



МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

МАРЧЕНКО Ольга Сергіївна

**ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ
КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**

Конспект лекцій

**Харків
2019**

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ ЮРИДИЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
імені ЯРОСЛАВА МУДРОГО

Електронне видання

МАРЧЕНКО Ольга Сергіївна

**ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ
КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ**
Конспект лекцій

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»
фінансово-правового факультету

**Харків
2019**

МАРЧЕНКО О. С. Економіка та організація консалтингової діяльності: конспект лекцій для студентів другого (магістерського) рівня вищої освіти галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки» спеціальності 051 «Економіка» спеціалізації «Бізнес-консалтинг» фінансово-правового факультету. Харків: Нац. юрид. ун-т ім. Ярослава Мудрого, 2019. 90 с.

*Рекомендовано до видання редакційно-видавничою радою
Національного юридичного університету імені Ярослава Мудрого
(протокол № 9 від 16.09. 2018 р.)*

© Національний юридичний університет
імені Ярослава Мудрого, 2019

Модуль 1. Бізнес-консалтинг як сукупність ділових послуг та підприємницька діяльність....	4
Лекція 1. Бізнес-консалтинг: зміст, функції, організаційні форми.....	4
Лекція 2. Послуги бізнес-консалтингу: види та ринок.....	12
Модуль 2. Економічні засади консалтингової діяльності...	25
Лекція 3. Консалтинговий цикл: ресурси, продукт, результат.....	25
Лекція 4. Капітал бізнес-консалтингу.....	37
Лекція 5. Економічний механізм бізнес-консалтингу.....	43
Модуль 3. Організація та менеджмент консалтингової діяльності.....	52
Лекція 6. Менеджмент та регулювання консалтингової діяльності.....	52
Лекція 7. Маркетинг консалтингових послуг.....	63
Лекція 8. Організація процесу консультування.....	73

Модуль 1. БІЗНЕС-КОНСАЛТИНГ ЯК СУКУПНІСТЬ ДІЛОВИХ ПОСЛУГ ТА ПІДПРИЄМНИЦЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ

Лекція 1. Бізнес-консалтинг: зміст, функції, організаційні форми

План

1. Бізнес-консалтинг: професія та підприємництво. Функції бізнес-консалтингу
2. Зовнішнє та внутрішнє консультування: загальне та особливе
3. Організаційні форми бізнес-консалтингу як підприємницької діяльності

1. Бізнес-консалтинг: професія та підприємництво. Функції бізнес-консалтингу

Бізнес-консалтинг – це урегульована контрактом підприємницька діяльність фахівців з різних галузей знань та їх організацій з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання у розв'язанні проблем ведіння бізнесу з метою підвищення його ефективності та отримання прибутку. Це:

1) *професійна діяльність*. Консультант – фізична або юридична особа, яка надає професійні консультації. Консультанти повинні бути професіоналами у предметній сфері консалтингу, володіти знаннями принципів, заходів та методів консультативної діяльності, навичками формування ефективних консультант-клієнтських відносин;

2) *підприємницька діяльність* фахівців та їх організацій з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання з метою розв'язання економічних, управлінських, юридичних та ін. проблем бізнесу та отримання прибутку. Ефективність підприємництва з надання консалтингових послуг безпосередньо залежить від рівня розвитку, ступеня реалізації і оптимального поєднання інтелектуального (професіонального) і підприємницького векторів бізнес – консалтингу. Головним ресурсом, конкурентною перевагою та обмежуючим чинником

консалтингового бізнесу є знання та досвід консультантів, тобто його інтелектуальний (професіональний) вектор. Роль вектора підприємницького полягає у забезпеченні комерціалізації інтелектуального продукту консультантів, його визнання ринком консалтингових послуг;

3) *ділова послуга*. У широкому розуміння бізнес-консалтинг є сукупністю ділових послуг, серед яких: аудит, бухгалтерське, інвестиційне і юридичне обслуговування, управлінське консультування, інжиніринг, ділова інформація, реклама й відносини із громадськістю, тренінг, рекрутмент, забезпечення інформаційними технологіями та ін. У вузькому розумінні бізнес-консалтинг – це управлінське консультування як надання незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи окреслення й оцінку проблем та (або) можливостей, рекомендації відповідних заходів і допомогу в їх реалізації (Європейська Федерація асоціацій консультантів з економіки й управління);

