийнятому в їхніх країнах. Щоправда, їхня оплата часто здійснюється не самими вітчизняними клієнтами, а іноземними фірмами, що виходять на наш ринок, або за рахунок засобів міжнародних організацій і урядів зарубіжних держав, що спрямовуються на консультаційно-технічне сприяння. Разом із цим, вже склався певний прошарок вітчизняних клієнтів, що самостійно оплачують консультаційні послуги іноземних фірм за світовими цінами. Це передусім підприємства-експортери продукції, а також банки.

При визначенні ціни на основі погодинної оплати консалтингова фірма складає кошторис, який є обґрунтуванням договірної ціни для клієнта (схема 1).

№ з/п	Вид витрат	Умовне позначення
1.	Кількість асистентів-дослідників x кількість днів x ставку	C1
2.	Кількість операційних консультантів x кількість днів x ставку	C2
3.	Кількість старших консультантів x кількість днів x ставку	C3
4.	Кількість консультантів вищого рівня (партнерів) x кількість днів x ставку	C4
5.	Накладні витрати під час здійснюваного консультантом проекту (проїзд, оплата готелю, друкарські роботи й т. ін.)	C5
РАЗОМ: C0= C1 + C2 + C3 + C4 + C5		

Схема 1. Кошторис на консалтингові послуги при погодинній оплаті

У вітчизняних умовах застосування погодинної форми оплати натрапляє на певні психологічні труднощі: керівники підприємств часто морально не готові оплачувати роботу консультантів у розмірі кількох сотень доларів на день, вважаючи, що це неможливо за ситуації, коли середня місячна зарплата – в межах 200 дол. Тому консультанти, які застосовують розрахунки на основі погодинної оплати для своїх внутрішніх, калькуляційних цілей, часто вважають за краще не розкривати цей кошторис клієнтам, використовуючи в переговорах інші форми встановлення цін.

Фіксована (недиференційована) оплата. Її іноді називають паушальною, від німецького слова *pauschal* – узятий в цілому, цілком. В англійських країнах застосовується термін Lump-Sum (від англійського слова *lump* – глиба, шматок).

При цьому способі консультант, визначивши для себе обсяг робіт і витрати часу на них, називає клієнту загальний розмір оплати, але посилається при цьому не на калькуляцію людинодня, а на інші обґрунтування. Як такі застосовуються ціни аналогічних проектів даної або інших консалтингових фірм, а також (що характерне для процесного і навчального консультування) на існуючі розцінки за навчання в школах бізнесу і на курсах менеджменту.

Відсоток від вартості об'єкта консультування або результату. При цій формі ціна консалтингові послуги розраховується як частка від величини торгової операції, обсягу інвестицій або інших проектів, здійснюваних клієнтом при підтримці консультантів, або як частка від економічного ефекту, одержуваного клієнтом (зниження собівартості, зростання прибутку й т. ін.).

Ціна на консалтингові послуги як відсоток від вартості об'єкта консультування частіше за все застосовується за трьома видами послуг:

1. Оцінка майна (при приватизації, продажу і т. д.): 1–2% від вартості майна.
2. Консультування щодо складання контрактів: 1–2% від його вартості при простому змісті контракту і 4–5% – при складному.
3. Консультування щодо залучення інвестицій: 1–2% від розміру інвестицій.

Що стосується методу оплати за кінцевим результатом, то з теоретичної точки зору він був би якнайкращим, оскільки стимулює консультантів до отримання максимального ефекту для

клієнта, а в клієнта знімає сумнів у доцільності платити гроші «за слова». Однак на практиці виникають три складні запитання, які обмежують застосування цього методу:

1. Як правильно розрахувати розмір ефекту?
2. Як визначити в загальному економічному ефекті діяльності підприємства ту частку, що виникла як результат праці консультантів?

3. Коли оплачувати роботу консультантів, якщо до отримання ефекту може пройти визначений (часто тривалий) період часу?

Для вирішення цих запитань, крім високої економічної культури клієнта, необхідні ще й морально-психологічні чинники: взаємне довір'я консультанта і клієнта, їхня добропорядність і т. ін.

Комбінована оплата. Ціна консалтингових послуг може визначатися також як комбінація 3-х вищеперерахованих методів. Наприклад, консультант може висунути вимогу доволі високих погодинних ставок, знаючи, що результати проекту дуже важливі для клієнта, а очікуваний економічний ефект багаторазово перебиває всі витрати на консалтинг. Або, як вже згадувалося, консультант може скласти калькуляцію витрат робочого часу для своєї внутрішньої оцінки вартості проекту, а клієнту повідомляти фіксовану ціну, посилаючись на аналоги чи інші аргументи.

У вітчизняних умовах часто використовується комбінована форма оплати, коли, наприклад, консультант одержує гарантовану базову оплату і премію за результат. Комбінація погодинних оплат і фіксованої ціни часто застосовується при абонементному обслуговуванні, а комбінація фіксованої ціни і процентної оплати – при здійсненні консультування за конкретною проблемою.

Бренди в консалтинговій діяльності

Дуже часто консалтингові компанії недостатньо уваги приділяють розвитку свого бренду і управлінню ним. Це особливо дивно ще й тому, що за відсутності у консалтингових компаній значних матеріальних активів основна вартість цього бізнесу ґрунтується саме на сильній торговій марці. Враховуючи природу консалтингового бізнесу, можна також відзначити, що торгові марки консалтингових компаній є одним із найсерйозніших бар'єрів для входу на ринок нових конкурентів.

Створення марки – це дуже дорогий і тривалий процес, але без нього довгострокові шанси на успіх будь-якої консалтингової

компанії близькі до нуля. У випадку, якщо компанія не працюватиме над розвитком торгової марки, вона завжди працюватиме в найдешевшому ціновому сегменті, постійно балансує на межі банкрутства. Саме тому вкладення в певну марку необхідно розглядати як першочергові.

При роботі на ринку важливо пам'ятати, що ім'я компанії напрацьовується протягом років, і його не можна отримати за короткий час навіть за дуже великі гроші, зате його можна швидко втратити.

Багато досліджень показують, що знайоме ім'я і марка для корпоративних покупців істотно важливіші за ціну, тому зниження еластичності попиту є однією з основних завдань брендингу. Для ухвалення рішення про те, яку компанію слід вибрати, клієнт витрачає один із найдорожчих своїх ресурсів – час. Знайома торгова марка компанії економить ресурси клієнта і сприяє зниженню його ризиків.

Наявність сильної торгової марки дає змогу компанії:

- встановлювати більш високі ціни;
- розширювати спектр послуг під однією маркою;
- дешевше одержувати послуги постачальників;
- знизити ризики неотримання належного гонорару.

Для створення сильного бренду необхідно сформувати неповторний оригінальний образ, який виражений у логотипі, слогані, корпоративних стандартах оформлення документів, наборі історій, пов'язаних з компанією. Бажано подбати про дизайн офісу відповідно до обраного корпоративного стилю. Хоча при цьому слід зазначити, що клієнти консалтингових компаній рідко бувають в офісі своїх консультантів.

Слогани є практично у всіх провідних компаній. Наприклад, у PriceWaterhouseCoopers – «Давайте працювати разом і ми змінимо світ», у Accenture – «Ваш бізнес може бути цікавішим». У слогані Deloitte&Touche – «Сприятиме успіху наших клієнтів і наших співробітників» – вперше прозвучала ідея про важливість розвитку співробітників компанії. Це дає підстави вважати, що компанія надає багато уваги внутрішньому маркетингу.

Розроблений слоган може з часом змінюватися. Так, слоган Ernst&Young еволюціонував від первинного «Ідеї, рішення, результати» (Ideas, solutions, results) до сьогоденного «Від ідеї до результату» (From thought to finish), а слоган БКГ – від «Ефективні рішення, реальні результати» до іншого – «Мистецтво управляти».

Бажано віднайти також візуальні образи, з якими б компанія асоціювалася у клієнтів. Так, компанія PriceWaterhouse Coopers використовує образ чаші – як символ об'єднання людей, знань і глобальних сфер.

Зовнішній вигляд документів, що виходять з компанії, так само важливий для сприйняття якості послуг, як і якість упаковки на товарних ринках. Зокрема мають бути розроблені корпоративні шаблони звітів, презентацій та інших внутрішніх документів. Неприпустимо випускати зі стін компанії документів без їхньої перевірки на грамотність, стиль і якість верстки. Помилки і недбалість завжди будуть помічені клієнтами і можуть зіпсувати враження навіть від чудово зробленої роботи. Потрібно подбати, щоб електронні листи завжди були на фірмових бланках.

Марки консалтингових компаній мають свою специфіку, що відрізняє їх від марок товарів, а саме:

Низька ліквідність. На відміну від торгових марок інших компаній, торгову марку консалтингової компанії неможливо продати. Проте франчайзинг можливий в таких сферах, де процедури достатньо стандартизовані, наприклад, в оцінці й аудиті.

Єдина марка для всієї групи компаній. Назва консалтингової компанії є одночасно назвою її торгової марки, загальної для всіх її підрозділів. Універсальні компанії часто використовують парасольковий бренд. Наприклад, так робить PriceWaterhouse Coopers зі своїми підрозділами юридичних, аудиторських і консалтингових послуг.

Єдність володіння. Через специфіку природи власності бізнесу, заснованого на партнерстві, власники консалтингової компанії не можуть одночасно володіти кількома брендами, як це робиться в продуктивних фірмах. Неможливо уявити собі ситуацію, коли партнер (співвласник) PriceWaterhouseCoopers одночасно є партнером (співвласником) KPMG.

Низька вірогідність підробки. Торгову марку консалтингової компанії неможливо підроблювати.

Єдина торгова марка по всьому світу. На жодному регіональному ринку консультанти не змінюють свої назви. Це пов'язано з тим, що клієнтами великих консалтингових компаній, які працюють не тільки на «домашніх», а й на міжнародних ринках, є крупні транснаціональні компанії і міжнародні фінансові інститути, такі як МВФ, ЄБРР, МБ і ін. Саме на їхнє замовлення передусім розраховують міжнародні консультанти, що виходять на нові для себе національні ринки.

Тривалість життєвого циклу торгової марки не залежить від тривалості життєвого циклу послуг, які надає компанія. Компанія може змінювати зміст свого портфеля послуг, виключаючи старі послуги і додаючи нові, водночас вона завжди працює під єдиним брендом.

Всі назви консалтингових компаній можна розділити на назви, похідні від імені творців, назви-описи, назви-інновації і назви, пов'язані з материнською компанією.

Як правило, компанії, що носять ім'я своїх творців, мають багаторічну історію і зарубіжне походження (Deloitte Touche Tomatsu, PriceWaterhouseCoopers, McKinsey&Co, Ernst & Young). У багатьох випадках вибір такої назви був обумовлений вимогою місцевого законодавства. Назви, що повторюють імена власників, мають серйозні обмеження, а саме: вони не впливають на споживача емоційно, позбавлені індивідуальності й не підлягають юридичному захисту.

Назви-аббревіатури (акроніми) (BCG (The Boston Consulting Group), KPMG) складаються із заголовних букв або букв і цифр. Акроніми здебільшого не є промовистими для клієнта і важко запам'ятовуються. Подібні назви не допомагають компаніям просувати себе на ринку.

На даний час практично для всіх галузей консалтингу існують можливості дати фірмі «промовисту описову назву», хоча і такий підхід має свої недоліки. На ринку аудиторських послуг існують десятки компаній, назви яких складаються зі слова «аудит» і передуючого йому іменника. Варто зазначити, що те саме відбувається зі словом «консалтинг» на ринку послуг з управлінського консультування, зі словом «оцінка» – на ринку оцінних послуг, зі словом «персонал» – на ринку рекрутингових послуг. Серед основних недоліків назв-описів варто виділити погану запам'ятовуваність, недостатню відмітну і слабку можливість юридичного захисту. Золоте правило брендингу свідчить: що більш описовою є назва, тим складніше її юридично захистити. При виборі назв-описів деякими компаніями простежується тенденція, виражена в спробах використання слів «національний», «інститут», «академія» і т. п. Проте дуже часто клієнтів відштовхує явна невідповідність назви компанії та її масштабів і виду діяльності.

Обираючи назву, пов'язану з материнською компанією, з одного боку, переноситься її імідж і репутація, а з іншого – одразу виключаються з кола потенційних замовників конкуренти материнської компанії.

Назви-інновації, або неологізми, звичайно нічого не означають, але часто є похідними від деяких словосполучень. Так, назва Accenture, запропонована одним зі співробітників компанії, складається з двох слів – accent, що означає «акцент, наголос», і частини слова future, що означає майбутнє. Таким чином, нова назва, за версією компанії, підкреслює спрямованість на допомогу клієнтам в створенні їхнього майбутнього.

Перевагою назв-інновацій є те, що вони підлягають юридичному захисту, не мають «історії» і негативних асоціацій і простіше запам'ятовуються. Крім цього, такий підхід дає змогу підібрати ім'я компанії так, щоб воно звучало однаково на різних мовах. З іншого боку, найбільшим недоліком неологізмів є саме те, що вони нічого не означають, і компанії може знадобитися тривалий час, щоб домогтися у споживачів потрібних асоціацій.

При злитті рівних за силою компаній необхідно використовувати co-branding, при якому в новій марці зберігаються дві колишні назви. Так відбулося при злитті Price Waterhouse і Coopers&Lybrand в PriceWaterhouseCoopers. Якщо ж більш сильна компанія поглинає меншу, у використанні co-branding'а немає жодної необхідності. Так, при поглинанні компанією Price Waterhouse системного інтегратора LVS, ім'я LVS більше не використовувалося в маркетингових програмах.

ТЕМА 7. КАДРОВА ПОЛІТИКА КОНСАЛТИНГОВОЇ ФІРМИ

1. ***Сутність та елементи кадрової політики консультаційної фірми.***
2. ***Вимоги до консультантів.***
3. ***Стимувальні фактори кар'єрного зростання.***

Сутність та елементи кадрової політики консультаційної фірми

Кадрова політика – це сукупність принципів, методів, форм, організаційного механізму з вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення та розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального та високопродуктивного, згуртованого колективу, здатного своєчасно реагувати

на мінливі вимоги ринку з урахуванням стратегії розвитку підприємства.

Основними елементами кадрової політики є:

- добір та наймання персоналу;
- планування кар'єри консультантів;
- підготовка та навчання консультантів;
- організація праці;
- мотивація праці.

Кадрова політика може мати:

– пасивний характер, тобто зводиться до ліквідації негативних наслідків конфліктів, коли керівництво врегульовує суперечки без прагнення виявити та усунути їх причину;

– превентивний характер – базуватися на діагностиці персоналу та прогнозуванні кадрової політики на середньостроковий період;

– активний характер – передбачати розробку цільових кадрових програм, їх корекцію на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища

Формування кадрової політики консалтингової фірми здійснюється на основі стратегічного аналізу зовнішнього середовища (стану економіки, ринку консультаційних послуг, ринку консалтингових продуктів, ринкової ніші, потенційних клієнтів, ринку праці консалтингового бізнесу тощо) та аналізу й прогнозів розвитку самої організації.

Елементами кадрової політики є

- кадрове планування;
- розробка професійно-кваліфікаційних моделей, вимог до персоналу за посадами та професіями;
- аналіз персоналу та його трудової діяльності;
- аналіз ринку праці;
- добір та відбір персоналу;
- розстановка та переміщення (просування) персоналу по службі;
- організація та визначення оплати праці та пільг працівникам;
- розробка заходів щодо професійної орієнтації та адаптації персоналу;
- перепідготовка та підвищення персоналу;
- робота з працівниками, що звільняються;
- удосконалення роботи з персоналом.

Кадрові стратегії передбачають: розробку основ майбутньої кадрової політики; створення умов для посадового та професійного

просування працівників; забезпечення розвитку кадрів для виконання нових кваліфікаційних робіт та адаптації їхніх навичок до мінливих умов.

У ході кадрового планування визначають конкретні кадрові цілі для організації та кожного працівника, що впливають із кадрової стратегії, а також способи максимального наближення цілей організації та індивідуальних цілей працівників.

Провідним кадровим завданням є забезпечення організації у потрібній кількості персоналом необхідної кваліфікації для досягнення цілей діяльності.

У процесі кадрового планування розробляють план кадрових заходів для реалізації цілей організації і визначають витрати на реалізацію кадрових заходів.

Так, наприклад, фірма Deloitte розглядає кадрову політику як одну із визначальних складових свого успіху. Об'єднання пишається рядом титулів, що вказують на престижність та перспективність роботи в компанії, зокрема щорічне номінування в рейтингу сотні найкращих роботодавців журналу «Fortune», перше місце серед «престижних закладів для початку кар'єри» журналу «BusinessWeek», найвищі місця у рейтингу роботодавців агенції «Раексперт» тощо.

Вказуючи, що якість проектів залежить насамперед від якості фахівців, що їх виконують, Deloitte застосовує складну систему відбору, підвищення кваліфікації та мотивації власного персоналу.

Джерело добору кадрів може різнитись залежно від специфіки регіону. Так, при значних оборотах та коливаннях ринку компанія доволі часто наймає на роботу інтернів – недипломованих студентів, які виконують доручену їм роботу, поєднуючи заробіток із навчанням. Програми інтернів зазвичай тривають півроку, іноді можуть бути подовжені, і згодом стажерів доволі часто приймають на постійну посаду. В інших регіонах, зокрема в Україні, приймають на роботу лише дипломованих випускників.

Намагаючись залучити найкращих фахівців, компанія проводить ряд конкурсів та семінарів серед студентства, метою яких є створення та оцінка пропозиції високоякісної робочої сили.

У межах компанії діє програма «STARS», відповідно до якої призначена винагорода працівникам, які допомогли встановити контакт між департаментом людських ресурсів і надзвичайно талановитими кандидатами.

Процес добору завжди відбувається через серію тестувань та співбесід, метою яких є визначення таких характеристик, як знання фахового предмета, загальна ерудиція, наявність навичок комунікації та вмотивованість роботи на компанію.

Резюме кандидатів на позицію заноситься до глобальної бази даних, що дає змогу кандидатові у випадку відкриття нової вакансії автоматично потрапити у списки до розгляду.

Обрані кандидати проходять співбесіду, яка зазвичай є тестуванням знань з предмета та загальної ерудиції. Після цього відібрані претенденти проходять інтерв'ю з менеджером та HR-координатором. Іноді, при сумнівах щодо правильного вибору, рекрутингова команда може провести ще одне інтерв'ю – так званий «коктейль», на якому кандидатам пропонують вирішити певний виробничий кейс. Відповідно до загальних результатів обирається найкращий претендент на визначену посаду. Зазвичай остаточне рішення залежить від суб'єктивної оцінки рекрутерів, тоді як перше тестування дає змогу відсіяти задалегідь неякісних кандидатів.

Як велике професійне об'єднання компанія приваблює випускників та молодих фахівців можливістю у відносно короткі строки опанувати практичний бік професії.

Отримавши достатній досвід роботи в одній із компаній «Великої Четвірки», фахівець зазвичай користується високим попитом на ринку праці, отримує вигідні пропозиції від дрібніших та неспеціалізованих установ. Тим не менше, компанія намагається утримувати найкращих фахівців і заохочує їхню подальшу діяльність за допомогою широкого ряду мотиваційних засобів.

Кар'єрне зростання в організації залежить від функціонального підрозділу, в якому працює консультант. Однак зазвичай будується стандартизована багатоступенева модель (рис. 7.1). Найнижчі сходинки (інтерн-старший консультант) зазвичай змінюються відповідно до вислуги в роках. Так, існують проміжні позиції – «аналітик першого року», «аналітик другого року», відповідно до яких підвищується заробітна платня працівника і додаються нові компенсації.

Однак в окремих випадках видатні працівники отримують «подвійне підвищення», під час якого вони перестрибують один із кар'єрних шаблів. Це трапляється у випадку виявлення у працівника певних виняткових здібностей і досягнень. Назви посад і кількість шаблів можуть відрізнятись у різних службах.

Так, традиційними посадами для працівників «бізнес-консалтингу» є від «аналітика» до «керівника», фахівців з корпоративних фінансів – від «співробітника» до «директора», а посади у спеціалізованих підрозділах ранжуються від «фахівця» до «головного спеціаліста».