4) *процес консультування* – послідовність дій та заходів, які здійснює консультант, надаючи професійну допомогу з розв'язання проблем суб'єктів господарювання;

5) *суспільний канал передавання та поширення спеціальних знань та інформації* з економіки та управління, які впроваджуються у господарську практику у процесі надання консалтингових послуг. Консалтинг є елементом і чинником розвитку ринкової моделі взаємозв'язку науки і бізнесу, забезпечує комерціалізацію наукових продуктів-новацій;

6) *елемент інфраструктурного забезпечення* господарської діяльності, складова ринкової інфраструктури;

7) *ресурс підприємницької діяльності*. Бізнес-консалтинг забезпечує суб'єктів господарювання консалтинговими ресурсами – професійними знаннями, які у процесі консультування отримують інституційне закріплення у консалтингових послугах та передаються клієнтам на комерційних засадах разом з супутньою інформацією.

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

Функціями бізнес-консалтингу є головні напрямки реалізації його суспільного призначення (табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Система функцій бізнес -консалтингу

Власні функції		Вмінені (поставлені) функції	
бізнес-консалтингу як професійної діяльності з забезпечення суб'єктів підприємництва спеціальними знаннями та інформацією, необхідними для їх ефективного функціонування		напрями реалізації призначення бізнес-консалтингу, зумовлені його роллю як постачальника бізнесу консалтингових ресурсів, чинника його ефективності та конкуренто спроможності	
Функція	Зміст	Функція	Зміст
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>
Накопичувальна	Діяльність професіональних консультантів та їх організацій з одержання, збереження та нагромадження головного ресурсу бізнес-консалтингу – спеціальних знань та інформації	Раціоналізуюча	Професіональне сприяння раціоналізації бізнес-процесів, оптимізації комбінації та використання ресурсів, підвищенню ефективності шляхом забезпечення бізнесу спеціальними знаннями та інформацією
Ретрансляційна	Передавання суб'єктами консалтингової діяльності економічним агентам необхідних професійних знань та інформації, головним каналом одержання яких є ринок консалтингових послуг	Інноваційна	Професійне сприяння впровадженню нових знань та досвіду в господарську практику, залученню інтелектуальних продуктів-новацій в економічний оборот, здійсненню системного інноваційного процесу ринкового типу, розвитку інноваційної діяльності та підвищенню інноваційної активності бізнесу

1	2	3	4
Трансакційна (інфраструктурного забезпечення бізнесу)	Діяльність професіональних консультантів, спрямована на забезпечення ефективних ринкових угод та економію трансакційних витрат суб'єктів господарювання	Регулююча	Оптимізація економічної поведінки суб'єктів господарювання шляхом надання професійної допомоги у розв'язанні проблем бізнесу

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

Бізнес-консалтингу притаманні:

- інформаційний ефект: інформаційне забезпечення бізнесу є невідемним елементом здійснення бізнес-консалтингом його власних та вмінених функцій;

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

- соціально-економічні ефекти, серед яких: забезпечення зайнятості, підвищення освітнього, ділового та інноваційного рівнів підприємців шляхом передавання та впровадження у господарську практику знань з новітніх підходів, заходів, методів, досвіду ведіння бізнесу, розвитку підприємницької культури та підвищення соціальної відповідальності бізнесу, сприяння ефективній інтеграції

національного бізнесу у систему міжнародних економічних відносин, його адаптації до міжнародних правил і стандартів.

2. Зовнішнє та внутрішнє консультування: загальне та особливе

Внутрішнє і зовнішнє консультування є взаємодоповнюючими каналами одержання суб'єктами підприємницької діяльності професійної допомоги у розв'язанні поточних і стратегічно-інноваційних проблем ведіння бізнесу.

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

Внутрішні консультанти – це наймані працівники підприємства або його консультаційні підрозділи, які виконують функції професійного консультування з питань господарської діяльності.

Зовнішнє консультування – це консультаційна діяльність незалежних консультантів та консалтингових фірм як суб'єктів підприємницької діяльності, спрямована на надання професійної допомоги у розв'язанні проблем бізнесу та отримання прибутку. Бізнес-консалтинг – це зовнішнє консультування бізнесу.

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

Внутрішнє та зовнішнє консультування як джерела одержання підприємцями професійної консультаційної допомоги мають певні переваги і недоліки. У системі внутрішнього консультування фахівець є найманим працівником підприємства, консультаційний підрозділ – елементом його структури, що, з одного боку, знижує витрати одержання професійних порад, є важливим чинником довіри до консультанта, гарантією збереження конфіденційності, а з іншого боку, статус

внутрішнього консультанта обмежує самостійність фахівця, його можливості накопичення професійного досвіду, оскільки його діяльність зосереджена на розв'язанні проблем підприємства-роботодавця. Крім того, через залежність внутрішнього консультанта та можливість впливу на нього з боку окремих груп інтересів існує загроза порушення принципу об'єктивності аналізу проблеми і як наслідок –некомпетентного консультування.

Високий рівень компетентності зовнішнього консультування, що базується на систематичному підвищенні професійного рівня фахівців та їх досвіді розв'язання проблем різних клієнтів є чинником високої якості консалтингових послуг. При цьому, незалежність та підприємницька форма зовнішнього консультування зумовлюють більш високі витрати бізнесу порівняно з оплатою послуг внутрішнього консультанта та ризику порушення конфіденційності.

Найбільш ефективною є модель одержання професійної допомоги, що спирається на сполучення внутрішнього та зовнішнього консультування як джерел спеціальних знань та інформації.

3. Організаційні форми бізнес-консалтингу як підприємницької діяльності

Консалтинговому бізнесу притаманні загальні для всіх видів підприємницької діяльності організаційні форми: одноособове володіння, партнерства, корпорації, яким притаманні специфічні для консалтингової діяльності переваги та недоліки (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

**Головні організаційні форми бізнес-консалтингу:
загальні та специфічні переваги та недоліки**

Організаційна форма консалтингового бізнесу	Переваги		Недоліки	
	Загальні	Специфічні	Загальні	Специфічні
1	2	3	4	5
Одноособове володіння – організаційна форма бізнесу, власником та керівником якого є підприємець, котрий особисто його контролює, бере на себе підприємницький ризик, несе особисту майнову відповідальність, привласнює прибуток або зазнає збитків	Самостійність та можливість повного контролю бізнесу	Можливість професійної самореалізації фахівця у консалтинговій діяльності	Обмеженість фінансових та матеріальних ресурсів, обумовлену цим низьку кредитоспроможність, одноособове прийняття ризиків та відповідальності	Значна обмеженість інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу як головного чинника ефективності та конкурентоспроможності консалтингового бізнесу
Партнерство – добровільне комерційне об'єднання майна та діяльності кількох підприємців, які спільно володіють майном партнерства, контролюють його діяльність, беруть на себе підприємницький ризик, несуть відповідальність і розподіляють прибутки та збитки згідно з укладеною між ними угодою	Можливість збільшити фінансові ресурси, більш компетентне управління	Можливість об'єднання діяльності професіональних консультантів на договірних засадах з метою закріплення у консалтинговій фірмі специфічних інтелектуальних людських ресурсів та інтелектуального капіталу бізнес-консалтингу	Загроза суперечностей між партнерами та виходу партнерів з партнерств	Вихід консультанта-партнера з партнерства призводить до втрати головної переваги бізнес-консалтингу – висококваліфікованого консультанта, що є загрозою консалтинговому бізнесу у цілому або одному з його напрямів

1	2	3	4	5
<i>Корпорація</i> – добровільне комерційне об'єднання власності значної кількості осіб на засадах акціонування та обмеженої відповідальності учасників	Значні фінансові та інші ресурси діяльності, висока кредитоспроможність	Великі можливості залучення, закріплення та монополізації інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу, що є джерелом інтелектуальної ренти консалтингу	Складнощі створення, певна відокремленість міноритарних акціонерів від реального керування корпорацією, обмеженість контролю з боку акціонерів за діяльністю менеджменту	Можливість розбіжності та суперечливості інтересів консультантів як акціонерів консалтингового бізнесу та професіоналів консалтингу