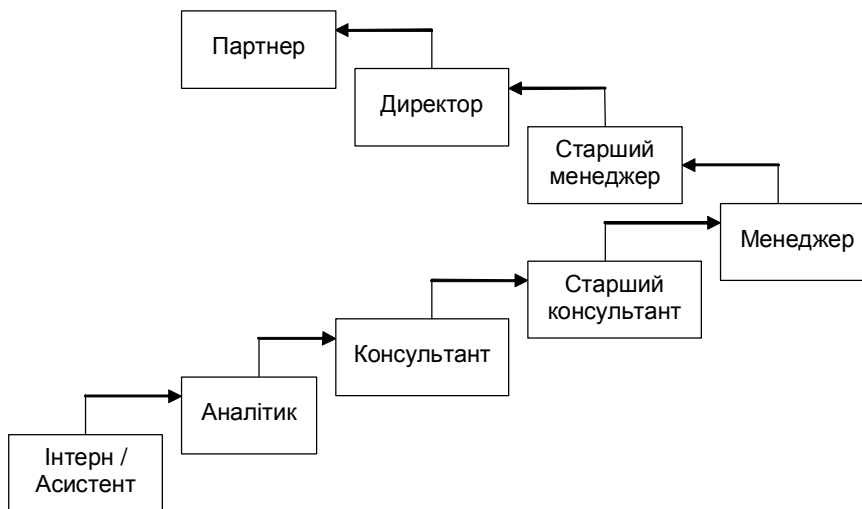


Рис 7.1. Модель кар'єри консультанта в компанії Deloitte

Працівники, що обіймають керівні посади, (старший консультант-директор) стають об'єктами «хедхантингу» – активного пошуку висококласних професіоналів і керівників, у тому числі з боку конкурентів.

Партнер – найвища формальна сходинка професійного зростання працівника компанії, яка практично означає включення працівника до списку співвласників холдингу. Як співвласники компанії партнери беруть участь у розподілі прибутку, через це одержання статусу партнера кардинально відрізняється від попередніх підвищень.

Окрім особистих якостей та визнання колегами, перехід на цю посаду залежить насамперед від стратегічних тенденцій ринку. Претендент на партнерство повинен отримати ряд рекомендацій від інших партнерів, які визнають його заслуги гідними звання. Його оцінює глобальний центр, який висвітлює власну точку зору,

після чого на формальних зборах партнерів у штаб-квартирі приймається рішення про включення працівника до почесних лав.

Як формальне найвище звання на практиці партнерство передбачає внутрішню ієрархію, яка залежить від вислуги років та від особистих досягнень, залежно від чого визначається частка прибутку, яку отримує окремий партнер. Проте діяльність партнера передбачає і ряд обмежень, що не властиво для співвласника, зокрема, він не може вести бізнес, який буде суперечити інтересам компанії, а також позбавляється участі в прибутку у разі виходу з компанії. У разі незадовільної роботи можливе проведення процедури імпічменту партнерів, однак вона жодного разу ще не застосовувалась в компаніях Центральної Європи та країн СНД.

Кар'єрне зростання всередині компанії відображається у зростанні заробітної плати: так, середня заробітна плата аналітика-асистента становить 1200 дол. США, в той час як середній зарібок партнера в СНД – 300 тис. дол.

Окрім заробітної плати, існує ряд інших заохочень (бонусів), що їх надає глобальне об'єднання та регіональні компанії, а саме:

- пільгове медичне страхування – у країнах, де діє система медичного страхування, компанії пропонують медичне страхування кількох рівнів на пільгових умовах для працівника та його сім'ї;

- абонементи у спортивні заклади зі значними знижками;

- корпоративна кредитна картка – отримання невеликих споживчих кредитів за пільговими ставками;

- корпоративний телефон – надається в користування після отримання звання «консультант»;

- оплата оренди житла;

- корпоративний автомобіль – надається в користування після отримання звання «менеджер».

Окремим мотиваційним фактором виступає ініціатива компанії щодо постійного підвищення кваліфікації працівників. Департамент управління персоналом має окрему команду, що займається програмою підвищення кваліфікації працівників під назвою GEM (Global Excellence Model). Згідно з цією програмою працівник із допомогою HR-координатора ставить перед собою ряд цілей, які б він хотів досягнути за рік, після чого проходить ряд програм навчання та підготовки і звітує щодо результату всередині та наприкінці року.

Тренінги та навчання персоналу поділяються на такі види:

- міжрегіональні – проводяться в межах глобальної компанії, і є навчанням на спеціальних курсах; здобуття професійних сертифікатів (наприклад, міжнародного сертифікату з бухгалтерського обліку і аудиту CPA, міжнародного сертифікату фінансового аналітика тощо), а також програми обміну досвідом між працівниками;
- локальні – проводяться HR-департаментом з допомогою зовнішніх фахівців, зазвичай з метою покращення працездатності команд;
- індивідуальні – окремі працівники можуть обрати специфічні сфери поглиблення своєї кваліфікації, що потребуватимуть індивідуальної програми, однак будуть оплачені за рахунок компанії. До них, зокрема, належать мовні курси;
- електронні – глобальне об'єднання має власну базу електронних курсів, що дає змогу індивідуального навчання стандартним навикам із мінімальними затратами.

Deloitte вважає, що соціальне середовище є як важливим фактором підвищення ефективності праці в компанії, так і дієвим методом утримання високоякісних спеціалістів. З огляду на це об'єднання намагається створити стійку та сприятливу внутрішню корпоративну культуру. Для цього компанія вдається до ряду таких заходів.

Ø Створення власного соціального кодексу. Компанія пропонує працівникам внутрішню систему цінностей, які включають чесність, добросовісність, підтримку та взаємодопомогу. Deloitte як маркетинговий бренд пропонується не лише на зовнішній ринок, а також як бренд способів ведення справ всередині компанії.

Ø Проведення численних корпоративних заходів. Компанія виділяє частину коштів на проведення спільного дозвілля. Це включає як щорічні корпоративні вечірки, так і щотижневі заходи «Eat&Learn», на яких під час оплаченої обідньої перерви відділ може слухати лекцію та обговорювати її тематику.

- Заохочення хобі-гуртів всередині корпорації. Компанія намагається об'єднати працівників через спільні заняття спортом, туризмом і подорожами.

- Створення внутрішньої соціальної мережі. «D Вулиця» – проект, який мав на меті створити відчуття тісного емоційного зв'язку між працівниками великої компанії.

Вимоги до консультантів

Консультаційна діяльність є поєднанням фахової та підприємницької діяльності. Ці два взаємопов'язаних аспекти важко досліджувати окремо, оскільки рівень ділової активності консалтингової компанії безпосередньо залежить від професійних і бізнесових здібностей його персоналу, хоча також і від темпів розвитку клієнтських компаній, їхньої галузевої приналежності, особливостей функціонування у бізнес-середовищі тощо. І хоч ця діяльність пов'язана з виконанням значної кількості різних завдань, однак провідними з них є:

- пошук, залучення, обслуговування і утримання клієнтів;
- забезпечення підприємницької діяльності або функціонування бізнесу.

Без виконання цих завдань з високим ступенем використання своїх здібностей, самовідданості й наполегливості, незважаючи на необхідність концентрації на вирішенні окремих поточних завдань, успішна реалізація зовнішнього консультанта неможлива, а тривала діяльність у цій сфері є проблематичною. Удосконалення, переведення консультаційної діяльності на новий щабель якості потребує вироблення й застосування особливих стратегій зростання і диверсифікації бізнесу, вирішення етичних проблем і пошуку шляхів підвищення професіоналізму. Критичного значення для цього виду діяльності набувають такі важливі аспекти, як діловий імідж та репутація.

До якостей, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності, слід зарахувати:

- добре розвинуті аналітичні здібності: вміння отримувати й обробляти потрібну інформацію, оцінювати, порівнювати і засвоювати її;
- здатність до абстрагування (можливість планувати діяльність і працю на дорученій ділянці, прогнозувати і передбачати її результати);
- високий рівень понятійного мислення;
- вміння приймати рішення в невизначених ситуаціях;
- здатність керувати собою (здатність до саморегуляції і рефлексії);
- розвинуті організаторські здібності (які включають як цілеспрямованість, рішучість, творчий підхід і т. д.);
- розвинуті комунікативні здібності (уміння входити в контакт, налагоджувати взаємини, розвиненість каналів вербального і невербального спілкування, професійна компетентність і т. д.);

– уміння виявляти ділові якості підприємця (постановка і з'ясування перспективних цілей, оцінка ситуації, ухвалення рішення, уміння використовувати сприятливі можливості, вчасно змінювати організаційну структуру підприємства).

Серед особистісних якостей, інтересів та схильностей слід відзначити:

– відповідальність (здатність брати на себе відповідальність за результати своєї роботи);

– гнучкість (уміння гнучко реагувати на різні зміни в управлінських ситуаціях);

– креативність;

– упорядкованість (здатність до планування організаторської діяльності, прагнення до порядку, технологічності й нормативності);

– розвинута інтуїція;

– критичність (уміння знайти і виразити значимі для діяльності відхилення від установлених норм);

– ерудованість, енергійність;

– впевненість у собі та прийнятих рішеннях;

– цілеспрямованість, дієвість;

– вимогливість;

– прагнення до постійного особистісного зростання.

Безперечно ваговою якісною характеристикою консультанта є його аналітичні здібності (склад розуму, а також рівень теоретичної підготовки і практичних аналітичних навичок).

У внутрішній спеціалізації кадрового потенціалу консалтингової фірми виділяють: фахівців у певній прикладній галузі з доброю аналітичною підготовкою і професійних аналітиків з креативним мисленням і досвідом. Відомо, що у консалтинговій діяльності теж виділяють дві категорії консультантів:

– експертні консультанти, які володіють знаннями, практичним досвідом та постійно перебувають в курсі новинок у певній вузькій функціональній або предметній галузі (спеціалісти);

– проблемні консультанти, які є широкими фахівцями, що добре володіють методами дослідження, орієнтуються у ряді суміжних галузей управління і основну увагу приділяють їхній взаємодії, координації та інтеграції (універсали або дженералісти).

Спеціалісти переважно пропонують конкретні перетворення, тоді як універсали пропонують методи перетворень, вони ж, як правило, здійснюють контролюючі та управлінські функції.

Водночас як спеціалісти, так і універсали можуть або лише працювати над розширенням компетентності клієнта, або ще й забезпечувати супровід необхідних перетворень. Загалом успіх консалтингової діяльності полягає не у протиставлянні цих категорій і виключній орієнтації на певний тип фахівця, а у вдалому комбінуванні їхніх навичок для досягнення оптимального ефекту.

Позитивною практикою в цьому напрямку слід також вважати залучення до консалтингової діяльності компетентних представників академічної науки, зокрема її аналітичної школи. Поєднання викладацької, наукової та практичної консалтингової діяльності представниками науки є запорукою двостороннього процесу: з одного боку, значна теоретична підготовка і компетентність дає змогу реалізовувати цю практичну діяльність, а з іншого – практика у сфері консультування сприяє набуттю певного прикладного досвіду, який неодмінно слід використати безпосередньо у навчальному процесі, а також виявленню актуальних проблем цієї діяльності, які можуть стати предметом подальших наукових досліджень. Перманентне розширення компетенції як представників бізнесу, так і власне консалтингових фірм може бути здійснене шляхом навчального консультування професорсько-викладацьким складом та науковими співробітниками вищої школи.

Стимувальні фактори кар'єрного зростання

У консультуванні працює чимало фахівців: багато з них є справді високі класними професіоналами, а інші – доволі посередніми. Досягнення посереднього рівня у консультуванні як мотивація для входження в цю сферу діяльності є недоречним, тому зверніть увагу на перераховані нижче особливості діяльності та особистісні якості, які до цього призводять:

- розгляд власних інтересів як визначальних порівняно з потребами та інтересами клієнтів;
- відсутність гнучкості, невміння прилаштовуватися до зовнішнього середовища;
- нездатність зіставляти й аналізувати факти;
- неспроможність розпізнавати наявні або виникаючі можливості;
- нездатність визначити свою стратегію і тактику або пошук відмовок для уникнення їхньої реалізації;
- схильність перекидати відповідальність на інших;

- нерішучість, непевність у собі;
- відсутність інтересу до виконуваної роботи;
- низький рівень розвитку чи відсутність організаторських і комунікативних здібностей;
- неорганізованість, недисциплінованість, безініціативність;
- відсталість, ригідність;
- вузькість кругозору;
- невміння керувати собою (запальність, імпульсивність);
- невміння протистояти зовнішнім факторам;
- консерватизм (наполегливе використання тих моделей і рішень, які вже доступні замість розроблення нових, адекватних певній ситуації; небажання пошуку нових шляхів вирішення завдань);
- небажання вдосконалюватися, навчатися;
- відсутність уявлення про підприємницьку природу консультування і небажання сприяти зростанню бізнесу.

ТЕМА 8. РИЗИК У КОНСУЛЬТАЦІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

1. ***Актуальність, поняття та основні види ризиків у консультуванні та їхні наслідки.***
2. ***Ризик незабезпечення належної якості виконання проекту.***
3. ***Ризик порушення термінів виконання робіт.***
4. ***Ризик недодержання бюджету проекту.***
5. ***Заходи щодо обмеження ризиків.***

Поняття та основні види ризиків у консультуванні та їхні наслідки

Успіх такого масштабного заходу, яким є консультативний проект, наражається на різноманітні ризики. Їхній розгляд – доволі актуальна проблема:

- по-перше, внаслідок того, що консалтингова діяльність, яка набуває дедалі більшого поширення, має підприємницьку природу, і як будь-який інший бізнес перебуває під дією систематичних і несистематичних факторів, нестабільного і мінливого зовнішнього економічного середовища;

- по-друге, усвідомлення існуючих ризиків змушує враховувати потенційні загрози у практичній діяльності та вживати певних заходів для їх запобігання або мінімізації;
- по-третє, незважаючи на розвиток консультаційної діяльності, досі відчувається нестача інформаційних і аналітичних матеріалів з цієї проблематики.

У більшості випадків замовник може судити про рівень виконуваних консультантами робіт тільки за матеріалами рекламного характеру. В той же час судити про наміри, досвід і сумлінність самого замовника консультант, що залучається, може тільки за непрямими ознаками. Все це і породжує межі імовірної дії несприятливих чинників і небажаних подій.

У найбільш загальному вигляді *ризик – це ймовірність настання несприятливих подій і дії несприятливих чинників, здатних негативно вплинути на досягнення мети.*

Якщо проаналізувати вплив ризиків на результат проекту, то найбільш очевидними і суттєвими чинниками є якість реалізації, терміни і вартість проекту. Якщо існує хоча б одна з несприятливих подій, ризик настання якої не був передбачений і не «застрахований» в проектній документації і діях учасників проекту, то ця подія зумовить певні відхилення в очікуваних результатах, а саме:

- будуть порушені терміни виконання робіт;
- зміниться вартість виконаних робіт;
- результати проекту не відповідатимуть поставленим завданням.

Ризик незабезпечення належної якості виконання проекту

Найважливішим критерієм, що формує імідж консультаційної фірми, є якість виконання робіт і наданих консультаційних послуг. У свою чергу якість визначається ефективністю тих змін, на які спрямовано консультаційний проект. Серед чинників, здатних вплинути на якість, слід відзначити:

- кваліфікацію команди консультантів (співвиконавців);
- достатній досвід менеджера проекту;
- ефективність координації робочої групи в процесі виконання проекту;
- розуміння співробітниками підприємства цілей проекту;

- адекватність очікувань замовника;
- ефективність взаємодії консультантів і персоналу компанії замовника.

Власне якість виконання консультаційних проектів цілком і повністю залежить від робочої групи. Вирішальну роль тут відіграє особистість менеджера проекту, адже на самому початку проекту йому належить зібрати навколо себе команду людей, які не просто виконуватимуть свої обов'язки, але «відчуватимуть» проект і здійснюватимуть його з інтересом. І саме на менеджера покладається відповідальність за загальний результат проекту.

Так, у робочій групі можуть бути зібрані висококласні фахівці, але якщо між ними не було налагоджено взаєморозуміння, то зістикувати етапи, виконані різними людьми (групами людей), стає дуже непросто. Проте для досвідченого менеджера це не має створювати нездоланих труднощів. Існує набір методів щодо координації дій робочої групи – формалізація робочих завдань, планування робіт, структурування майбутніх звітних матеріалів тощо.

На перший погляд, це не виглядає очевидним, але якість виконання робіт суттєво залежить від фахівців, що беруть участь у проекті з боку замовника. Перше, з чим доводиться зіштовхнутися консультанту, – це розуміння цілей консалтингу конкретними фахівцями відділів, що беруть участь у проекті, адже у кожного воно своє. Це стосується насамперед структурних підрозділів, у яких впроваджуване рішення не передбачає кардинальних змін.

По-перше, співробітникам таких підрозділів буває незрозуміло, навіщо все це відбувається, якщо в підрозділі і так все працює добре.

По-друге, з їхньої точки зору, документальна регламентація і без того функціонуючої діяльності не має значення. Загальне розуміння ідеї існує переважно тільки у керівництва. Результатом подібної позиції є ненадання або ж неповне надання інформації, що відображає діяльність, про процеси на рівні підрозділів. Складається ситуація, коли наявний досвід роботи співробітників переростає в переконаність у вичерпних знаннях про свою компанію загалом.

Таке «позиціонування» часто призводить до відкритого саботажу змін або до необхідності тривалих у часі узгоджень і роз'яснювальних бесід.

Зрозуміло, неповне надання інформації негативно впливає на якість регламентних і нормативних документів, що описують взаємодію залучених у проект і «не охоплених проектом структурних підрозділів».

Ризик порушення термінів виконання робіт

Можна з достатньою впевненістю стверджувати, що лише незначна кількість проектів завершується вчасно. Відставання від плану, неузгодженість документів, а також співробітники замовника, які часто відкрито перешкоджають діяльності консультантів, – найпоширеніші проблеми менеджерів проектів.

Існує кілька ключових моментів, що зумовлюють затягування термінів з вини консультанта, яким варто приділити достатню увагу ще на стадії планування проекту, а саме:

- відсутність взаємодії із замовником, з одного боку, і нерозуміння необхідності взаємодії з консультантом – з іншого;
- відсутність процедури проведення узгоджень, доопрацювань і ухвалення робіт;
- нездатність погоджувати корективи усередині компанії замовника;
- неправильне визначення обсягу, складу і послідовності робіт;
- використання неперевірених/ невивчених методологій;
- непослідовність дій (нездатність прийняти результати і дотримуватися рекомендацій).

На стадії передпроектного дослідження виконавцем можуть бути неправильно сформульовані або не повною мірою усвідомлені реальні потреби замовника. Часто збір первинних даних здійснюють фахівці невисокої кваліфікації. Така організація робіт дає змогу знизити вартість передпроектного етапу, але саме цей підхід приховує ризик, що у відсутність чіткої методології його проведення навіть адаптовані до конкретного підприємства опитні листи можуть не охопити деякі істотні питання.

Аналіз зібраної інформації здійснюють консультанти вищої кваліфікації, але втрати інформації при первинному зборі не можуть бути компенсовані навіть їхнім досвідом і професіоналізмом. Щоб уникнути подібного ризику, необхідний тісний контакт з персоналом замовника для конкретизації отриманої інформації і чіткого та ясного формулювання цілей проекту надалі.

Важливим є також закріплення процедур узгодження, доопрацювання й ухвалення виконаних робіт з боку як консультанта,

так і замовника. На перший погляд, обмеження кількості днів, виділених на узгодження, здається надмірною суворістю. Насправді ж нескінченні доробки і «переосмислення» не покращують принципово досягнутого результату, проте вимагають часу.

У даному випадку керівникам проекту від обох зацікавлених сторін дуже доречно пам'ятати приказку «Краще – ворог хорошого», інакше проект може значно затягнутися в боротьбі за «ідеальну якість».

Однією з найпоширеніших помилок виконавців при складанні плану-графіка робіт є неправильний розрахунок обсягу робіт. Насправді, з 100%-ною точністю неможливо визначити трудомісткість всіх робіт, навіть якщо вони виконувалися раніше. Кожен проект унікальний, тому запровадження готових сценаріїв і перевірених рішень часто виявляється неефективним. Як правило, від 30% до 60% всього часу проекту витрачається тільки на розробку. Трудомісткість технічних робіт можна прогнозувати доволі точно, а ось трудомісткість «народження ідеї» вирахувати неможливо.

Термін робіт також нерозривно пов'язаний з використанням методологією. Консультаційні проекти здебільшого не мають чітко закріпленої методології. В ході рішення нетипових комплексних завдань можуть виникати рішення, що докорінно змінюють методологію або потребують нового підходу. У такому разі під впливом обставин може відбутися порушення або зміна логічної послідовності виконання робіт і навіть блоків робіт. Коли така методологічна робота відбувається в процесі виконання проекту, ризик відставання істотно підвищується.

Часто в подібному процесі виникає необхідність корекції результатів цілих блоків вже завершених робіт у зв'язку з принциповими змінами, що вносяться у ході проекту. Зрозуміло, така ситуація вимагає або узгодження зміни часу виконання робіт у контракті, або надзусиль від консультанта.

Ризик недодержання бюджету проекту

Останньою з тих, що розглядаються, є група чинників, які впливають на бюджет проекту:

- неправильна оцінка необхідних ресурсів;
- змінюваність проекту (постійні зміни, що ініціюються замовником, виражаються в додаткових витратах).

Часто розвиток і саме існування проекту впирається саме в бюджетні обмеження. Проект на завершальному етапі різюче відрізняється від того, яким він уявлявся на самому початку, коли планувався бюджет. Не тому, що на етапі планування був занижений обсяг необхідних фінансових ресурсів, хоча буває, що саме це і має місце, а тому що всі зміни і коректування, що відбуваються в процесі реалізації проекту, знаходять своє віддзеркалення у складі робіт і їх трудомісткості.

Зміни, що ініціюються як консультантом в процесі пошуку оптимального рішення, так і замовником, також у прагненні підвищити ефективність діяльності підприємства, виражаються в додаткових витратах, що виливається у відчутне перевищення бюджетного обмеження. Вартість проекту зростає, тоді як його ціна була закріплена контрактними документами. Дана ситуація може бути сприйнята сторонами як «допустиме перевищення бюджету робочого часу проекту» і не стане каменем спотикання. Однак коли обсяг додаткових витрат складає значну частину початкового бюджету, то сторонам краще повернутися за стіл переговорів, у протилежному випадку – проект ризикує бути припиненим.

Заходи щодо обмеження ризиків

Таким чином, вище визначено три групи параметрів, що зумовлюють визначальний вплив на результати виконання проекту. Очевидно, що робота щодо обмеження ризиків повинна починатися ще до здійснення проекту, у момент його розробки і оформлення контрактної документації. Але і в ході проекту і консультант, і замовник повинні ще дуже багато що зробити.

Основні заходи, що дають змогу знизити ризики консультаційного проекту, можна поділити на такі групи:

- забезпечення правових аспектів зниження ризику, що припускають опис у контрактній документації можливих спірних ситуацій, а також очевидним чином обумовлюючих інтереси сторін стосовно робіт;
- організаційні аспекти, що передбачають ефективне управління ходом робіт;
- технологічні аспекти – забезпечення робіт відповідною методично-технологічною і технічною базою.

Потрібно також розділяти аспекти впливу щодо зниження ризиків на дії консультантів і дії замовників (див. табл. 8.1). Проте необхідно в цьому контексті зазначити, що правові аспекти через специфіку мають обоюсторонню спрямованість і (в ідеалі) забезпечують рівність сторін, що укладають угоду щодо консультативного проекту.

Водночас організаційні аспекти більшою мірою стосуються консультантів (що й зрозуміло, адже роботи виконують передусім вони), а технологічні – замовника тільки в частині технічного забезпечення робіт і лише у випадках, коли це було передбачено відповідними положеннями контракту.

Таблиця 8.1

Фактори та аспекти зниження ризику невиконання консультативного проекту

Фактори ризику	Наслідки впливу			Відповідальна сторона	Аспект зниження
	Якість	Строки	Бюджет		
1	2	3	4	5	6
Відсутність взаємозв'язку між діями різних служб консультанта при підготовці проекту	+++			Виконавець	Організаційний
Відсутність договору або передоплати, що покриває цей ризик	+++	+++	+++	Виконавець	Організаційний
Недостатня кваліфікація консультантів (співвиконавців)	+++		+	Виконавець	Організаційний
Відсутність в договорі положень, що чітко визначають склад і результати робіт	+++	+	+	Виконавець	Організаційний
Відсутність в договорі положень, що чітко визначають терміни і бюджет робіт	+	+++	+++	Виконавець	Правовий
Відсутність злагодженого графіка платежів	+	+++	+	Виконавець	Правовий
Неефективна координація робочої групи в процесі виконання проекту	+++	++	+	Виконавець	Правовий

Продовження табл. 8.1

1	2	3	4	5	6
Відсутність у договорі положень про охорону авторських прав консультантів	+++			Виконавець	Правовий
Відсутність в договорі положень, що охороняють комерційну таємницю замовника	+++			Замовник	Правовий
Недостатній досвід менеджера проекту щодо ведення проектів	++			Виконавець	Організаційний
Відсутність регламенту взаємодії між виконавцями	++	+++		Виконавець	Правовий
Відсутність відповідального виконавця у комплексному проекті	++	++		Замовник	Правовий
Різне розуміння співробітниками підрозділів цілей консультаційного проекту	++	++		Замовник	Організаційний
Завищені очікування замовника	++			Замовник	Правовий
Ненадання/ неповне надання початкової інформації, відсутність регламенту надання інформації	++	+++		Замовник	Правовий
Відсутність процедури проведення узгоджень, доробок і ухвалення робіт	+	+++		Виконавець	Правовий
Нездатність погоджувати корективи усередині компанії замовника	++	+++		Замовник	Організаційний
Неправильне визначення обсягу, складу і послідовності робіт		+++	+	Виконавець	Організаційний
Використання неперевіраних/невивчених методологій		++	++	Виконавець	Технологічний
Відсутність необхідної технічної бази	+	++	+	Виконавець	Технологічний

Продовження табл. 8.1

1	2	3	4	5	6
Непослідовність у діях (нездатність прийняти результати і дотримуватись рекомендацій)	+++	+		Замовник	Організаційний
Невірна оцінка необхідних фінансових ресурсів	++	++	+++	Виконавець	Організаційний
Змінність проекту (постійні зміни, що ініціюються замовником, що виражаються в додаткових трудовитратах)	++	++	+++	Замовник	Правовий

Наведений перелік потенційних загроз може виявитись далеко не повним, однак такі помилки є найбільш поширеними для типових консультаційних проектів.

ТЕМА 9. КОНСУЛЬТУВАННЯ НА РИНКУ ФІНАНСОВИХ ПОСЛУГ

1. *Загальна характеристика стану фінансового консультування.*
2. *Консультаційні послуги у фінансовій сфері.*

Загальна характеристика стану фінансового консультування

Представників консультаційного бізнесу і замовників таких послуг не може не турбувати сьогоднішній стан справ на ринку фінансового консалтингу. Гроші тут обертаються немалі, але не завжди відповідною є якість послуг...

Ринок фінансового консалтингу внаслідок впливу багатьох факторів важко назвати ринком у класичному розумінні. Його складно розділити на сегменти за ціновими та якісними характеристиками і ще важче визначити для кожного сегмента мінімальний

набір норм і правил, за якими відбувається коливання попиту та пропозиції, а в остаточному підсумку – формування ціни (або хоча б коридору цін).

Сьогодні ринок фінансового консалтингу в Україні розвивається і зростає. Щорічно консалтингові компанії, що мають на ринку статус надійних і стабільних, збільшують свої портфелі замовлень і загалом успішно реалізують свої проекти.

Розширюється також спектр послуг: аудит і податковий консалтинг, консалтинг побудови систем фінансового управління, консалтинг оцінювання активів, консалтинг залучення позикових коштів, IPO, консалтинг з управління структурою капіталу – і це далеко не повний перелік.

З'являються нові компанії, у тому числі представництва фірм із країн ближнього і далекого зарубіжжя, що декларують свої цілі для завоювання провідних позицій у фінансовому консалтингу. Крім цього, на ринок виходять нові компанії, що претендують на право вважатися найкращими. Часто цей статус досягається будь-якою ціною: спекулюючи на загальному попиті з боку замовників, деякі консалтингові компанії «торгують» швидкими і дешевими рішеннями. Про наслідки такого «взаємовигідного» партнерства можна лише здогадуватися, адже, як мовиться, безкоштовний сир буває тільки у мишоловці, тому, очевидно, якісна консалтингова послуга не може бути дешевою.

Молодість національної економіки – ще один фактор, що впливає на повільний розвиток фінансового консалтингу. Багато підприємств у період свого зростання і становлення зайняли порожні ніші. Ринок вимагав продукту з оптимальним рівнем ціни та якості. З розширенням ринку і зростанням конкуренції більшість підприємств опинилися в радикально протилежних умовах. Надлишкові потужності, прихід нових агресивних гравців, мінливість смаків споживача – усе це змушує шукати нові ефективні методи роботи. Для багатьох менеджерів своєрідною панацеєю видається автоматизація підприємства. IT-консалтинг і фінансовий консалтинг нерозривно пов'язані один з одним. Але якщо перший обмежується незначним коригуванням процесів, то завдання другого – комплексний аналіз та оптимізація процесів підприємства для якісного поліпшення його роботи.

Частка IT-консалтингу в загальному обсязі фінансових послуг в Україні значна і стабільна, оскільки багато підприємств

швидкими темпами проводять автоматизацію. Компанії, що впроваджують спеціалізоване програмне забезпечення, впливають на розвиток консультування, прищеплюючи споживачам розуміння того, що просте перекладання поточних процесів на їхній продукт призведе до зростання оперативності результатів. Однак проблема в тому, що ІТ-компанії найчастіше пропонують покупцеві ті зміни і рішення, що будуть сумісні з їхнім продуктом, але не завжди будуть кращими для цілей замовника.

З часом побудова організації відповідно до західних стандартів та автоматизація бізнес-процесів стануть нормою для лідерів економіки. Падіння попиту на ІТ-консалтинг призведе до зниження його обсягу. Популярності набудуть фінансові послуги, що сьогодні пропонуються незначною кількістю консалтингових фірм, але до яких уже починають придивлятися керівники підприємств, що бажають закласти надійний фундамент для процвітання компанії в майбутньому.

Специфічними чинником, що впливає на розвиток галузі, слід вважати високу частку тіньової економіки у національному господарстві. Підприємства ухиляються від сплати податків, через що не схильні висвітлювати інформацію щодо власної фінансової діяльності.

Окремою проблемою фінансового консалтингу є низький рівень розвитку ринку капіталу, пов'язаний із низькою інвестиційною привабливістю країни. Фондова біржа погано корелює із реальною економічною ситуацією в країні і за суттю являє собою елемент системи глобальних спекуляцій.

Внаслідок політичної і законодавчої нестабільності країна має непропорційно низький рівень інвестиційної привабливості, що не дає змоги розвинути стабільному ринку капіталів. Це призводить до низької зацікавленості у консалтингових послугах як керівництва відкритих акціонерних товариств, так і потенційних інвесторів на фондовому ринку.

Також слід зазначити, що в постсоціалістичних країнах існує значний рівень недовіри до нематеріальних послуг, панує стереотип низької ефективності, паразитичності існування професійних послуг та непромислового сектору загалом. Певною мірою це зумовлено наслідками економічної доктрини та ментальністю, успадкованими від бюрократичної командно-адміністративної системи.

Тим не менше, усі ці перешкоди мають тимчасовий характер, і в міру концентрації капіталу всередині країни попит на консалтингові послуги, в тому числі послуги фінансового консалтингу, має зростати. Як зазначають експерти, економічний спад повинен довести ефективність компаній, що використовували зовнішніх консультантів і вивести їх у лідери ринку. Це в свою чергу стимулюватиме попит на продукти консалтингової діяльності після стабілізації економічного стану.

Фінансовий консалтинг – це рішення у сфері стратегічного планування, інвестиційного розвитку та прогресивних методів фінансування бізнесу. Чим більшим буде попит на такі послуги, тим більше уваги консультантів приділятиметься зазначеним напрямкам роботи.

З розвитком економіки України буде розвиватися і фінансове консультування. «Дорослішатимуть» клієнти, «дорослішатиме» і консалтинг. Встановлюючи одне одному нові планки стандартів роботи, плавно еволюціонуючи, замовники і постачальники фінансових послуг поступово сформують ринок, об'єктом якого буде продукт, що відповідає основній місії консалтингу – сприяти прибутковому веденню і розвитку бізнесу клієнта шляхом розробки і впровадження ефективних інструментів і механізмів.

Консультаційні послуги у фінансовій сфері

Особливий інтерес становлять консультаційні продукти у фінансовій сфері. У галузі консультування і розроблення рекомендацій щодо вдосконалення фінансових аспектів діяльності підприємств можуть бути виділені такі напрями.

1. Вдосконалення системи управління фінансами. Послуги з управління корпоративними фінансами є відносно новими, і при переході на західні стандарти управління фінансовими ресурсами є вкрай актуальними. В основі реалізації цих послуг – аналіз існуючих і очікуваних фінансових потоків підприємства. Найефективнішою серед рекомендованих методик є адаптований до вітчизняних умов ефективний інструментарій «Business Toolkits», підготований групою зарубіжних компаній, серед яких Arthur Andersen, Carana Corporation, Deloitte Touche Tohmatsu International, а також фахівцями Міжнародного Корпусу Експертів (International Executive Service Corps).

Створення системи управління фінансами передбачає:

- розроблення фінансової стратегії (прогноз кон'юнктури фінансового ринку, формування системи цілей і цільових показників фінансової діяльності на довгостроковий період, визначення пріоритетних завдань, які потрібно вирішити у найближчій перспективі, розроблення політики дій за основними напрямками фінансового розвитку і т. ін.);

- розроблення системи управління фінансами, яка органічно об'єднує підсистеми управління *активами* (виявлення реальної потреби в окремих видах активів, виходячи з обсягів операційної діяльності, що передбачаються, вибір ефективних форм і джерел їхнього фінансування і т. ін.); *капіталом* (оптимізація структури капіталу з метою забезпечення найбільш ефективного його використання, розроблення системи заходів щодо рефінансування капіталу в найбільш ефективні види активів); *інвестиціями* (формування найважливіших напрямків інвестиційної діяльності, оцінка інвестиційної привабливості окремих реальних проектів і фінансових інструментів і добір найбільш ефективних з них, розроблення і формування реальних інвестиційних програм і портфеля фінансових інвестицій, вибір найбільш ефективних форм інвестицій); *грошовими потоками* (формування вхідних і вихідних потоків коштів, їхня синхронізація за обсягом і часом в окремих майбутніх періодах, ефективне використання залишку тимчасово вільних грошових активів); *фінансовими ризиками* (виявлення фінансових ризиків, оцінка рівня ризиків і обсягу, пов'язаних з ними можливих фінансових втрат, розроблення і формування системи заходів щодо профілактики і мінімізації окремих фінансових ризиків, а також їхнє страхування); *витратами; прибутком, залученими засобами; дебіторською і кредиторською заборгованостями;*

- встановлення взаємозв'язку між окремими блоками фінансового управління;

- розроблення ефективної системи контролю за дотриманням планових показників, залученими ресурсами, своєчасністю і правильністю здійснення платежів; ефективний контроль за реалізацією прийнятих управлінських рішень у галузі фінансової діяльності (створення системи внутрішнього контролю);

- здійснення перегрупування і функціонального обліку витрат, що дадуть змогу виконувати розрахунки беззбитковості підприємства;

- запровадження інтегрованого фінансового планування, контролю і перспективних оцінок руху ресурсів, грошових коштів, прибутку, залучених засобів, інвестицій, податків;

- надання системі управління фінансами провідної ролі;

- створення нових підсистем управління фінансовими ресурсами на основі оптимального поєднання аналітичних, планово-прогнозних і контрольних блоків;

- розроблення організаційної структури управління на основі формування органів управління центрами витрат і центрами прибутку та регламентації їхньої діяльності;

- розроблення дієвої системи стимулювання реалізації рішень у галузі фінансової діяльності (формування системи заохочення і санкцій у розрізі керівників і менеджерів окремих структурних підрозділів за виконання чи невиконання встановлених цільових фінансових показників, фінансових нормативів і планових завдань);

- підготовку інформаційної та розрахунково-аналітичної бази для ухвалення управлінських рішень, їхньої оцінки, моніторингу фінансово-економічного стану.

2. Розроблення системи бюджетування. Упровадження розробленої експертами консалтингової компанії системи бюджетування дає змогу керівництву підприємства здійснити:

- всі види планування (оперативне, тактичне, стратегічне) в їхньому взаємозв'язку як для підприємства загалом, так і для окремих структурних одиниць;

- ефективне управління дебіторською і кредиторською заборгованостями; забезпечення контролю над витратами виробництва і раціональним використанням матеріальних і трудових ресурсів;

- формування оптимальної структури збуту;

- оптимізацію потоку грошових коштів;

- прогнозування фінансових результатів і фінансово-економічного стану;

- формування оптимальної податкової, інвестиційної та кредитної політики;

- забезпечення отримання необхідного розміру прибутку та обсягу вільних грошових коштів;
- забезпечення необхідного рівня ліквідності та платоспроможності;
- оптимізацію структури капіталу.

3. ІТ-консалтинг – формування ефективних інформаційних систем, що забезпечують обґрунтування альтернативних варіантів управлінських рішень (визначення обсягу і змісту інформаційних потреб фінансового менеджменту, формування зовнішніх і внутрішніх джерел інформації, організація постійного моніторингу фінансового стану організації і кон'юнктури фінансового ринку).

4. Фандрайзинг (пошук інвестування) є одним із базових видів інвестиційного консалтингу. Збереження і нарощування виробничого, технологічного, фінансового та економічного потенціалу підприємств є найважливішим завданням сучасного бізнесу. Діяльність у цьому напрямку є інвестиційною, і служить умовою розвитку підприємства. Поки існують інвестиційні фонди, банки, програми розвитку, приватні вкладники і т. ін., цей вид консалтингу матиме найбільший попит, особливо в країнах, що розвиваються. Одним із перших кроків при отриманні інвестицій є пошук і вивчення інформації про найвигідніші джерела фінансування, оскільки умови залучення тих або інших видів фінансових ресурсів напряму визначають конкретні фінансові показники інвестиційного проекту і саму можливість його реалізації. Багато консалтингових фірм використовують бази даних потенційних інвесторів або ж є офіційними посередниками при отриманні фінансування.

5. Оцінка інвестиційних проектів та їхній супровід. У галузі інвестиційної політики передбачається:

- розроблення інвестиційної стратегії підприємства;
- виявлення інвестиційних потреб підприємства і їхня кількісна формалізація у вигляді інвестиційних проектів;
- складання техніко-економічного обґрунтування інвестиційних проектів підприємства;
- розрахунок фінансової окупності інвестиційних проектів з метою залучення сторонніх інвесторів;
- пошук джерел фінансування інвестиційних програм;
- оцінка вартості бізнесу з метою залучення стратегічних інвесторів, продажу бізнесу, емісії акцій.

6. Аудиторська діяльність. Державні та комерційні структури – банки, страхові організації, біржі, численні підприємства – при виробленні економічних рішень і аналізі ситуації прямо зацікавлені в підвищенні достовірності використовуваної ними економічної інформації, оскільки вона дає змогу прогнозувати наслідки ухвалених рішень і знизити підприємницький ризик. У діловому світі не можуть вважатися серйозним партнери, звіт яких не був підтверджений аудитором. Найбільші компанії публікують аудиторський висновок разом з фінансовими звітами.

Аудит – це системний процес отримання і оцінки об'єктивних даних про економічні дії і події, що встановлює рівень їхньої відповідності певному критерію і надає результати зацікавленому користувачу. Першочергова мета аудиту полягає в захисті інтересів користувачів економічної інформації, в наданні їм об'єктивних даних про фінансовий стан підприємства. Основним видом послуг, що надаються аудитором, є проведення аудиторських перевірок бухгалтерської звітності та іншої фінансової документації підприємства-клієнта відповідно до міжнародних стандартів і вітчизняного законодавства.

Аудиторські фірми, працюючи з різними клієнтами, накопичують значний досвід та інформацію в багатьох сферах бізнесу. З огляду на це вони можуть надавати консультаційні послуги в суміжних галузях, наприклад, з питань фінансового, податкового, банківського законодавства.