У сфері бізнес-консалтингу партнерства можуть бути дворівневими: перший рівень – пайові або повні партнери, які мають частку у статутному капіталі консалтингової фірми, беруть участь у розподілі прибутку та прийнятті рішень з питань діяльності партнерства; другий рівень – непайові (молодші) партнери (партнери на зарплаті, радники), які не мають частки у статутному капіталі, не беруть участі у розподілі прибутку, але залучаються до прийняття рішень з певних питань діяльності партнерства. Відносини партнерів врегульовано партнерськими угодами, у яких визначено економічні, фінансові, організаційні, правові, професійні принципи їх діяльності. Партнерства – це організаційна форма не тільки підприємницької діяльності в сфері бізнес-консалтингу, а й міжнародних об'єднань консультантів, які поєднують національні партнерства, які мають досить широку автономію і координують лише деякі аспекти своєї діяльності.

Лекція 2. Послуги бізнес-консалтингу: види та ринок

План

1. Сектор бізнес-консалтингу як складова сфери послуг. Головні види консалтингової діяльності. Типи послуг бізнес-консалтингу

2. Головні характеристики послуг бізнес-консалтингу. Цінність консалтингових послуг та її елементи. Якість послуг бізнес-консалтингу

3. Ринок послуг бізнес-консалтингу: поняття, структура, поведінка економічних агентів. Ринок послуг бізнес-консалтингу України: попит, пропозиція, конкуренція, розвиток

1. Сектор бізнес-консалтингу як складова сфери послуг. Головні види консалтингової діяльності. Типи послуг бізнес-консалтингу

Сфера послуг – сукупність галузей, підгалузей та видів діяльності, функціональним призначенням яких є обслуговування населення та суб'єктів господарювання шляхом надання матеріальних та нематеріальних послуг.

Сектор бізнес-консалтингу як складова сфери послуг – сукупність видів консалтингової діяльності з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання з розв'язання проблем ведіння бізнесу.

Складовими сектору бізнес-консалтингу є: 1) послуги з професійного забезпечення ринкових угод з метою зниження трансакційних витрат суб'єктів господарювання (четвертинний сектор сфери послуг), наприклад, юридичні послуги з підготовки, укладення, супроводу та контролю виконання договорів купівлі-продажу, найму тощо; 2) послуги, пов'язані з передаванням професійних знань та інформації як ресурсів діяльності суб'єктів господарювання (п'ятинний сектор сфери послуг).

Послуги бізнес-консалтингу – це професійні дії фахівців з різних галузей знань з надання на комерційних засадах допомоги бізнесу з розв’язання проблем господарської діяльності та отриманий ними корисний ефект. Послуги бізнес-консалтингу належать до послуг «B2B»: послуги бізнесу для бізнесу (Business-to-Business). З одного боку, бізнес-консалтинг – це інтелектуальний бізнес професійних консультантів та їх підприємницьких організацій, з іншого боку, споживачами послуг бізнес-консалтингу (клієнтами) є суб’єкти підприємницької діяльності у різних галузях та сферах національної економіки.

Головними аспектами змісту послуг бізнес-консалтингу є такі:

- продуктовий: інтелектуальний продукт фахівців бізнес-консалтингу;
- товарний: об’єкт купівлі-продажу на ринку консалтингових послуг;
- процесний: професійні дії консультантів, спрямовані на забезпечення суб’єктів господарювання знаннями та інформацією, необхідними для розв’язання проблем бізнесу.

Класифікацію видів консалтингової діяльності за різними критеріями наведено у табл. 2.1. Кожен вид консалтингової діяльності за предметною класифікацією – це сукупність дій професіональних консультантів з надання допомоги суб’єктам господарювання з розв’язання проблем бізнесу. Наприклад, фінансовий консалтинг відповідно до Європейського довідника-показчика консультантів з менеджменту консультує з питань обліку, оцінки капітальних витрат, господарського обороту підприємства, зниження собівартості продукції та послуг, неплатоспроможності, збільшення прибутку та доходів, оподатковування, фінансових резервів тощо.