Аудиторські фірми, крім основних, надають послуги з:

- консультування (в тому числі до проведення аудиту) і діагностичного обстеження;
- постановки, налагодження і ведення бухгалтерського обліку відповідно до вітчизняних і міжнародних стандартів;
- складання декларацій про доходи і бухгалтерської звітності;
- планування фінансової діяльності компанії за основними напрямками (розроблення системи поточних планів і оперативних бюджетів за основними напрямках фінансової діяльності, структурними підрозділами);
- аналіз різних аспектів фінансової діяльності (проведення експрес- і поглибленого аналізу окремих фінансових операцій, ефективності структури капіталу, перспектив компаній в отриманні більшого прибутку, аналіз результатів фінансової діяльності окремих дочірніх підприємств, філій і «центрів відповідальності»;

узагальнення результатів фінансової діяльності організації загалом і за її окремими напрямками);

- створення інформаційних систем бухгалтерського обліку;
- навчання персоналу компанії-замовника.

7. Фондовий консалтинг є одним із стабільних консалтингових ринків. Постійно спостерігається зростання попиту на послуги з оцінювання. Одним із принципово нових об'єктів фондового консалтингу є нематеріальні активи. До них належать об'єкти, що не мають фізичних властивостей, але включаються в активи підприємства і звичайно підлягають поступовій амортизації протягом терміну їхнього використання. Такими є: патенти, авторські права й ін. інтелектуальна власність, права на власність і користування землею та корисними копалинами, торгові марки, програмне забезпечення ЕОМ і т. ін.

8. Розроблення облікової політики. Положення з облікової політики підприємства – доволі об'ємний і ретельно опрацьований документ, що містить докладне нормативно-методичне обґрунтування способів і прийомів ведення бухгалтерського обліку на всіх ділянках. Особливого значення набуває формування єдиних підходів до ведення облікових і контрольних процедур, формування зовнішньої фінансової звітності дочірніх підприємств, що належать до структури компаній. Положення про облікову політику має забезпечити єдність методики з організації та ведення бухгалтерського обліку на підприємстві і в його структурних підрозділах, підвищити достовірність всіх видів звітності. Єдність і несуперечність облікових принципів дає змогу забезпечити впевненість у достовірності й об'єктивності зведених даних фінансової звітності компаній.

9. Розроблення спеціальних податкових проєктів. У цьому виді послуг передбачається:

- розроблення спеціальних методик, пов'язаних з урахуванням податків, мінімізацією оподаткування в конкретних ситуаціях і умовах (наприклад, набуття чинності нового Податкового кодексу);
- надання допомоги у відстоюванні інтересів клієнта в суперечці з податковими органами, формуючи його аргументовану позицію.

10. Фінансове посередництво. У випадку прийняття рішення про емісію цінних паперів:

- надання емітентові послуг з підготовки проспекту цінних паперів, у тому числі розробка бізнес-плану, вибір та розробка фінансових інструментів, систематизація наданої емітентом інформації про його фінансово-господарську діяльність, про цінні папери і т. ін.;

- контроль за дотриманням умов розміщення, передбачених рішенням про випуск (додатковий випуск), при розміщенні цінних паперів.

11. Розроблення програм фінансового оздоровлення підприємств. Програма фінансового оздоровлення компанії може включати комплекс заходів щодо таких напрямів, як збільшення продажів (оптимізація збутової діяльності); зниження витрат і генерації позитивних потоків; аналіз і розробка бізнес-планів, планів санації, реструктуризації, техніко-економічних обґрунтувань.

Особливої уваги заслуговує той факт, що, незважаючи на широту функціональних та предметних галузей, конкретну спрямованість на вирішення важливих проблем клієнта, за своїм змістом та характером здійснення консалтингова діяльність є аналітичною. Адже в процесі консультування здійснюються такі суто аналітичні завдання, як:

- оцінка стану та динаміки розвитку об'єкта консультування;
- діагностика проблем і наявних можливостей діяльності клієнта;

- пошук та розробка альтернативних варіантів вирішення виявлених невідповідностей;

- обґрунтування вибору найбільш прийняттого варіанту та розробка заходів щодо його реалізації;

- надання допомоги та рекомендацій по впровадженню конструктивних змін, які визнані доцільними.

Підсумовуючи вищевикладене, слід зазначити, що спільним для всіх форм і напрямків консультування в сучасних умовах є його виняткова актуальність і спрямованість на виявлення, ідентифікацію та оцінку наявних проблем й існуючих можливостей у функціонуванні й використанні потенціалу клієнта, в знаходженні альтернативних шляхів їхнього вирішення, розробці та практичній реалізації заходів, спрямованих на здійснення конструктивних змін.

ТЕМА 10. ОСНОВИ ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ (ФАХОВОСТІ) У КОНСУЛЬТУВАННІ

1. *Характерні особливості професії консультанта.*
2. *Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Професійні організації консультантів.*
3. *Етика професійного консультанта.*

Характерні особливості професії консультанта

Стрімке зростання кількості консультаційних організацій та широти спектру їхніх продуктів висуває особливі вимоги до якості послуг, потребує чіткого визначення меж професії консультанта. В сучасних умовах підвищення професіоналізму та якості послуг стають визначальним завданням консалтингового ринку. Лише завдяки високому професійному рівню, постійним зусиллям, спрямованим на його підвищення, консультант спроможний ефективно використати зростання попиту на консалтингові послуги.

Хоча консультування – це за визначенням не професія, однак це поняття часто ототожнюється саме з професійною діяльністю. З одного боку, консультантом завжди є фахівець у певній професійній сфері діяльності, що виконує роботу, яка сприяє досягненню клієнтом бажаного результату. Це може бути допомога у формі надання інформації, рекомендацій або практичного сприяння в роботі. Однак консультант – це не тільки вузький фахівець, що володіє глибокими знаннями у певній галузі. На відміну від лікаря чи бухгалтера, висококваліфікований консультант враховує у своїй діяльності специфічні численні обставини. Їхня ідентифікація необхідна для визначення форми надання послуг або галузі експертизи, до яких належать, наприклад, управлінська, інженерна або юридична діяльність.

У різних випадках робота консультанта може здійснюватися у певних сферах діяльності. Водночас крім того, що кожен консультант повинен бути фахівцем у певній галузі – управлінні, організаційному розвитку, фінансах, навчанні або будь-якій іншій галузі, він має володіти комп'ютерною та оргтехнікою, інформаційними технологіями, операціями з цінними паперами, письменною

майстерністю, маркетингом, юриспруденцією тощо. Всі ці обставини свідчать на користь розгляду консультування як особливого ремесла, професії, якій властиві певні особливості, а саме:

- високий рівень фахової підготовки;
- підприємливість;
- наявність ризику й невизначеності;
- балансування між процесами та інтересами людей;
- управління відповідальністю;
- часті й тривалі відрядження;
- високі комунікативні здібності;
- постійне навчання і самовдосконалення;
- постійна необхідність підтвердження значущості та цінності своїх послуг.

Ліцензування і сертифікація консалтингової діяльності. Професійні організації консультантів

Проблема якості консультаційних послуг і захисту прав клієнтів консалтингових фірм тісно пов'язана з питанням ліцензування та сертифікації цього виду діяльності.

Консалтингова діяльність в Україні лише частково отримала своє юридичне визнання. Чинним законодавством необхідність ліцензування передбачена лише для окремих видів консультаційних послуг, а саме: приватизаційних та постприватизаційних; аудиту й оцінки майна; освіти та підвищення кваліфікації.

Питання ліцензування консультаційної діяльності загалом і визнання консалтингу як професії на сьогоднішній день залишаються дискусійними.

Прихильники легалізації процесу професійного консультування вважають, що запровадження стандартів з консультування, документальне підтвердження компетентності консультанта та наявність юридичного підтвердження права на здійснення консультаційної допомоги є беззаперечною гарантією якості консультаційної допомоги. Такі посвідчення видаються професійними асоціаціями та інститутами при наявності у претендента відповідної освіти, досвіду та рекомендацій клієнтів. Отримання посвідчень є добровільним і нерегламентованим нормативною базою, водночас як сертифікація здійснюється державними установами або професійними асоціаціями, яким надано право

ліцензування зі збереженням керівництва та контролю з боку держави. Позитивними сторонами легалізації є визнання консалтингу як професії, відсів некомпетентних фахівців, соціальна відповідальність консультантів.

Противники ліцензування вважають, що видача посвідчень зовсім не гарантує високої якості консультаційної послуги, а ринкові умови не сприяють попиту на неякісні послуги.

Головними статутними завданнями фахових асоціацій та інститутів консультантів виступають забезпечення і гарантування високої якості консалтингових послуг і фахового рівня своїх членів.

Чим приваблює ця відносно молода для незалежної України професія (до речі, в Україні вперше серед країн СНД професію консультанта було внесено до професійно-кваліфікаційного довідника)? Передусім її динамізмом та інноваційним спрямуванням, можливістю внутрішнього зростання, самореалізації, стрімкого оволодіння новими знаннями, постійним навчанням. Ця професія дає змогу отримати досвід співпраці з компаніями за різними видами діяльності, розміром, принципами організації і культурою бізнесу. Однак щоб стати консультантом, замало отримати диплом університету чи бізнес-школи, необхідно бути фахівцем, професійно і емоційно зрілою людиною, яка бажає і вміє постійно рухатися вперед. Саме професіоналізм, творчість та ініціативність є запорукою успішного консалтингу.

Етика професійного консультанта

Здійснення консультаційної діяльності вимагає дотримання певних професійних етичних принципів, оскільки підтримання високих етичних стандартів зміцнює імідж професії, консультанта та його фірми. Репутація консультанта створюється в результаті тривалих і наполегливих зусиль, але враз може бути втрачена. Якщо репутація консультанта зіпсована практикою його діяльності, то її відновлення потребуватиме значних зусиль, спрямованих на досягнення саме цієї мети.

Етику консультаційної діяльності розглядають у трьох взаємопов'язаних площинах: консультант-клієнт, консультант-консультант і клієнт-консультант.

Розгляд етичних аспектів консультаційної діяльності доцільно розпочати зі стосунків консультанта з клієнтом, які вочевидь

мають провідне значення. Ці взаємини заслуговують на увагу з двох позицій – з точки зору надаваних послуг і в діловому контексті.

Серед позицій, що стосуються надаваних послуг слід навести такі:

- Надання клієнтам продуктів і послуг тільки найвищої якості.
- Відбір для роботи тільки тих проектів, для виконання яких кваліфікація виконавця є достатньою.
- Навчання за рахунок особистого часу.
- Відсів неприйнятних проектів.
- Дотримання принципу: інтереси клієнтів вищі за інтереси консультантів.
- Відвертість з клієнтом, незнання відповідей на всі питання не слід розглядати як слабку сторону.
- Відбір проектів, яким може бути забезпечене якісне керівництво.
- Уникнення клієнтів із заплямованою репутацією.
- Збереження конфіденційності інформації.
- Уникнення конфлікту інтересів.
- Недопущення виникнення стосунків залежності клієнта.
- Недопущення передоручення виконання проекту без згоди клієнта.
- Уникнення роботи з конкуруючими між собою клієнтами водночас.
- Здійснення регулярного самоконтролю власної практики.
- Забезпечення високої якості послуг навіть у тому випадку, коли клієнт не здатний це оцінити.

Серед напрямів удосконалення ділових аспектів стосунків з клієнтами можна виділити:

- Збереження стабільності структури ціни.
- Призначення платні за виконання тільки тієї роботи, яка має бути виконана.
- Призначення ціни з урахуванням обґрунтованих доцільних витрат.

Від обрання правильної лінії поведінки залежать особистісні та професійні стосунки між консультантом і клієнтом.

У випадку, коли до виконання проекту долучаються супідрядні консультанти – виникають специфічні супідрядні стосунки, які необхідно вибудовувати, виходячи з таких міркувань:

- супідрядник діє і виступає як складова частина основної консультативної організації;
- супідрядник не повинен перехоплювати клієнта;
- супідрядник не повинен виступати від імені клієнта;
- супідрядник має бути позитивно налаштованим і надавати повну підтримку проекту;
- основний консультант має чітко визначити питання оплати, часу і своїх сподівань від роботи супідрядника;
- основний консультант повинен підтримувати поінформованість супідрядника.

Заслугує на увагу розгляд етичних аспектів взаємодії між клієнтом і консультантом. Хоча консультант не визначає і не контролює поведінки клієнта, йому слід намагатися довести до відома останнього деякі міркування, які можуть усунути непорозуміння у взаєминах. Якщо клієнтів інформувати про те, як їхня поведінка впливає на консультантів, то це сприятиме налагодженню стосунків між клієнтами і консультантами.

У разі, якщо повна невідповідність у підходах клієнта і стандартах діяльності консультанта виявиться на ранніх стадіях стосунків, то від співробітництва слід відмовитися. Іноді ж некоректна позиція клієнта не виявляється до закінчення проекту. Однак її свідчення можна спостерігати у ході його реалізації. Певну настороженість у консультанта повинні викликати нереалістичні очікування клієнта стосовно роботи консультанта або намагання відступу від домовленостей стосовно деяких умов проекту. У ході вирішення цих проблем слід чесно і відверто обговорити спірні моменти, домагаючись граничної прозорості позицій. Якщо ж сторони визначать подальші умови неприйнятними, потрібно домовитися про реалізацію проекту в межах вже виконаних робіт або завершити його.

Існує ряд моментів, за яких консультант має враховувати можливість здійснення клієнтом неетичних дій. Насамперед це стосується передпроектної стадії. На цьому етапі недобросовісний клієнт пропонує виконання проекту за меншу платню, ніж це передбачено комерційною пропозицією. Можуть мати місце намагання клієнта «покористуватися» послугами консультанта без наміру запропонувати роботу, а саме: запит розробки

комерційної пропозиції з метою використання її у власних цілях; запит взірців продуктів у кількох консультантів для власних розробок; використання ідеї консультанта для самостійного вирішення проблеми.

Некоректна поведінка клієнта у ході реалізації проекту пов'язана з:

- відмовою надання даних та інформації, як було домовлено;
- зволіканням з прийняття рішення про схвалення роботи;
- зволіканням оплати рахунків;
- зміною підходів посеред проекту;
- відмовою від зняття бар'єрів, наприклад у спілкування з персоналом;
- ігноруванням рекомендацій консультанта;
- поданням розробок консультантів керівництву без згоди їх підтримувати;
- вимогами виключення певної інформації зі звітів консультантів.

Що стосується всезагальних етичних принципів, то кожен консультант-практик має знати про неприпустимі у його діяльності речі, тобто те, чого йому з фахових міркувань у жодному разі робити не можна.

Остаточне рішення щодо прийняття або відхилення консультаційних рекомендацій і відповідальність за їхні наслідки є компетенцією замовника (клієнта).

Консультаційні рекомендації не повинні суперечити чинному законодавству чи перебувати у конфлікті з його положеннями. Обов'язком консультанта є донесення до відома клієнта інформації про вірогідні наслідки у разі прийняття ним рішення, внаслідок якого можуть бути порушені межі правового поля ведення бізнесу.

Консультантові не можна провокувати непорозуміння, підтримувати або ставати на чийсь бік у конфлікті в організації клієнта.

Клієнт не повинен вимагати або очікувати від консультанта дій понад його реальні можливості (щодо змісту, обсягів, якості або термінів виконання робіт). Однак якщо він все ж намагається так вчинити, то це не тільки призведе до невиправданих сподівань, а й зашкодить іміджеві консультанта.

У консультаційній діяльності неприпустиме оковамилювання, подання під виглядом розробки пустопорожніх звітів.

Більшість професійних асоціацій консультантів (зокрема Українська асоціація менеджмент-консультантів) мають свої

кодекси етики. Для ознайомлення з кодексом певної асоціації слід звернутися на відповідну сторінку або на лінію служби споживачів з проханням його надіслати.

Однак кожен незалежний консультант може визначати свій кодекс етики, встановлювати і розвивати етичні стандарти в галузі ведення власного бізнесу. Визначення у діяльності необхідних норм є привілеєм і обов'язком, водночас це також відповідальність, яку бере на себе консультант. Він зобов'язаний забезпечити високу оцінку своїх здібностей і високу якість консультаційних послуг. Його здатність вести справи правдиво і чинити правильно забезпечує формування позитивної думки про консультаційні послуги і професію загалом. Обов'язком кожного консультанта є сприяння зростанню суспільної поваги і довіри до професії консультанта.

ЗАВДАННЯ ДЛЯ ГРУПИ

1. Існує багато аргументів «за» і «проти» того, щоб присвятити себе консультуванню. Перш ніж прийняти таке відповідальне рішення, необхідно детальніше дослідити цю сферу діяльності, з'ясувати для себе питання, чи є консалтинг тією професією, якою слід займатися. Одним із найкращих способів цього є розмова з фахівцями, що займаються такою діяльністю. Поміркуйте над тим, про що б ви хотіли дізнатися, визначте свої інтереси, погляди і сумніви. Як зміниться ваш кар'єрний шлях? Як це може вплинути на особисте життя? У допоміжному матеріалі (10.1) наведено перелік питань, який ви, доповнивши, можете використати для опитування.

Допоміжний матеріал 10.1

Про що доречно запитати у консультанта?

1. Як довго ви працюєте консультантом?
2. Як ви розпочинали свою діяльність?
3. Що спонукало вас стати консультантом?
4. Як ви можете охарактеризувати свою консультаційну діяльність?
5. Яка структура вашої організації, які у неї недоліки та переваги?

6. Які послуги ви надаєте?
7. Які ваші типові проекти?
8. Як виглядає ваш типовий робочий день?
9. Хто ваші клієнти і яким чином ви їх знаходите?
10. Що для вас є найбільш проблематичним у діяльності?
11. Які переваги вашої роботи?
12. Про що ще слід дізнатися, перш ніж увійти в цей бізнес?

II. У допоміжному матеріалі (10.2), що знайомить вас із деякими аспектами фахового становлення консультанта, наведено тест на визначення вашої відповідності професійній діяльності консультанта. Прочитайте твердження. Частка ваших ствердних відповідей свідчатиме про ступінь вашої готовності зіштовхнутися з реаліями професії.

Допоміжний матеріал 10.2

Швидкий тест на відповідність професії консультанта

1. Я готовий працювати понаднормово (60–80 годин на тиждень) заради досягнення успіху.
2. Я люблю ризикувати.
3. Я невразливий. Зневага і недовіра мене не бентежать.
4. Я добре розумію й інтерпретую складні події.
5. Я уважний до деталей.
6. Я достатньо комунікабельний.
7. Я чітко формулюю свої думки, в тому числі викладаю письмово.
8. Мені подобається пропонувати свої послуги.
9. Я володію інтуїцією і логікою.
10. Я знаю межі своїх можливостей.
11. Я вмю сказати «ні».
12. Я дисциплінований.
13. Я не переобтяжений авторитетами.
14. Я впевнений у собі.

III. Скористайтеся інформацією, наведеною у допоміжному матеріалі (10.3), для визначення своїх позицій щодо наявних у вас навичок та особистісних якостей консультанта. Які навички й особистісні якості вам потрібно вдосконалювати? Яким чином

ви маєте намір отримати необхідні навички і досвід? Як ви будете домагатися відповідності необхідним особистісним якостям, які не властиві вам від природи?

Допоміжний матеріал 10.3

Навички й особистісні якості консультанта

Навички	Достатні	Потребують вдосконалення
Дослідження ринку і маркетинг		
Просування і продаж послуг		
Вивчення потреб клієнта		
Ідентифікація взаємних очікувань		
Розрахунок участі в проєкті		
Організація роботи з документами		
Розуміння ділової інформації		
Розробка й оформлення матеріалів роботи		
Здатність до навчання		
Контактність		
Глибина знань та досвіду		
Кругозір		
Особистісні якості	Наявні	Необхідно звернути увагу
Лідерство		
Рішучість		
Люди звертаються до вас за порадою		
Конкурентний азарт		
Упевненість в собі		
Працьовитість		
Організованість		
Дисциплінованість		
Уміння пропонувати свої послуги		
Розуміння фінансових питань		
Схильність до раціонального ризику		
Підтримка сім'ї		

ТЕМАТИКА САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ
з дисципліни «Консалтингова діяльність»

1. Підходи до визначення консультування.
2. Сутність консалтингу: характерні прикмети.
3. Еволюція консалтингу у західних країнах.
4. Ринок консалтингових послуг за кордоном.
5. Характеристика ринку консультування в Україні.
6. Причини потреб у послугах консультантів.
7. Причини популярності професії консультанта.
8. Типологія консультантів.
9. Вимоги до консультанта.
10. Типові методи самодіагностики організації.
11. Етичні проблеми консультування.
12. Особливості взаємодії клієнта і консультанта як виконавця.
13. Особливості взаємодії клієнта і консультанта як спеціаліста.
14. Особливості взаємодії клієнта і консультанта як партнера.
15. Стисла характеристика консалтингового проекту.
16. Консалтинговий проект: підготовчий етап.
17. Консалтинговий проект: постановка діагнозу.
18. Консалтинговий проект: планування змін.
19. Консалтинговий проект: упровадження змін.
20. Консалтинговий проект: завершення проекту.
21. Консультування та зміни в організації: причини опору змінам.
22. Консультування та зміни в організації: основні види змін в організаціях.
23. Консультування та зміни в організації: управління змінами.
24. Структура консультативної служби: консалтингові компанії.
25. Структура консультативної служби: внутрішні та зовнішні консультанти.
26. Структура консультативної служби: одноосібні консультанти та викладачі, що консультують.
27. Стратегія консалтингових компаній.
28. Організаційно-правові форми консалтингових компаній.
29. Типова організаційна структура консалтингової компанії.

30. Управління виконанням консалтингового проекту.
31. Відбір кадрів у консалтингову компанію.
32. Навчання кадрів у консалтингових компаніях.
33. Організаційна культура у консалтингових компаніях.
34. Українські асоціації консультантів.
35. Маркетинг у сфері консалтингу.
36. Ціноутворення консалтингових послуг.
37. Ціноутворення консалтингових послуг: види оплат консалтингових послуг.
38. Фінансове планування в консалтингових компаніях.
39. Комплектування штатів і відбір персоналу консультаційної організації.
40. Мотивація та винагорода у консалтинговій фірмі.

ТЕСТОВІ ЗАВДАННЯ
ДЛЯ КОНТРОЛЮ ЗНАТЬ СТУДЕНТІВ
з дисципліни «Консалтингова діяльність»

1. Консалтинг – це:

- а) професійна діяльність;
- б) комерційна діяльність;
- в) інтелектуальна діяльність;
- г) усі відповіді правильні.

2. Перша консалтингова фірма була створена в м. Чикаго на початку:

- а) XVІІІ століття;
- б) XIX століття;
- в) XX століття;
- г) XXI століття.

3. Передумовою розвитку консалтингу є:

- а) ускладнення діяльності суб'єктів господарювання в умовах нових технологій та зростаючої конкуренції;
- б) інтеграція та глобалізація бізнесу;
- в) невизначеність та непрогнозованість змін ділового середовища;
- г) усі відповіді правильні.

4. Найбільш відчутними відмінними рисами, що відрізняють консалтинг як суто ринкове явище від «поширення передового досвіду» та «впровадження науки у виробництво» за умов адміністративно-командної економіки, є:

- а) доброчинна (благодійна) основа надання та відсутність мотивації до одержання послуг;
- б) комерційна основа надання та відсутність мотивації до одержання послуг;
- в) комерційна основа надання та реальна мотивація клієнта до одержання цих послуг;
- г) доброчинна (благодійна) основа надання та реальна мотивація клієнта до одержання цих послуг.

5. Мета консалтингу – надання клієнтові на контрактній основі кваліфікованої допомоги у:

- а) вирішенні ділових проблем;
- б) оптимізації бізнесу (підвищенні ефективності функціонування)
- в) здійсненні прогресивних змін у діяльності;
- г) усі відповіді правильні.

6. Сучасні темпи щорічного приросту у розвитку світового консультування є:

- а) високими;
- б) середніми;
- в) низькими;
- г) відсутніми.

7. Основним фактором, що спонукає клієнтів вдаватися до послуг консультантів, є:

- а) усвідомлення власної компетенції у вирішенні всіх проблем;
- б) намагання завжди покладатися лише на власний досвід;
- в) усвідомлення потреби у розширенні власної компетентності;
- г) абсолютна впевненість у правильності всіх своїх рішень.

8. Підставою для застосування консалтингу є аргументи:

- а) консультанти володіють унікальними знаннями та досвідом роботи з багатьма клієнтами;
- б) вони незалежні (принципово, адміністративно, емоційно, матеріально);
- в) вони здатні втілювати в життя свої розробки та пропозиції;
- г) усі відповіді правильні.

9. Основними завданнями консалтингу є:

- а) виявлення та оцінка наявних проблем та можливостей у функціонуванні й використанні потенціалу клієнта;
- б) знаходження альтернативних варіантів їхнього вирішення;
- в) розроблення й допомога у практичній реалізації рекомендацій, спрямованих на здійснення конструктивних змін;
- г) усі відповіді правильні.

10. Консультанти займаються:

- а) вивченням та аналізом ситуації;
- б) висуненням гіпотез та пропонуванням нововведень;
- в) переконанням клієнтів у необхідності пропонованих заходів та втіленням їх у життя;
- г) усі відповіді правильні.

11. Як повноцінне комерційне підприємство консалтингова фірма характеризується:

- а) стратегією розвитку;
- б) ринковою поведінкою;
- в) асортиментом послуг;
- г) усі відповіді правильні.

12. Консалтингова компанія, що працює на українському ринку, може надавати послуги:

- а) вітчизняним підприємствам приватного та державного секторів;
- б) іноземним компаніям, які працюють на вітчизняному ринку (інвестори, міжнародні фінансові інститути тощо);
- в) органам державного управління та урядовим установам;
- г) усі відповіді правильні.

13. Клієнти звертаються за допомогою до консалтингової компанії у випадку, коли:

- а) підприємство, що має статус надійного, вирішує здійснити перебудову з метою розширення сфери свого впливу;
- б) підприємство, що має статус надійного, вирішує утвердити свої позиції і створити необхідний імідж;
- в) підприємство перебуває у критичному стані й самостійно не спроможне вийти з нього через нестачу досвіду та внутрішніх ресурсів для адекватної і своєчасної реакції на ситуацію;
- г) усі відповіді правильні.

14. Ринок консалтингових послуг формується під впливом:

- а) попиту на консалтингові послуги;
- б) вимог до змісту консалтингових послуг;
- в) вимог до якості консалтингових послуг;
- г) усі відповіді правильні.

15. Спектр консалтингових продуктів на ринку консалтингових послуг в Україні:

- а) широкий;
- б) вузький;
- в) середній;
- г) відсутній.

16. На ринку консалтингових послуг працюють:

- а) консалтингові транснаціональні корпорації та великі багатофункціональні фірми;
- б) вузькоспеціалізовані фірми; незалежні окремі консультанти;
- в) університети, учбові центри,
- г) усі відповіді правильні.

17. Характерними рисами роботи консультантів є:

- а) ерудиція, компетентність, володіння необхідними навичками, досвід;
- б) незалежність, неупередженість, об'єктивність, конфіденційність;
- в) здатність надавати допомогу клієнтові у використанні його власного досвіду для неперервного вдосконалення своєї діяльності, володіння навчальним впливом;
- г) усі відповіді правильні.

18. Відмінними рисами консультаційної послуги як товару є:

- а) удавана невідчутність послуги, що пропонується, складність кількісного виміру її корисності та вигод споживача;
- б) неможливість реалізації товару у його завершеній формі без наявності індивідуального споживача, унікальність кожної послуги;
- в) безпосередня залежність якості консалтингової послуги від особистої майстерності консультантів;
- г) усі відповіді правильні.

19. Постачальниками консалтингового продукту в Україні є:

- а) філіали великих іноземних багатофункціональних фірм, що мають консультаційні проекти з українськими державними структурами з питань оподаткування, бюджетного регулювання, удосконалення нормативно-правової бази, а також банківські структури, які обслуговують спільні та іноземні компанії в Україні;
- б) представництва іноземних консультаційних фірм, які здійснюють стратегію завоювання нових ринків, досліджують привабливість українського ринку, іноземні консультаційні фірми, що працюють за програмами донорських організацій і надають технічну допомогу з питань консультування в пріоритетних галузях народного господарства (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо);
- в) вітчизняні консультаційні фірми, які спеціалізуються на наданні послуг з питань приватизації підприємств, оцінки майна, аудиту, правового консультування, бізнес-планування, фінансової оцінки, маркетингових досліджень, податкового планування, митного регулювання та ін.;
- г) усі відповіді правильні.

20. До переваг вітчизняних консультантів належать:

- а) знання глибинних причин (пов'язаних із менталітетом, національними, економічними, правовими особливостями) наявних проблем та з огляду на це способів оптимального їх вирішення;
- б) здатність адаптувати зарубіжні методики до специфіки вітчизняних підприємств;
- в) порівняно невисока ціна консультаційних послуг;
- г) усі відповіді правильні.

21. Розвитку попиту на консалтингові послуги перешкоджає:

- а) складність макроекономічної ситуації, зниження ділової активності та низька платоспроможність потенційних клієнтів;
- б) відсутність усвідомлення необхідності потреби у консультативних послугах;
- в) недовіра й недостатність об'єктивної інформації про окремі консультаційні фірми;
- г) усі відповіді правильні.

22. Недостатній попит на консалтингові послуги зумовлений:

- а) нездатністю клієнта адекватно оцінити корисність консультативних послуг і небажанням оплачувати «невідчутні» послуги;
- б) відсутністю гарантії конкретних кінцевих результатів впровадження змін та позитивного ефекту;
- в) побоюваннями виникнення залежності від консультанта;
- г) усі відповіді правильні.

23. Недостатній попит на консалтингові продукти зумовлений:

- а) нездатністю клієнта відчувати необхідність ініціювання змін в організації;
- б) відсутністю відповідної культури та досвіду спілкування з незалежними експертами;
- в) побоюваннями порушення консультантом конфіденційності;
- г) усі відповіді правильні.

24. Консалтингова послуга – це:

- а) інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування;
- б) професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами клієнтам для сприяння їм у визначенні й дослідженні проблем, пошуку їх оптимальних рішень та впровадженні рекомендацій;
- в) підприємство, що надає консультаційні послуги клієнтам за допомогою персоналу відповідної кваліфікації, здатного визначити, проаналізувати й розробити модель вирішення проблеми;
- г) усі відповіді правильні.

25. Консалтинг – це:

- а) інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування;
- б) професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами клієнтам з метою сприяння останнім у визначенні й дослідженні проблем, пошуку їх оптимальних рішень, впровадженні рекомендацій;
- в) підприємство, що надає консультаційні послуги клієнтам за допомогою персоналу відповідної кваліфікації, здатного визначити, проаналізувати й розробити модель вирішення проблеми;
- г) усі відповіді правильні.

26. Консалтингова фірма – це:

- а) інтелектуальний продукт, що залишається у володінні клієнта після завершення консультування;
- б) професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об'єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами клієнтам з метою сприяння останнім у визначенні й дослідженні проблем, пошуку їх оптимальних рішень та впровадженні рекомендацій;
- в) підприємство, що надає консультаційні послуги клієнтам за допомогою персоналу відповідної кваліфікації, здатного визначити, проаналізувати й розробити модель вирішення проблеми;
- г) усі відповіді правильні.

27. Поступове збільшення попиту на консалтингові продукти може відбутися в результаті:

- а) поліпшення якості послуг, що надаються, оскільки неодмінно зростатиме професіоналізм вітчизняних консультантів та їхній досвід, удосконалюватимуться навички роботи і методи виконання замовлення;
- б) переходу на постійне консультаційне обслуговування, що є більш економічним для клієнта;
- в) усвідомлення вигоди від залучення консультантів для вирішення існуючих проблем і отримання нової інформації, ідей, пропозицій;
- г) усі відповіді правильні.

28. Можливий успіх консультаційних організацій в Україні залежить від:

- а) їхньої готовності до нововведень, пошуку нових продуктів і ринків;
- б) адаптованості набору послуг до потреб клієнтів;
- в) застосування нових методів втручання та внесення змін під час реалізації консультаційних пропозицій;
- г) усі відповіді правильні.

29. Майбутнє консалтингу нерозривно пов'язане з:

- а) підвищенням професіоналізму консультантів;
- б) високою якістю виконання замовлень;
- в) дотриманням етичних стандартів, здатних задовольнити потреби клієнтів.
- г) усі відповіді правильні.

30. За своїм характером і змістом консалтингова діяльність є:

- а) аналітичною;
- б) контролюючою;
- в) споглядальною;
- г) спостережною.

31. У практиці консультування виділяють такі види, як:

- а) внутрішнє та зовнішнє;
- б) пасивне і активне;
- в) короткострокове і довгострокове;
- г) теоретичне і практичне.

32. Зовнішні консультанти під час вирішення завдань клієнта:

- а) діють об'єктивно і незалежно;
- б) працюють на засадах їхнього тимчасового залучення до організації на період надання консультаційної послуги;
- в) не є співробітниками компанії клієнта і не підпорядковані її керівництву;
- г) усі відповіді правильні.

33. Внутрішні консультаційні підрозділи:

- а) покликані надавати консультаційну допомогу власній організації;
- б) виконують функції, які раніше виконували консультанти, запрошені з професійних консалтингових фірм;
- в) працю консультантів внутрішніх підрозділів характеризує поняття «незалежна практика», що припускає можливість використання досвіду та компетенції консультантів під час надання об'єктивних управлінських порад;
- г) усі відповіді правильні.

34. Створення та розвиток внутрішнього консультування у межах корпорації свідчить про:

- а) визнання доцільності консультаційного підходу, його технічних та методологічних переваг;
- б) невизнання доцільності консультаційного підходу;
- в) проблеми із зовнішнім консультуванням;
- г) безумовне визнання переваг зовнішнього консультування.

35. До внутрішніх консультантів належать:

- а) транснаціональні консалтингові компанії;
- б) спеціалізовані консалтингові фірми;
- в) внутрішні підрозділи крупних корпорацій з консультування;
- г) дрібні консалтингові фірми.

36. До зовнішніх консультантів належать:

- а) внутрішні підрозділи крупних корпорацій з консультування;
- б) центральний апарат управління фірми-клієнта;
- в) консалтингові фірми;
- г) керівники та менеджери підрозділів.

37. Вибір виду консультування (внутрішнє чи зовнішнє) залежить від:

- а) масштабу проблеми клієнта;
- б) причин виникнення проблем клієнта;
- в) усвідомлення керівництвом компанії недоліків і переваг зовнішнього і внутрішнього консультування;
- г) усі відповіді правильні.

38. Поєднання зусиль зовнішніх і внутрішніх консультантів при вирішенні деяких проблем дає змогу:

- а) підсилити слабкі сторони одних слабкими сторонами інших;
- б) перекрити слабкі сторони одних сильними сторонами інших;
- в) нейтралізувати дію позитивних факторів у їхній діяльності;
- г) підсилити дію негативних факторів у їхній діяльності.

39. Окремими зовнішніми консультантами можуть бути:

- а) досвідчені практики-спеціалісти з інших організацій;
- б) працівники організацій, вищих за рангом;
- в) персонал спеціалізованих організацій (проектних, науково-дослідних, викладачі вищих навчальних закладів);
- г) усі відповіді правильні.

40. Особливістю діяльності окремих зовнішніх консультантів є:

- а) високо індивідуалізований і гнучкий підхід (на відміну від великих консультаційних фірм);
- б) доволі низьку вартість послуг порівняно з консультаційними фірмами;

- в) не вирішують складних завдань, які потребують значних досліджень; не можуть запропонувати клієнтові комплексного обслуговування, оскільки серед них рідко зустрічаються спеціалісти-універсали;
- г) усі відповіді правильні.

41. Недоліком у роботі зовнішнього консультанта є:

- а) незалежний погляд на проблему;
- б) короткочасність консультаційної допомоги;
- в) об'єктивність, принциповість та новизна рекомендацій;
- г) можливість використання минулого досвіду вирішення аналогічних проблем.

42. Перевагою у роботі зовнішніх консультантів є:

- а) необхідність вивчення усієї роботи організації для вирішення окремих проблем;
- б) наявність недовіри та відкритого опору персоналу організації роботі консультанта;
- в) об'єктивність, принциповість та новизна рекомендацій;
- г) короткочасність консультаційної допомоги.

43. Недоліком діяльності внутрішнього консультанта є:

- а) знання внутрішніх проблем організації та причин їхнього виникнення;
- б) складність у збереженні незалежності й об'єктивності через підпорядкованість керівництву фірми;
- в) доступність до всіх джерел доречної інформації;
- г) відсутність відчуженого ставлення персоналу організації до роботи консультанта.

44. Перевагою у діяльності внутрішнього консультанта є:

- а) складність у збереженні незалежності та об'єктивності;
- б) відсутність досвіду вирішення аналогічних проблем у інших компаніях
- в) знання внутрішніх проблем організації та причин їхнього виникнення;
- г) традиційне або дещо звужене сприйняття проблем організації.

45. Організаційно-правовою формою консалтингового бізнесу є:

- а) одиничне володіння;
- б) партнерство;
- в) корпорація (акціонерне товариство);
- г) усі відповіді правильні.

46. Характерною рисою консалтингової фірми одиничного володіння є:

- а) виконання власником функцій консультанта (іноді за допомогою кількох осіб, залучених на період виконання завдання) та керівника фірми;
- б) прибуток такої фірми оподатковується як особистий прибуток власника;
- в) відповідальність власника не обмежена, в разі хвороби або смерті власника фірма переважно припиняє існування;
- г) усі відповіді правильні.

47. Характерною рисою консалтингової фірми на засадах партнерства є:

- а) діє на підставі угоди між кількома особами, які об'єднують свої знання та ресурси;
- б) партнери розподіляють між собою прибутки, збитки й обов'язки;
- в) використання кваліфікації і знань партнерів шляхом поділу праці; можливість виконання складних завдань та продовження робіт за відсутності одного з партнерів; раціональне використання ресурсів фірми;
- г) усі відповіді правильні.

48. Характерною рисою консалтингової фірми як корпорації (акціонерного товариства) є:

- а) гнучкість у виконанні й розвитку справи, можливість зміни кількості власників;
- б) відсутність відповідальності виконавців за зобов'язання і борги корпорації;
- в) можливість об'єднання в одній особі працівника і співвласника та реінвестування прибутків фірми;
- г) усі відповіді правильні.

49. Організаційні структури консалтингових фірм відповідають:

- а) їхнім розмірам;
- б) профілю;
- в) видам послуг;
- г) усі відповіді правильні.

50. Структура управління консалтинговою фірмою може бути:

- а) лінійно-функціональною;
- б) матричною;
- в) площинною;
- г) усі відповіді правильні.

51. Кожен рівень ієрархії лінійно-функціональної структури управління консалтинговою фірмою:

- а) відповідає певній ланці керівництва та співробітників консалтингової фірми;
- б) виконує свої функції;
- в) має окремі повноваження;
- г) усі відповіді правильні.

52. Найпоширенішою структурою управління консалтинговою фірмою є:

- а) лінійно-функціональна;
- б) матрична;
- в) площинна;
- г) усі відповіді правильні.

53. Управління проектами в умовах обмеженості наявних ресурсів і необхідності їхнього погодження у часі передбачає здійснення консалтинговою фірмою:

- а) планування та організації,
- б) стимулювання;
- в) контролю виконання;
- г) усі відповіді правильні.

54. Законодавство України передбачає необхідність одержання ліцензії на здійснення:

- а) права роботи з приватизаційними документами (майновими сертифікатами);
- б) проведення всього комплексу робіт, пов'язаного з аудитом та оцінкою майна;
- в) надання освітніх послуг;
- г) усі відповіді правильні.

55. До позитивних сторін ліцензування зараховують:

- а) визнання консалтингу як професії;
- б) відсів некомпетентних консультантів;
- в) соціальну відповідальність консультантів;
- г) усі відповіді правильні.

56. Противники ліцензування консалтингової діяльності вважають, що:

- а) видача посвідчень не вирішує проблеми гарантій високоякісної консультаційної послуги;
- б) ліцензування одного виду діяльності може блокувати консультаційний процес (в окремих випадках консультаційна допомога може включати, крім ліцензованої послуги, кілька супутніх неліцензованих видів діяльності);
- в) ліцензування з метою перешкоди проникненню на ринок некомпетентних консультантів є штучним заходом (за законами ринку неякісні послуги в будь-якому разі не будуть користуватися попитом);
- г) усі відповіді правильні.

57. Структурування робіт з проекту включає:

- а) визначення його цілей;
- б) підготовку плану проекту;
- в) формування матриці розподілу відповідальності та обов'язків;
- г) усі відповіді правильні.

58. Консультаційний проект являє собою комплексну діяльність, що має:

- а) специфічні цілі;
- б) обмеження у часі та витратах;
- в) визначені трудові, матеріальні та фінансові ресурси;
- г) усі відповіді правильні.

59. Керівники консультаційних проектів і проектних груп (проект-менежери) здійснюють:

- а) просування консалтингового продукту на ринок;
- б) управління консультаційним проектом;
- в) забезпечення зв'язку з клієнтом та з керівництвом консультаційної фірми;
- г) усі відповіді правильні.

60. Організаційна структура фірм, що ведуть агресивний збут, передбачає наявність:

- а) маркетингових підрозділів;
- б) наукових підрозділів;
- в) експериментальних підрозділів;
- г) транспортних підрозділів.

61. За оцінкою спеціалістів кадрових агенцій та керівників консалтингових фірм, цільовий сегмент ринку трудових ресурсів консалтингу є:

- а) доволі обмежений;
- б) широкий;
- в) необмежений;
- г) усі відповіді правильні.

62. Кількість потенційних співробітників консалтингових фірм обмежує відбір за:

- а) професійними вимогами;
- б) віковим цензом;
- в) особистими характеристиками кандидатів;
- г) усі відповіді правильні.

63. Специфічною характеристикою консультанта, що відрізняє його від інших професій, є:

- а) наявність аналітичних здібностей;
- б) здатність до творчого підходу, оригінального бачення проблем та інноватики;
- в) компетентність у галузі поведінкових наук та емоційна зрілість;
- г) усі відповіді правильні.

64. Аналітичні здібності та діагностичні навички необхідні для:

- а) подолання опору новаціям та переконання клієнта у необхідності змін;
- б) виявлення природи негативних змін, що виникли в організації клієнта, та визначення механізму їхнього походження;
- в) здатності консультанта протистояти можливим поразкам і труднощам;
- г) усі відповіді правильні.

65. Інтелектуальні здібності консультанта – це:

- а) чесність, об'єктивна оцінка власних можливостей, врівноваженість, незалежність поглядів;
- б) можливість протистояти пресингу, почуття власної гідності, дух підприємництва, ініціативність, ділова етика;
- в) здатність аналізувати, швидке засвоєння великих інформаційних масивів, логіка, творчість та оригінальність мислення, здатність синтезувати, узагальнювати, продукувати нові ідеї;
- г) вміння встановлювати контакти, оцінювати та передбачувати людські реакції, здатність входити у довіру, вміння слухати, переконувати, навчати і заохочувати.

66. Емоційна зрілість консультанта – це:

- а) здатність аналізувати, швидке засвоєння великих інформаційних масивів, логіка, творчість та оригінальність мислення, здатність синтезувати, узагальнювати, продукувати нові ідеї;
- б) чесність, об'єктивна оцінка власних можливостей, врівноваженість, незалежність поглядів, можливість протистояти пресингу;
- в) вміння встановлювати контакти, оцінювати та передбачувати людські реакції, здатність входити у довіру, вміння слухати, переконувати, навчати та заохочувати;
- г) вміння адаптуватися до роботи у інших соціально-психологічних умовах, здатність витримувати певні інтелектуальні і фізичні навантаження, стрес.

67. Особисті якості консультанта – це:

- а) чесність, об'єктивна оцінка власних можливостей, врівноваженість, незалежність поглядів;
- б) можливість протистояти пресингу, почуття власної гідності, дух підприємництва, ініціативність, ділова етика;
- в) здатність аналізувати, швидке засвоєння великих інформаційних масивів, логіка, творчість та оригінальність мислення, здатність синтезувати, узагальнювати, продукувати нові ідеї;
- г) вміння встановлювати контакти, оцінювати та передбачувати людські реакції, здатність входити у довіру, вміння слухати, переконувати, навчати та заохочувати.

68. Контактність консультанта – це:

- а) здатність аналізувати, швидке засвоєння великих інформаційних масивів, логіка, творчість та оригінальність мислення, здатність синтезувати, узагальнювати, продукувати нові ідеї;
- б) чесність, об'єктивна оцінка власних можливостей, врівноваженість, незалежність поглядів, можливість протистояти пресингу;
- в) уміння встановлювати контакти, оцінювати та передбачувати людські реакції, здатність входити у довіру, вміння слухати, переконувати, навчати та заохочувати;
- г) уміння адаптуватися до роботи у інших соціально-психологічних умовах, здатність витримувати певні інтелектуальні і фізичні навантаження, стрес.

69. Фізичні якості консультанта – це:

- а) здатність аналізувати, швидке засвоєння великих інформаційних масивів, логіка, творчість та оригінальність мислення, здатність синтезувати, узагальнювати, продукувати нові ідеї;
- б) уміння адаптуватися до роботи у інших соціально-психологічних умовах, здатність витримувати певні інтелектуальні і фізичні навантаження, стрес;
- в) чесність, об'єктивна оцінка власних можливостей, врівноваженість, незалежність поглядів, можливість протистояти пресингу;
- г) уміння встановлювати контакти, оцінювати та передбачувати людські реакції, здатність входити у довіру, вміння слухати, переконувати, навчати та заохочувати.

70. Основними елементами кадрової політики консалтингової фірми є:

- а) відбір та наймання персоналу;
- б) підготовка консультантів до роботи, їх подальше періодичне навчання, планування службового зростання;
- в) мотивація та організація праці;
- г) усі відповіді правильні.

71. Головною конкурентною перевагою консалтингових фірм є:

- а) наявність сучасних приміщень;
- б) унікальний кадровий потенціал та культура бізнесу;
- в) технічна оснащеність фірми;
- г) забезпеченість канцелярськими товарами.

72. Про ефективність кадрової політики та її вплив на загальний стан консалтингової компанії можна говорити, якщо в організації здійснюють:

- а) планування ресурсів;
- б) відбір, адаптацію та ротацію персоналу;
- в) систему стимулювання праці;
- г) усі відповіді правильні.

73. Ротація персоналу консалтингової фірми передбачає:

- а) систему кадрового моніторингу;
- б) внутрішні комунікації;
- в) оцінку результативності методів планування кар'єри;
- г) усі відповіді правильні.

74. Система стимулювання праці персоналу консалтингової фірми передбачає:

- а) атестацію;
- б) персоніфікацію заробітків;
- в) моніторинг рівня оплати на ринку праці;
- г) усі відповіді правильні.

75. Планування кадрових ресурсів консалтингової фірми передбачає:

- а) оцінку наявних трудових ресурсів;
- б) визначення майбутньої потреби у кадрах та способів пошуку кандидатів на вакантні посади;
- в) оцінку результативності минулого набору;
- г) усі відповіді правильні.

76. Відбір і адаптація персоналу консалтингової фірми передбачає:

- а) здійснення відбіркових процедур;
- б) здійснення адаптаційних заходів;
- в) оцінку результативності відбіркових процедур та адаптаційних заходів;
- г) усі відповіді правильні.

77. Кадрова політика в організації консалтингової фірми може відігравати роль:

- а) пасивну;
- б) превентивну;
- в) активну;
- г) усі відповіді правильні.

78. Пасивна роль кадрової політики консалтингової фірми зводиться до:

- а) діагностики персоналу та прогнозування кадрової політики на середньостроковий період;
- б) ліквідації негативних наслідків конфліктів, коли керівництво врегульовує суперечку без прагнення виявити та усунути її причину;
- в) розроблення цільових кадрових програм, їхньої корекції на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища;
- г) усі відповіді правильні.

79. Превентивна роль кадрової політики консалтингової фірми базується на:

- а) діагностиці персоналу та прогнозуванні кадрової політики на середньостроковий період;
- б) ліквідації негативних наслідків конфліктів, коли керівництво врегульовує суперечку без прагнення виявити та усунути її причину;
- в) розробленні цільових кадрових програм, їхньої корекції на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища;
- г) усі відповіді правильні.

80. Активна роль кадрової політики консалтингової фірми дає можливість:

- а) діагностики персоналу та прогнозування кадрової політики на середньостроковий період;
- б) ліквідації негативних наслідків конфліктів, коли керівництво врегульовує суперечку без прагнення виявити її причину;
- в) розроблення цільових кадрових програм, їхньої корекції на основі постійного моніторингу службової ситуації та відповідно до змін зовнішнього середовища;
- г) усі відповіді правильні.

81. Рівень напрацьованості схем пошуку та відбору кандидатів для роботи у консалтинговій фірмі залежить від:

- а) розміру фірми;
- б) іміджу фірми;
- в) тривалості роботи на ринку
- г) усі відповіді правильні.

82. Рішення про прийом на роботу керівник консалтингової фірми приймає на основі:

- а) особистої співбесіди;
- б) наявних характеристик;
- в) рекомендацій здобувача;
- г) всі відповіді правильні.

83. Процедура відбору претендентів для роботи у консалтинговій фірмі може включати:

- а) відбіркові інтерв'ю, іспити з професійної підготовки;
- б) співбесіди зі старшими консультантами та керівниками напрямків діяльності для визначення рівня кваліфікації претендента;
- в) надання випробувального терміну перспективним;
- г) усі відповіді правильні.

84. Форми навчання новачків залежать від:

- а) організаційної культури, традицій;
- б) наявних ресурсів компанії;
- в) специфічних потреб стажера;
- г) усі відповіді правильні.

85. Успішність навчання персоналу консалтингової фірми залежить від дотримання принципів його організації:

- а) індивідуального підходу до якісного наповнення програм для кожного новачка (з урахуванням його освіти та досвіду);
- б) практичної спрямованості навчальної програми (наявність конкретних виконавських завдань);
- в) напруженого темпу роботи та максимального навантаження, які дають змогу вже на початку навчання виявити і відсіяти індивідів, неспроможних витримати подібний режим;
- г) усі відповіді правильні.

86. Навчання та підготовка персоналу покликані:

- а) забезпечити конкурентні переваги консалтингової фірми;
- б) підвищити якість її послуг;
- в) мотивувати високоефективну працю консультантів;
- г) усі відповіді правильні.

87. Рівнями управлінської ієрархії є:

- а) консультант;
- б) старший консультант або керівник проекту;
- в) керівник фірми;
- г) усі відповіді правильні.

88. Професійне зростання консультанта характеризується якісними аспектами:

- а) підвищенням рівня кваліфікації;
- б) набуттям досвіду виконання завдань найвищої складності;
- в) оволодінням новими сферами діяльності;
- г) усі відповіді правильні.

89. Види винагород консультантів:

- а) оплата проведення семінарів та викладання лекцій;
- б) участь у прибутку, партнерство;
- в) заробіток від консультування та роботи у консалтинговій фірмі;
- г) усі відповіді правильні.

90. Види винагород консультантів:

- а) платня за залучення нових клієнтів;
- б) авторські гонорари за публікації;
- в) заробіток від консультування та роботи у консалтинговій фірмі;
- г) усі відповіді правильні.

91. Величина фіксованої винагороди залежить від:

- а) рівня завантаження під час виконання консультаційних завдань;
- б) кваліфікації та посади консультанта;
- в) внеску консультанта у розширення клієнтури компанії;
- г) усі відповіді правильні.

92. Величина фіксованої винагороди залежить від:

- а) участі у проведенні семінарів та конференцій;
- б) кваліфікації та посади консультанта;
- в) популяризації консалтингової фірми шляхом оприлюднення у спеціальних виданнях статей та виступів;
- г) усі відповіді правильні.

93. Робота в команді передбачає:

- а) наявність у співробітників загальної та професійної культури;
- б) добрі ділові взаємини, бажання працювати як єдине ціле;
- в) готовність всебічно обговорювати хід роботи, аналізувати спільні дії;
- г) усі відповіді правильні.

94. Команда являє собою малу соціальну групу, суттєвими ознаками якої є:

- а) внутрішня організація, що складається з органів управління, контролю, системи санкцій;
- б) групові цінності, на підставі яких формується почуття спільності в команді і створюється громадська думка;
- в) власний принцип уособлення, що відрізняє її від інших команд;
- г) усі відповіді правильні.

95. Команда являє собою малу соціальну групу, суттєвими ознаками якої є:

- а) груповий тиск, тобто вплив загальної мети та спільних завдань на поведінку членів команди;
- б) прагнення до усталеності колективу, яке формується завдяки механізму відносин, що виникають між людьми при вирішенні загальних завдань;
- в) закріплення певних традицій.
- г) усі відповіді правильні.

96. Проектний метод організації праці вважається ефективним, коли:

- а) кількісно і якісно визначено мету проекту, уточнено її ресурсні можливості;
- б) закріплено персонально повноваження і обов'язки всіх учасників проекту;
- в) учасники проекту мають необхідні навички для реалізації поставлених завдань;
- г) усі відповіді правильні.

97. На організацію праці консалтингової компанії безпосередньо впливає:

- а) розмір фірми;
- б) організаційна побудова;
- в) тип організаційної культури;
- г) усі відповіді правильні.

98. Основними завданнями маркетингу консультаційних послуг є:

- а) вивчення та прогнозування ринку (клієнти, конкуренти, партнери);
- б) розробка методів пристосування до ринкових умов (просування товарів);
- в) визначення ефективної цінової політики;
- г) усі відповіді правильні.

99. Маркетинг консалтингових послуг включає такі елементи:

- а) визначення типів консалтингових продуктів, що їх може запропонувати фірма;
- б) аналіз кон'юнктури та сегментування ринку консалтингових послуг;
- в) вибір цільової групи споживачів (позиціонування), з якою працює фірма;
- г) усі відповіді правильні.

100. Маркетинг консалтингових послуг включає такі елементи:

- а) систему просування консалтингових послуг;
- б) продаж консалтингової послуги;
- в) збереження клієнтів;
- г) усі відповіді правильні.

101. Інструментарій маркетингу консалтингового продукту включає:

- а) комплекс маркетингових комунікацій (реклама, пропаганда);
- б) цінову політику, індивідуалізацію послуг;
- в) управління попитом і пропозицією консалтингових послуг;
- г) усі відповіді правильні.

102. Напрямок розвитку консалтингової фірми характеризується за результатами аналізу:

- а) обсягу та структури клієнтських організацій за класифікаційними ознаками;
- б) видів послуг;
- в) частки інтелектуальних та творчих робіт у їх загальному обсязі;
- г) усі відповіді правильні.

103. Конкурентний статус консультаційної фірми це:

- а) поєднання консультаційного професіоналізму та маркетингової кваліфікації;
- б) прагнення до усталеності колективу, яке формується завдяки механізму відносин, що виникають між людьми при вирішенні загальних завдань;
- в) рівень завантаження під час виконання консультаційних завдань;
- г) внесок консультанта у розширення клієнтури компанії.

104. Елементами маркетингової комунікації консалтингової фірми є:

- а) пропаганда консалтингової фірми;
- б) реклама консалтингової організації;
- в) реклама окремих видів консультаційних послуг;
- г) усі відповіді правильні.

105. Традиційними інструментами пропаганди консалтингової фірми є:

- а) розміщення інформаційних матеріалів у електронних та друкованих засобах масової інформації;
- б) проведення зустрічей, семінарів, презентацій, надання безплатних консультацій;
- в) практика спонсорства, участь у соціальних проектах, підтримка навчальних програм;
- г) усі відповіді правильні.

106. Найважливішими методами просування консалтингового продукту є:

- а) рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів стосовно консалтингових фірм;
- б) професійні публікації, проведення та участь у семінарах, тренінгах, конференціях та круглих столах;
- в) участь консультантів у роботі асоціацій, добровільних товариств і надання добровільної допомоги;
- г) усі відповіді правильні.

107. Метою публікацій консалтингових фірм є:

- а) ознайомлення менеджерів з новими напрямками розвитку бізнесу;
- б) перспективами поліпшення бізнесу, в тому числі з урахуванням специфічних галузевих або інших особливостей;
- в) зацікавлення у співробітництві з професійними консультантами;
- г) усі відповіді правильні.

108. Основним методом розрахунку вартості консультаційного продукту є:

- а) паушальний;
- б) погодинний;
- в) усі відповіді правильні.

109. Цінова політика консалтингової фірми включає:

- а) визначення ціни консалтингового продукту;
- б) систему знижок;
- в) умови оплати роботи консультанта;
- г) усі відповіді правильні.

110. Основними факторами ціноутворення є:

- а) величина та динаміка попиту і пропозиції консультаційних послуг;
- б) наявність конкуренції і дискримінації на ринку консультаційних послуг;
- в) забезпечення необхідного рівня дохідності та гонорарів консультантів;
- г) усі відповіді правильні.

111. Розрізняють цінову політику:

- а) пряму і опосередковану;
- б) просту та складну;
- в) пряму і накладну;
- г) усі відповіді правильні.

112. При прямій політиці ціноутворення:

- а) здійснюється залежно від ринкової кон'юнктури;
- б) базується на визначенні умов оплати;
- в) полягає у застосуванні цінових знижок;
- г) усі відповіді правильні.

113. При опосередкованій ціновій політиці:

- а) ціноутворення здійснюють залежно від ринкової кон'юнктури;
- б) ціноутворення базується на визначенні умов оплати і застосуванні цінових знижок;
- в) ціна на консалтингові послуги залежить від співвідношення попиту та пропозиції на ринку консалтингових послуг;
- г) усі відповіді правильні.

114. Погодинна форма оплати роботи консультанта:

- а) здійснюється на основі вартості одиниці робочого часу консультанта та тривалості консультування;
- б) ґрунтується на основі визначення фіксованої вартості окремої консультаційної послуги;
- в) полягає у визначенні частки участі консультанта у прогнозних результатах консультування;
- г) усі відповіді правильні.

115. Паушальна форма оплати роботи консультанта:

- а) здійснюється на основі вартості одиниці робочого часу консультанта та тривалості консультування;
- б) ґрунтується на основі визначення фіксованої вартості окремої консультаційної послуги;
- в) полягає у визначенні частки участі консультанта у прогнозних результатах консультування;
- г) усі відповіді правильні.

116. Форма оплати консультаційної послуги за результатами роботи:

- а) здійснюється на основі вартості одиниці робочого часу консультанта та тривалості консультування;

- б) ґрунтується на основі визначення фіксованої вартості окремої консультаційної послуги;
- в) полягає у визначенні частки участі консультанта у прогнозних результатах консультування;
- г) усі відповіді правильні.

117. Особливістю погодинної форми оплати роботи консультанта є:

- а) складність розрахунку результатів консультування;
- б) проблеми визначення частки консультанта в ефекті від консультування;
- в) віддаленість у часі роботи консультанта та її оплати;
- г) навмисне збільшення тривалості консультування.

118. Особливістю паушальної форми оплати праці консультанта є:

- а) небезпека безпідставного завищення платні та усунення негативного сприйняття клієнтом доволі високого рівня вартості консультаційної послуги у порівнянні з рівнем зарплати клієнтського персоналу;
- б) можливість перевищення собівартості консультаційної послуги у даній фірмі порівняно з її ринковою ціною та динамічність ринкової ціни на аналогічні послуги;
- в) складність розрахунку результатів консультування, проблеми визначення частки консультанта в ефекті від консультування, віддаленість у часі роботи консультанта та її оплати;
- г) усі відповіді правильні.

119. Особливістю форми оплати консультаційних послуг за результатами є:

- а) небезпека безпідставного завищення платні та усунення негативного сприйняття клієнтом доволі високого рівня вартості консультаційної послуги у порівнянні з рівнем зарплати клієнтського персоналу;
- б) можливість перевищення собівартості консультаційної послуги у даній фірмі порівняно з її ринковою ціною та динамічність ринкової ціни на аналогічні послуги;
- в) складність розрахунку результатів консультування, проблеми визначення частки консультанта в ефекті від консультування, віддаленість у часі роботи консультанта та її оплати;
- г) усі відповіді правильні.

120. Погодинну форму оплати консультаційних послуг використовують:

- а) коли консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день.
- б) коли консультант виконує роботу для клієнта протягом усього робочого дня, а період консультування триває не менше тижня;
- в) на ринку, що розвивається, у тому числі українському;
- г) як метод ціноутворення, передусім цікавий для клієнта.

121. Поденна оплата застосовується:

- а) коли консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день;
- б) коли консультант виконує роботу для клієнта протягом усього робочого дня, а період консультування триває не менше тижня;
- в) на ринку, що розвивається, у тому числі українському;
- г) як метод ціноутворення, передусім цікавий для клієнта.

122. Паушальна, або фіксована, оплата на певний вид консультаційної послуги доцільна:

- а) коли консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день;
- б) коли консультант виконує роботу для клієнта протягом усього робочого дня, а період консультування триває не менше тижня;
- в) на ринку, що розвивається, у тому числі українському;
- г) як метод ціноутворення, передусім цікавий для клієнта.

123. Оплата консультаційної послуги на основі отриманого ефекту клієнтської організації доцільна:

- а) як метод ціноутворення, передусім цікавий для клієнта;
- б) коли консультант виконує роботу для клієнта протягом усього робочого дня, а період консультування триває не менше тижня;
- в) на ринку, що розвивається, у тому числі українському;
- г) коли консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день.

124. Проблема оплати у формі відсотків від отриманих результатів роботи – це:

- а) консультант не завжди бере участь у процесі запровадження змін та їхнього моніторингу і внаслідок цього не несе відповідальності за результати консультування;
- б) доволі складно визначити ступінь участі консультанта в отриманому ефекті;
- в) немає можливості однозначно визначити ефект таких заходів, як підвищення кваліфікації співробітників клієнтської організації та надану їм можливість самостійного вирішення власних проблем;
- г) усі відповіді правильні.

125. При оплаті консультаційних послуг за результатами до уваги можуть бути взяті:

- а) поліпшення прибутковості компанії клієнта;
- б) збільшення обсягу продажу;
- в) зниження витрат на виробництво;
- г) усі відповіді правильні.

126. Особливості ціноутворення в Україні обумовлені:

- а) складністю сприйняття клієнтом високої вартості інтелектуального продукту;
- б) нематеріальності консалтингової послуги;
- в) складним економічним станом загалом в країні та фінансовим станом замовників зокрема;
- г) усі відповіді правильні.

127. Основним принципом калькулювання ціни на консалтингові послуги є:

- а) покриття витрат консалтингової фірми;
- б) орієнтація на середні ціни конкурентів;
- в) підвищення прибутковості послуг за рахунок економії витрат;
- г) усі відповіді правильні.

ТЕМАТИКА КОНТРОЛЬНИХ РОБІТ
з дисципліни «Консалтингова діяльність»

1. Сутність консалтингової діяльності.
2. Виникнення та тенденції розвитку інституту консультування.
3. Історія становлення консультування.
4. Особливості становлення та розвитку консультаційного бізнесу в Україні.
5. Організаційно-правові форми консалтингового бізнесу в Україні.
6. Класифікація консалтингових послуг в Україні.
7. Міжнародна класифікація консалтингових послуг.
8. Аналіз ринку консалтингових послуг за кордоном.
9. Консалтинг у колишніх соціалістичних країнах.
10. Порівняльний аналіз розвитку консалтингу в Україні та за кордоном.
11. Загальна характеристика ринку консультаційних послуг.
12. Види консалтингу.
13. Порівняльна характеристика внутрішнього та зовнішнього консалтингу.
14. Огляд сучасної ситуації в галузі управлінського консалтингу.
15. Структура ринку управлінського консалтингу.
16. Вимоги до консалтингової компанії.
17. Мета, завдання та етапи консультування.
18. Клієнти консалтингових послуг та їх основні проблеми (мотивація консалтингу).
19. Партнерські стосунки в системі «клієнт – консультант».
20. Характеристики консультантів.
21. Модель професійної компетенції консультанта.
22. Реклама консалтингових послуг.
23. Бренди в консалтингу.
24. Ціноутворення консалтингових послуг.
25. Управління ризиком консалтингової діяльності.
26. Маркетинг, організація продажу та виконання консалтингових проектів.

27. Консалтинг у галузі управління.
28. Реінжиніринг бізнес-процесів.
29. Консалтингові послуги в галузі оподаткування та юридичних послуг.
30. Консалтингові послуги в галузі аудиту і бухгалтерського обліку.
31. Інвестиційний та фондовий консалтинг.
32. Стратегія консалтингової фірми.
33. Технологія консалтингу.
34. Основні етапи консультування.

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗНАТЬ СТУДЕНТА ЗА РЕЗУЛЬТАТАМИ УСНОГО ОПИТУВАННЯ

1. Повнота відповіді на задане питання (20 балів),
у т. ч.:
 - відповідь відсутня або часткова (0–5 балів);
 - відповідь неповна (5–10 балів);
 - відповідь повна (10–15 балів);
 - відповідь вичерпна (15–20 балів).
2. Глибина та різносторонність знань (20 балів),
у т. ч.:
 - відсутня (0–5 балів);
 - незначна (5–10 балів);
 - достатня (10–15 балів);
 - значна (15–20 балів).
3. Системність та логіка викладення матеріалу (20 балів),
у т. ч.:
 - відсутня (0–5 балів);
 - незначна (5–10 балів);
 - достатня (10–15 балів);
 - значна (15–20 балів).

4. Ступінь ознайомлення з основними розробками, нормативною, інструктивною базою та уміння використовувати їх у відповіді (20 балів),

у т. ч.:

- низький (0–5 балів);
- середній (5–10 балів);
- достатній (10–15 балів);
- високий (15–20 балів).

5. Уміння узагальнювати викладений матеріал (20 балів),

у т. ч.:

- висновки відсутні (0–5 балів);
- висновки недостатньо обґрунтовані (5–10 балів);
- висновки достатньо ґрунтовні (10–15 балів);
- висновки достатньо ґрунтовні, поширені (15–20 балів).

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ВИКОНАННЯ КОНТРОЛЬНОЇ РОБОТИ

1. Повнота розкриття теми – (0–50 балів),

у т. ч.:

- зміст роботи не відповідає темі – (0 балів);
- тему роботи розкрито частково – (0–40 балів);
- тему вичерпано – (40–50 балів).

2. Логічність викладу матеріалу (в т. ч. наявність плану висвітлення теми, узгодженість порядку висвітлення теми із складеним планом) – (0–10 балів).

3. Критичне опрацювання різних бібліографічних джерел – (10 балів).

4. Наявність посилань у тексті на використані інформаційні джерела – (5 балів).

5. Наявність самостійних висновків студента за досліджуваною проблемою – (10 балів).

6. Застосування ілюстративного матеріалу (схем, графіків, діаграм, таблиць) – (5 балів).

7. Застосування реального матеріалу з практики функціонування суб'єктів господарювання (5 балів).

8. Наявність списку використаної літератури (в т. ч. повнота і точність наведення бібліографічних джерел) – (0–4 бали).

9. Загальний рівень виконання роботи (в т. ч. стиль викладу, грамотність, естетичність оформлення (0– 6балів).

КРИТЕРІЇ ОЦІНЮВАННЯ РІВНЯ ЗНАНЬ СТУДЕНТА ПРИ ВИКОНАННІ ТЕСТОВОГО ЗАВДАННЯ

Тестові завдання (типу меню) одиничного вибору. При виконанні тестових завдань одиничного вибору (наявність однієї правильної відповіді з кількох) студентам пропонуються завдання, ціна кожного з яких визначається певною кількістю балів. У випадку правильної відповіді студента на завдання, у залік йому зараховують ціну завдання в балах, а у випадку неправильної відповіді – 0 балів.

Наприклад, при оцінюванні знань студентів використовується 100-бальна система. Студентам пропонується 10 завдань, кожне з яких містить чотири варіанти відповіді, один з яких є правильним, тобто варіанти неповної (часткової правильної) відповіді виключені. Правильна відповідь на питання оцінюється в 10 балів, а неправильна – 0.

Тестові завдання (типу меню) множинного вибору. При виконанні тестових завдань множинного вибору (наявність кількох правильних відповідей із запропонованих варіантів) вибір неправильної відповіді оцінюється в 0 балів. Повна правильна відповідь оцінюється максимально можливою кількістю балів. Кількість балів, що присвоюється за неповну правильну відповідь, може знаходитись у деякому інтервалі, залежно від ціни завдання і частки правильно обраних відповідей із загального числа правильних відповідей на завдання.

Наприклад, якщо ціна завдання оцінюється в шість балів, причому воно містить шість варіантів відповіді, три з яких є правильними, у випадку вибору студентом однієї правильної відповіді у залік йому зараховується два бали; у випадку вибору студентом двох правильних відповідей, у залік йому зараховується чотири бали; у випадку вибору студентом трьох правильних відповідей, у залік зараховується шість балів.

МЕТОДИ НАВЧАННЯ

У навчальному процесі застосовуються: лекції, у тому числі з використанням мультимедіапроектора та інших ТЗН; практичні заняття, в тому числі у комп'ютерному класі; індивідуальні заняття; виконання розрахунково-графічних завдань під керівництвом викладача та самостійно; робота в Інтернеті.

МЕТОДИ ОЦІНЮВАННЯ

У процесі вивчення дисципліни «Консалтингова діяльність» використовуються такі методи оцінювання навчальної роботи студента:

- контрольна робота;
- підсумковий письмовий екзамен.

ШКАЛА ОЦІНЮВАННЯ

За шкалою Університету	За національною шкалою	За шкалою ECTS
90–100	відмінно	A (відмінно)
85–89	добре	B (дуже добре)
75–84		C (добре)
65–74	задовільно	D (задовільно)
60–64		E (достатньо)
35–59	незадовільно	FX (незадовільно з можливістю повторного складання)
1–34		F (незадовільно з обов'язковим повторним курсом)

**Перелік наочних матеріалів
та методичних вказівок**

№ з/п	Найменування	Номер теми
1.	Електронний варіант лекцій	1–10
2	Завдання для виконання контрольної роботи (електронний варіант)	1–10
3.	Тести для підсумкового контролю знань студентів (електронний та паперовий варіанти)	1–10

ТЕРМІНОЛОГІЧНИЙ СЛОВНИК

- Аванс** – грошові кошти, які виплачуються (одержуються) наперед (під звіт) у рахунок майбутніх витрат (на службові відрядження, господарські закупівлі, сплату послуг транспорту тощо) чи в рахунок майбутніх платежів (завдаток) за товари (роботи, послуги), які будуть поставлені (виконані, надані).
- Алгоритм** – 1. Точний загальнозрозумілий припис про виконання в певній послідовності елементарних операцій для розв'язання деякого класу задач. 2. Спосіб досягнення мети, процедура виконання якого в усіх деталях описана однозначно.
- Альтернативна вартість** – вигода від реалізації проекту, що втрачена внаслідок прийняття альтернативного проекту.
- Аналіз беззбитковості** – форма аналізу діяльності підприємства на основі співвіднесення обсягів виробництва продукції та виручки від її реалізації, що має в основі поділ витрат на постійні та змінні.
- Аналіз кон'юнктури ринку** – вивчення особливостей ринку чи окремих його сегментів і тих змін, які відбуваються у ньому під час спостереження порівняно з попереднім періодом.
- Аналіз чутливості проекту** – аналіз імовірної зміни результатів проекту внаслідок незначних змін його вхідних параметрів. Застосовується переважно при оцінюванні ризику інвестиційного проекту.
- Аналіз чутливості реагування** – один із методів оцінки ризикованості проектів, суть якого – виявити як чутливо реагують показники ефективності проекту на зміну певних факторів. З двох проектів чутливіший до змін вважається більш ризиковим.
- Асоціація консультантів** – добровільне об'єднання, засноване на членстві, мета якого – пропаганда професійних норм консультативної діяльності та створення ринку консультативних послуг. Розрізняють регіональні, національні, міжнародні об'єднання. Можливе членство у кількох асоціаціях одночасно.

Аудит персоналу (кадровий) – інструмент управління кадровим процесам, деякою мірою схожий на фінансовий або бухгалтерський аудит. Полягає в оцінці відповідності кадрового потенціалу організації її цілям і стратегії розвитку, діагностиці причин виникнення проблем з вини персоналу, а також оцінці їхньої важливості та можливості вирішення, формулювання конкретних рекомендацій керівництву та службі управління персоналом щодо їх усунення.

Бізнес-консалтинг – забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками або іншими ресурсами, що допомагають йому в оптимізації сформованого на підприємстві (в організації) фінансово-економічного стану в межах чинної нормативно-законодавчої бази.

Гонорар – вартість роботи консультанта певної кваліфікації.

Діагностика (оргдіагностика) – визначення проблем організації та причин їх виникнення.

Ділова гра – імітація господарської чи іншої діяльності підприємства в навчальних, виробничих або дослідницьких цілях, виконувана групою осіб на моделі об'єкта.

Кваліфікація консультанта – ступінь і вид професійної підготовленості, необхідні для виконання конкретного виду роботи.

Клієнт – особа, яка відіграє провідну роль у консультативному проєкті: веде переговори, підписує контракт, працює з консультантами.

Клієнтська організація – організація, яка укладає контракт з консультативною фірмою (консультантом). На практиці поняття «клієнт» і «клієнтська організація» можуть використовуватися як синоніми.

Коефіцієнт використання за плату (коефіцієнт корисної дії – ККД) – відсоток загального часу, витраченого на роботу, оплачувану гонораром.

Комунікації – спосіб спілкування і передачі інформації від людини до людини у вигляді усних і письмових повідомлень, мови рухів тіла і параметрів мови. Ефективність К. багато в чому визначається станами, в яких перебувають особи, що вступають у К.; залежно від обставин ці стани можуть змінюватися.

Консультант – фахівець у конкретній галузі, що володіє знаннями, аналітичними і діагностичними навичками та здатністю творчо застосовувати їх при вирішенні проблем клієнта, і дотримується етичних норм і стандартів професії.

Консультант внутрішній – фахівець, який перебуває в штаті організації, якій надає послуги.

Консультант зовнішній – фахівець, який залучається у клієнтську організацію зі сторони для надання консультацій, порад.

Консультаційна послуга – особливий товар, оцінка вартості та корисності якого ускладнюється специфічним ставленням споживачів до його удаваної невідчутності й унікальності.

Консультаційна фірма – організація, що спеціалізується на наданні консультаційних послуг.

Консультаційний проект – одна з форм надання консультаційних послуг. К. п. розуміють як сукупність дій клієнта і консультанта щодо здійснення змін в організації з метою отримання бажаного результату.

Консультація – послуга, надана незалежною особою певної кваліфікації у сфері вирішення проблем зацікавленої організації.

Консультування (консалтинг) – діяльність, яку здійснюють професійні консультанти, що спрямована на обслуговування потреб комерційних (некомерційних) організацій у консультаціях, навчанні, дослідницьких роботах з проблем їхнього функціонування та розвитку.

Консультування експертне – модель побудови відносин між клієнтною організацією та консультаційною фірмою (консультантом), згідно з якою консультант пропонує спосіб вирішення проблеми, виявленої клієнтом.

Консультування проектне – модель побудови відносин між клієнтною організацією та консультаційною фірмою (консультантом), в якій консультант виступає у ролі розробника проекту, а клієнт – у ролі реалізатора.

Консультування процесне – модель побудови відносин між клієнтною організацією та консультаційною фірмою (консультантом), яка базується на ролі консультантів як «каталізаторів» змін, здійснюваних за безпосередньої участі персоналу клієнтних організацій та підтримки керівництва.

Контракт на консультування – документ, що визначає взаємини між клієнтною організацією та консультаційною фірмою (консультантом) у зв'язку з виконанням консультаційного проекту.

Менеджмент-консалтинг – вид інтелектуальної професійної діяльності, в процесі якої кваліфікований консультант надає об'єктивні й незалежні поради, що сприяють успішному управлінню організацією-клієнтом.

Методи консультування – загальна схема (план дій), складена на основі узагальненого досвіду найбільш результативних консультацій даного виду, що дає змогу виробити відповідну програму дій.

Методологія роботи консультанта – набір базових ідей, методів і форм розумової роботи, а також способів їх використання.

Нова поведінка – зміна відносин між менеджерами і підлеглими, між персоналом.

Нові можливості персоналу організації – навички та вміння, набуті співробітниками організації клієнта в ході спільної роботи з консультантом.

Нові програми – розроблені консультантами програми розвитку підприємства і продажу його продукції.

Нові проекти – реалізовані за участю консультантів інвестиції та контракти.

Нові системи – впроваджені консультантом системи маркетингу, бухгалтерії, інформації та оцінки діяльності підприємства.

Принципи консультування – правила професійної діяльності та норми поведінки клієнтів організації (клієнта) і консультаційної фірми (консультанта).

Пропозиція клієнтові – документ, що підтверджує бажання і здатність консультаційної фірми (консультанта) здійснити конкретний консультаційний проект.

Процес консультування – сукупність певним чином організованих дій, здійснюваних консультантом і клієнтом, для спільного вирішення проблем досягнення намічених змін у клієнтній організації.

Результативність консультування – співвідношення результату (яким можуть бути документи, короткострокові і суттєві зміни) і витрат (прямих і супутніх) на консультаційні послуги та реалізацію рекомендацій консультантів.

Суб'єкти консультаційної діяльності – консультування здійснюють спеціально підготовані висококваліфіковані фахівці або організації (фірми), що надають відповідні професійні послуги. Водночас консультування передбачає і безпосередню наявність іншої сторони – клієнта.

Технічне завдання – документ, в якому сформульовані завдання для консультантів, вимоги до них і консультаційні послуги.

Управлінське консультування – послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими фахівцями (одним або кількома консультантами), щоб допомогти керівнику в організації діагностики, аналізі та практичному вирішенні управлінських і виробничих проблем.

Фінансове консультування – послуги, що надаються незалежними і професійно підготовленими фахівцями (одним або кількома консультантами) у галузі фінансового управління: аудит, податковий консалтинг, консалтинг побудови систем фінансового управління, оцінка активів, консалтинг залучення позикових коштів, IPO, консалтинг з управління структурою капіталу тощо.

Фонд методів – банк знань про механізми і прийоми, що дають змогу швидко і якісно вирішувати завдання і проблеми клієнтної організації.

ПЕРЕЛІК РЕКОМЕНДОВАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ
з дисципліни «Консалтингова діяльність»

Основна література

1. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності : навч. посіб. / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. – К. : КНЕУ, 2000. – 244 с.
2. Коростельов В. Управлінське консультування / В. Коростельов. – К. : МАУП, 2003 – 104 с.
3. Финансовое консультирование на фондовом рынке. Для специалистов по корпоративным финансам и специалистов рынка ценных бумаг. В 2-х тт. / под общ. ред. О. Г. Меликяна. Т. 1. – Наука, 2005. – 688 с.
4. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування : навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2008 . – 240 с.
5. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование : учеб. пособ. / Ю. В. Чернов. – Херсон, 2003. – 272 с.

Додаткова література

1. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. Модульная программа для менеджеров. В 12-ти тт. / В. И. Алешникова. – М. : ИНФРА-М, 1999.
2. Антикризисный PR и консалтинг / А. Ольшевский. – СПб. : ИД Питер, 2003. – 432 с.
3. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма / Э. Бейч ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2006 – 272 с.
4. Бисвас С. Руководство по управленческому консалтингу / С. Бисвас, Д. Твитчелл ; пер. с англ. – М. : Изд. дом «Вильямс», 2004.
5. Блок П. Безупречный консалтинг / П. Блок ; пер. 2-го англ. изд. – СПб. : Питер, 2007. – 304 с.
6. Бурнард Ф. Тренинг навыков консультирования / Ф. Бурнард. – СПб. : Питер, 2002.

7. Борисенко Л. Ключ від таємних дверей: фінансовий консалтинг зможе активізувати приховані можливості бізнесу за умови чіткого визначення його об'єкта і напрямів / Л. Борисенко // Консалтинг в Україні. – 2007. – № 3. – С. 12–14.
8. Васильев Г. А. Управленческое консультирование : учеб. пособ. [для студ. вузов, обучающ. по спец. 061100 (Менеджмент организации)] / Г. А. Васильев, Е. М. Деева. – М : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 255 с.
9. Верба В. А. Управленческое консультирование: Запросы Украинского и иностранного топ-менеджмента / В. А. Верба // Компаньон. – 1999. – № 12.
10. Верба В. А. Управлінське консультирование: світові та регіональні тенденції розвитку / В. А. Верба // Актуальні проблеми економіки. – 2008. – № 11. – С. 20–35.
11. Верников Г. Г. Консалтинг [Електронний варіант] / Г. Г. Верников. – Режим доступу : www.cfin/consulting/vernicov.ru
12. Герасимчук В. Г. Развитие предприятия: диагностика, стратегия, эффективность / В. Г. Герасимчук. – К., 1995. – 167 с.
13. Гаврилюк-Єнсен Л. Сучасні консалтингові інструменти як ефективний ресурс в управлінні змінами / Л. Гаврилюк-Єнсен, І. Спільник // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. Економічний аналіз. – Вип. 10, Ч. 4. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2012. – С. 37–40.
14. Гировець С. Свій бізнес за чужим рецептом / С. Гировець // Консалтинг в Україні. – 2006. – № 10. – С. 7–10.
15. Гончаров М. И. Консалтинг в антикризисном управлении: теория и практика / М. И. Гончаров, Г. А. Лемзяков. – М. : Экономика, 2005. – 245 с.
16. Гончарук В. А. Маркетинговое консультирование / В. А. Гончарук. – М. : Дело, 1998. – 248 с.
17. Джентл Р. Как сделать карьеру в консалтинге / Р. Джентл ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2003 – 192 с.
18. Елмашев О. Управленческое консультирование: вопросы теории и практики / О. Елмашев. – Ижевск, 1989.
19. Етика бізнесу / Томас Перт ; пер. з англ. – К. : Основи, 1999.
20. Ефремов В. С. Управленческий консалтинг как бизнес / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 1997. – Июль-август. – С. 70–79.

21. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / М. Зильберман ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2008 – 432 с.
22. Иванов М. Практическое руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. Иванов, М. Фербер. – М. : Альпина Паблишер, 2003.
23. Интернет-сервер Гарвардской школы бизнеса [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.hbs.edu
24. Как сделать карьеру в консалтинге / Джентл Р. – Спб., 2003. – 192 с.
25. Консалтинг в Україні. – К. : Асоц. «Укрконсалтинг», 1996.
26. Консалтинг менеджмента, или как улучшить свой бизнес / под. ред. Калверта Маркхэма ; пер. с англ. И. Гаврилова. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 392 с.
27. Консалтинг: поиски жанра / сост. Л. М. Кроль, Е. А. Пуртова. – М. : Класс, 2004. – 336 с.
28. Кудинов А. О рынке консалтинговых услуг [Электронный ресурс]. – Режим доступа : www.bcg.ru.
29. Маджоло Г. Аудит у комплексі: обслуговування із фінансового консалтингу / Галина Маджоло // Консалтинг в Україні. – 2010. – Груд. (№ 55). – С. 13–15.
30. Майстер Д. Делай то, что проповедуешь / Д. Майстер. – М. : Альпина Паблишер, 2004.
31. Майстер Д. Управление консалтинговым бизнесом. Материалы для обсуждения. [Электронный ресурс] / Д. Майстер. – Режим доступа : www.davidmaister.com. ; пер. с англ. М. Иванова и М. Фербера. – Режим доступа : www.consultmarketing.ru
32. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Д. Майстер. – М. : Альпина Паблишер, 2003. – 414 с.
33. Майстер Д. Советник, которому доверяют / Д. Майстер, Ч. Грин, Р. Галфорд. – М. : Альпина Паблишер, 2004.
34. Макхем К. Управленческий консалтинг / К. Макхем. – М. : Дело и сервис, 1999. – 288 с.
35. Монахова Е. Управленческое консультирование конца XX века [Электронный ресурс] / Е. Монахова. – Режим доступа : www.pcweek.ru/kis.
36. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М. : ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.

37. Посадский А. П. Консультационные услуги в России / А. П. Посадский, С. В. Хайниш. – М. : Финстатинформ, 1995. – 171 с.
38. Расиел И. Метод McKinsey / М. Расиел. – М. : Альпина Паблишер, 2004. – 194 с.
39. Ресурс Internet: веб-сторінка корпорації Карана [Електронний ресурс]. – Режим доступу : Url: www.carana.ru.
40. Рогов М. Консалтинг как бизнес. Системный подход к проблеме управления риском / М. Рогов // Риск. – 1995. – № 1. – С. 36.
41. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. Иванов. – М., 2003. – 140 с.
42. Румянцева З. Становление рынка управленческого консультирования / З. Румянцева, В. Алешникова // Русский экономический журнал. – 1993. – № 3. – С. 44–53.
43. Соболев В. М. Формирование рыночной инфраструктуры в переходной экономике индустриального типа : дисс. на соиск. ст. д. э. н. / В. М. Соболев. – Харьков, 1999.
44. Спільник І. Консалтингова діяльність як форма організації аналітичної роботи / І. Спільник, Л. Гаврилюк-Єнсен // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ. Економічний аналіз. – Вип. 1. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2007. – С. 28–33.
45. Спільник І. Складові фаховості у консультаційній діяльності / І. Спільник, Л. Гаврилюк-Єнсен // Збірник наукових праць кафедри економічного аналізу ТНЕУ Економічний аналіз. – Вип. 5. – Тернопіль : Екон. думка ТНЕУ, 2010. – С. 30–33.
46. Спільник І., Консалтингова діяльність в Україні: проблемні питання та аналітичні аспекти / І. Спільник // Збірник наукових праць. Наукові записки. – Вип. 14.– Тернопіль : Екон. думка, 2005. – С. 85–89.
47. Спільник І. Етичні засади діяльності у консультаційній діяльності / І. Спільник, П. Спільник // Збірник наукових праць. Наукові записки. – Вип. 8. – Ч. 2. – Тернопіль : Екон. думка, 2008. – С. 318–322.
48. Томсон Т. Огляд моделі професійної компетенції консультанта [Електронний ресурс] / Т. Томсон, Дж. Боніто. – Режим доступу : <http://uamc.com.ua/>

49. Трофимова О. К. Введение в управленческий консалтинг [Электронный ресурс] / О. К. Трофимова. – Режим доступа : www.cfin.ru
50. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами / Ф. Уикхэм ; пер. 2-го англ. изд. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 368 с.
51. Управленческий консалтинг корпоративных организаций : учеб. [для вузов] / А. О. Блинов. – М., 2002. – 192 с.
52. Управленческое консультирование. В 2-х тт. / под ред. М. Кубра. – М. : Интерэксперт, 1992. – Т. 1. – 319 с.
53. Уткин Э. А. Консалтинг / Э. А. Уткин. – М. : ЭКМОС, 1998. – 256 с.
54. Шапран Н. Консалтинг на ринку цінних паперів: світовий досвід та перспективи розвитку / Н. Шапран, В. Шапран // Цінні папери України. – 2000. – № 18. – С. 16.
55. Юсквяров Р. Управленческое консультирование: теория и практика / Р. Юсквяров, М. Хабакук, Я. Лейманн. – М., 1989. – 236 с.
56. Яновский А. Консалтинг: как его использовать в предпринимательской деятельности / А. Яновский // Машиностроитель. – 1993. – № 9. – С. 11.

ДОДАТОК

КОДЕКС ЕТИКИ І НОРМ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ

Цілі кодексу етики і норм професійних послуг української асоціації менеджмент–консультантів (УАМК)

Кодекс етики і норм професійних послуг виражає добровільно прийняті на себе членами Асоціації зобов'язання стежити за дисципліною більш ретельно, ніж це записано в законі.

Мета Кодексу етики і норм професійних послуг – повідомлення громадськості про те, що Асоціація прагне зберегти високий етичний і громадянський рівень, і заявляє, що у відповідь на довір'я суспільства члени асоціації зобов'язуються проводити всі практичні види діяльності так, щоб це було вигідно суспільству.

Те, що члени Асоціації обслуговуватимуть суспільство відповідно до існуючих професійних норм компетенції, об'єктивності і чесності, є підставою для упевненості клієнта.

Кодекс виражає у загальних рисах норми професійної поведінки, які мають бути властивими консалтинговим компаніям з питань менеджменту стосовно наявних і майбутніх клієнтів, колег, членів відповідних видів комерційної діяльності, професій і суспільства. Кодекс етики, на відміну від норм професійних послуг, за своєю природою є обов'язковим. Він служить основою дисциплінарних дій у випадку, коли поведінка члена асоціації не відповідає необхідним нормам, викладеним у Кодексі.

КОДЕКС ЕТИКИ І ПРОФЕСІЙНОЇ ПОВЕДІНКИ

Конфіденційність

Члени Асоціації ставляться до інформації про бізнес-клієнта, зібраної під час виконання професійних обов'язків, як до суворо конфіденційної, і не використовуватимуть матеріали або внутрішню інформацію, яка була розкрита в результаті професійних відносин

з клієнтами, в особистих, фінансових або інших цілях. Члени асоціації також не дозволяють використовувати цю інформацію будь-кому іншому.

Дотримання етичних зобов'язань консультативною фірмою з питань менеджменту для дотримання конфіденційності клієнта не тільки спрощує повну обробку і аналіз фактів, важливих для вирішення проблеми, а й стимулює клієнтів до пошуку допомоги, необхідної для вирішення складних проблем. Члени асоціації прагнуть розвивати довгострокові відносини з клієнтами, і для цього зберігають відповідні архіви зі звітами, наданими клієнтам. Вони будуть захищені від несанкціонованого доступу і доповнені теками робочих документів, списками консультантів і відповідними даними.

Нереалістичні очікування

Коли визначається кваліфікація завдання, члени обговорюють тільки компетенцію, досвід і репутацію, а не результати діяльності, як наприклад обсяг зниження витрат виробництва або збільшення доходу. Член Асоціації утримується від заохочення безпідставних очікувань клієнта і не обіцяє, що вони отримають певний прибуток завдяки особливим консультативним послугам з питань менеджменту.

Агентські винагороди / Фінансові інтереси

Члени вимагають розумних комісійних, відповідно до характеру наданих послуг і прийнятих зобов'язань. З одного боку, надмірні вимоги ускладнюють відносини з клієнтом і не дають змоги суспільству скористатися послугами менеджмент-консультантів. З іншого боку, відповідна винагорода необхідна для консультаційної фірми з питань менеджменту для ефективного надання послуг клієнтам і підтримки цілісності й незалежності. Для визначення розумних комісійних необхідно розглянути сукупність чинників, включаючи характер послуг, що надаються, необхідний час, досвід консультаційної компанії, її можливості і репутацію, рівень прийнятих зобов'язань і вигоду, яку клієнт отримує від використання послуг. Коли це можливо, члени заздалегідь погоджують з клієнтом комісійні або спосіб їх розрахунку.

Члени не прийматимуть і не сплачуватимуть комісійні або агентські іншим особам за інформацію або послуги, що

стосуються клієнтів, або укладатимуть угоди про передачу своєї роботи іншим, беручи до уваги той факт, що дві чи більше консалтингових компаній або індивідуальних консультантів можуть підписати угоду про розподіл всіх комісійних і агентських відповідно до вартості наданих клієнту послуг. Ніхто з членів асоціації не приймає комісійних, агентських або інших пропозицій від фізичних або юридичних осіб за рекомендацію відповідного устаткування, матеріалів або послуг під час надання послуг клієнту.

Завдання

Члени Асоціації приймають до виконання тільки ті завдання, які відповідають їх кваліфікації, і, на їхню думку, принесуть реальну користь клієнту. Члени призначають фахівців, які мають достатню кваліфікацію для ефективного надання аналізу і вирішення певної проблеми або проблем клієнта. Члени виконують будь-яке завдання під керівництвом керівника компанії, що відповідає за його успішне виконання.

Члени не беруть завдання, які є настільки обмежені, що заважають їм ефективно виконувати свої зобов'язання перед клієнтом.

Члени виконують кожне завдання в індивідуальному порядку і надають рекомендації, спеціально розроблені для задоволення вимог клієнта залежно від ситуації. Для члена Асоціації пріоритетом при виконанні завдання клієнта є розроблення практичних і реальних рішень, які можуть швидко й економічно упроваджуватися. Члени готові надавати допомогу в будь-якому обсязі при впровадженні схвалених і прийнятих рекомендацій.

Члени Асоціації не надають послуги клієнту за обставин або в умовах, які можуть вплинути на об'єктивність, незалежність чи сумлінність. Члени зберігають за собою право відмовитися від завдання, якщо обставини, що не піддаються контролю, можуть перешкодити їм успішно виконати завдання. Члени ознайомлять співробітників клієнта з діючими принципами, методами і технологіями з метою правильного застосування поліпшень, які передбачаються або впроваджуються, і їх підтримки після виконання завдання.

Завдання, що передбачають конфлікт інтересів

Члени Асоціації надають послуги щодо вирішення проблем двом або більше конкуруючим клієнтам тільки з попередньої згоди всіх сторін.

Члени Асоціації інформують клієнтів про всі відносини, обставини або інтереси, які можуть вплинути на думку членів або об'єктивність їхніх послуг.

Обговорення завдань з клієнтом

Перед тим, як узятися за завдання, члени ретельно консультують наявного або майбутнього клієнта і збирають якомога більше фактів для повного розуміння проблеми, а також здійснюють будь-яке необхідне дослідження для виявлення можливої вигоди для клієнта.

Попереднє дослідження здійснюватиметься конфіденційно і за обставин та умов, які обговорюються з майбутнім клієнтом. Члени Асоціації завжди перевіряють, крім випадків, коли особливі відносини з клієнтом роблять це неможливим, чи отримав клієнт письмову пропозицію із завданнями, цілями, обсягом, і, якщо можливо, розрахунком комісійних або їх обґрунтуванням за запропоновані послуги або виконання завдання.

Члени обговорюють з клієнтом всі важливі зміни характеру завдання, обсягу, термінів, інших аспектів завдання і одержують згоду на ці зміни перед виконанням роботи. Якщо, відповідно до обставин, воно не було відмінено, члени підтверджують всі передбачувані зміни у письмовій формі.

Кадрова політика

Члени не пропонують роботу консультантам, які працюють в інших компаніях, без попереднього повідомлення цих компаній. Члени не мають справи з масовим переманюванням або наймом консультантів з інших консалтингових компаній.

Якщо консультанти з інших консалтингових компаній шукають роботу в компанії-члені Асоціації або компанії-клієнті, члени Асоціації намагаються в такій ситуації діяти чесно стосовно всіх – консультанта, компанії і клієнта.

Підхід

Той факт, що керівники приватних і громадських організацій покладаються більшою мірою на пораду менеджмент-консультантів, накладає на представників даної професії зобов'язання підтримувати високий рівень сумлінності й компетенції.

Відповідно до цього члени приймають на себе зобов'язання ставити інтереси наявного або майбутнього клієнта вище за свої інтереси, мати незалежну думку і діяти незалежно, зберігати повну конфіденційність інформації про справи своїх клієнтів, постійно прагнути до вдосконалення професійних навичок, щоб відповідати професійним нормам консалтингових послуг з питань менеджменту і розвивати їх для підтримки честі й гідності професії, а також дотримуватись високих стандартів особистої поведінки.

Відповідно, приймаючи і підкоряючись Кодексу етики, члени визнають суспільні інтереси.

Інші менеджмент-консультанти

Члени не виконуватимуть завдання для клієнта, якщо інша консалтингова фірма з питань менеджменту обслуговує його в даний момент, якщо тільки немає переконливих доказів того, що така суперечність завдань була умисною і її схвалив клієнт.

Члени не намагатимуться замінити іншу консалтингову компанію, або консультанта-фізичну особу, знаючи про існування угоди між клієнтом та іншим консультантом, тільки якщо немає твердої впевненості в тому, що клієнт знає про суперечність між цими двома угодами. Члени переглядатимуть роботу іншої консалтингової компанії з питань менеджменту, зробленої для цього ж клієнта, тільки з дозволу клієнта, тільки якщо завдання, яке потрібно переглянути, не було виконано або було перервано.

Правила ввічливості припускають повідомлення консалтингової компанії або консультанта про те, що завдання переглядається на прохання клієнта.

Члени мають переконатися, що інші менеджмент-консультанти, що проводили роботу від імені члена Асоціації, добре знають Кодекс професійної поведінки і підпорядковуються його положенням. Члени завжди ставитимуть інтереси клієнтів вище за власні і будуть сумлінно, компетентно й незалежно їм служити.

Члени займають незалежну позицію і роблять все можливе, щоб надати рекомендації, засновані на неупередженому розгляді всіх фактів та особливо важливих думок, що стосуються даного бізнесу.

НОРМИ ПРОФЕСІЙНИХ ПОСЛУГ

Норми професійних послуг мають вигляд рекомендації і виражають цілі та норми якісної практичної діяльності з відома членів Асоціації, якій необхідні члени, які дотримуються Кодексу етики.

Асоціація розглядатиме всі скарги стосовно порушень і вживатиме дисциплінарних заходів проти членів, які будуть визнані винними в порушенні етичних норм.

Для забезпечення високої якості консалтингових послуг з питань менеджменту УАМК прийняло норми якості послуг, яких потрібно дотримуватися в цій сфері діяльності. Члени погоджуються з такою практикою, оскільки це спрощує встановлення добросовісних і задовільних відносин з клієнтом і передбачає успіх у консалтингових послугах з питань менеджменту. Члени постійно прагнуть поліпшити і захистити норми консалтингових послуг з питань менеджменту, розширити знання, поліпшити навички та методи і зробити доступною для клієнтів всі переваги їхнього професійного досвіду.

Члени усвідомлюють, що інтереси суспільства і професії зобов'язують їх сприяти розвитку і розумінню кращих способів управління різними інститутами, які функціонують у суспільстві. В результаті освіти, досвіду і широкого спектра проблем менеджменту, з якими доводиться стикатися в найрізноманітніших інститутах суспільства, менеджмент-консультанти здатні більш ніж хто-небудь інший визначити всі можливості поліпшення управлінських і оперативних процесів, водночас вони зобов'язані поділитися своїми знаннями з менеджерами і їхніми колегами.

Члени усвідомлюють свою відповідальність перед даною сферою діяльності, яка зобов'язує їх ділитися з колегами методами і технологіями, використаними при наданні послуг клієнтам. Проте члени не будуть навмисно, без дозволу використовувати запатентовані дані, методи і матеріали або технології, які розробили інші менеджмент-консультанти, але не опублікували їх для загального використання.

Члени прагнуть забезпечити тривалий професійний розвиток тим, хто розпочинає роботу в цій сфері діяльності, надаючи їм допомогу в розумінні функцій, обов'язків і відповідальності менеджмент-консультантів, сприяючи їх обізнаності про значні розробки у сфері їхньої практичної діяльності. Члени постійно ведуть у їхній організації внутрішні й зовнішні справи якнайкращим чином, можливим для даної сфери діяльності. Члени не рекламують свої послуги шляхом самовихваляння або будь-яким іншим шляхом, який підриває честь і гідність професії.

Члени поважають професійну репутацію і практичну діяльність інших менеджмент-консультантів. Це не відміння морального зобов'язання оголошення неетичної поведінки таких колег і повідомлення відповідних органів.

Члени Асоціації роблять все можливе, щоб підняти рівень обізнаності і пошани до професійної діяльності менеджмент-консультантів у громадськості, щоб менеджмент-консультанти могли виконувати свої функції в суспільстві.

Члени Асоціації підтримуватимуть такий стиль поведінки, щоб відповідати професійній репутації, викликати довіру, пошану і впевненість у клієнтів і суспільства.

У своїй практичній діяльності члени Асоціації прагнуть підтримувати професійні відносини з тими, кому вони надають послуги, з колегами-консультантами і представниками інших професій, а також консультантами у відповідних або асоційованих сферах діяльності та досліджень.

Застереження

Цей документ був підготовлений при підтримці проекту «Послуги з підтримки МСП в пріоритетних регіонах», який фінансується Європейським Союзом.

Зміст цього документа – відповідальність УАМК і GFA Consulting Group – лідера консорціуму, який виконує проект, – і в жодному випадку не відображає погляди Європейського Союзу.

Джерело: <http://www.uamc.com.ua/kodex.html>

НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНЕ ВИДАННЯ

Спільник Ірина Володимирівна

Консалтингова діяльність

Навчально-методичний комплекс дисципліни
(для слухачів магістерських програм)

Редагування та комп'ютерна верстка *Лариси Щербак*

Підп. до друку 25. 10. 2011 р.
Формат 60x84^{1/16}. Гарнітура UkrainianPragmatica.
Папір офсетний. Друк на дублюванні.
Умов. друк. арк. 9,1. Обл.-вид. арк. 8,7.
Зам. № У 446-12. Наклад 200 прим.

Видавець
Тернопільський національний економічний університет
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46004

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи
до Державного реєстру видавців ДК № 3467 від 23.04.2009 р.

ВПЦ «Економічна думка ТНЕУ»
вул. Львівська, 11, м. Тернопіль, 46004
тел. 47-58-72
E-mail: edition@tneu.edu.ua