Квазіконсалтинг – це діяльність фахівців, яка формально є практичною професійною діяльністю з надання консультаційної допомоги, а реально спрямована на задоволення попиту клієнтів на послуги, пов’язані зі сприянням у вирішенні їх проблем методами, що суперечать професійним та

етичним нормам бізнес-консалтингу, а у певних випадках і нормам права.

Типами послуг бізнес-консалтингу за продуктовим та процесним критеріями є такі:

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

– *консалтингові послуги-функції* як виконання консультантами певних професійних функцій та робіт фахівців з різних галузей знань за замовленням клієнтів. У їх складі: а) *послуги-функції як аутсорсинг* – виконання консультантом певних функцій персоналу клієнта, наприклад, аудиторські фірми надають клієнтам послуги з ведення бухгалтерського обліку, підготовки фінансової звітності тощо; б) *послуги – функції як власні дії* – здійснення консультантом певних професійних дій, необхідних для розв'язання проблем бізнесу.

Таблиця 2.1

ВИДИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Предмета класифікація		За фазами життєвого циклу підприємства-клієнта		Зміст та значення для бізнесу проблеми клієнта		За формою професійної допомоги	
1	2	3	4	4	5	6	7
Виробничий (операційний) консалтинг	Професійна допомога у вирішенні техніко-технологічних та організаційних проблем реалізації виробничої функції фірми	Проектуючий консалтинг на фазі заснування фірми	Професійні послуги стосовно побудови підприємства як цілісної бізнес-системи, що має внутрішнє і зовнішнє середовище	Оперативний консалтинг	Професійна допомога з вирішення поточних питань ведіння бізнесу	Консультавання	Надання порад, рекомендацій, експертних висновків
Фінансово-інвестиційний і бухгалтерський консалтинг	Професійна допомога у сфері облікової, фінансової та інвестиційної діяльності, управління інвестиційними проектами й фінансовими ресурсами фірми, підготовка та експертиза інвестиційних проектів, фандрайзинг	Перетворюючий консалтинг на фазах зростання і зрілості фірми	Впровадження організаційно-управлінських новацій у господарську практику з метою розширення бізнесу	Стратегічно-інноваційний консалтинг	Професійна допомога при фундаментальних змінах бізнесу (консалтинг з питань стратегічного управління, інноваційної діяльності і організаційного розвитку)	Проектування	Підготовка та впровадження консультаційних проектів
Маркетинговий консалтинг	Професійна допомога, що спрямована на досягнення підприємством ринкових цілей через побудову його ефективної взаємодії з ринком	Антикризовий консалтинг на фазі спаду (розпаду) фірми	Професійні послуги, спрямовані на подолання спаду, санацію, реструктуризацію, відновлення й розвиток бізнесу			Навчання	Проведення семінарів, тренінгів тощо
Організаційний консалтинг	Професійна допомога з розв'язання проблем організації та мотивації діяльності персоналу підприємства, організаційної культури й організаційного розвитку, спрямована на підвищення якості менеджменту, конфлікт-консалтинг, консалтинг у сфері безпеки бізнесу	Компенсуючий консалтинг на фазі спаду (розпаду) фірми	Професійна допомога в процесі ліквідації фірми, що розпалася			Аутсорсинг персоналу	Виконання певних функцій персоналу клієнта

1	2	3	4	4	5	6	7
Інноваційний консалтинг	Професійна допомога в сфері інноваційної діяльності підприємства					Сценарний (ігровий) консалтинг	Професійна допомога в процесі ділових ігор за певними сценаріями
Юридичний консалтинг	Професійна допомога, що спрямована на оптимізацію правового статусу і правової поведінки суб'єктів бізнесу					Коучинг	Професійна допомога з особистісного й професійного розвитку працівників в клієнта
Консалтинг у сфері інформаційних технологій	Професійна допомога з питань автоматизації, програмного забезпечення бізнес-процесів						
Корпоративний консалтинг	Професійна допомога з корпоративного управління та корпоративної культури						
Кадровий консалтинг	Професійна допомога, що спрямована на оптимізацію управління трудовими ресурсами підприємства						
Оцінюючий консалтинг	Професійна допомога з проблем визначення вартості бізнесу						
Міжнародний консалтинг	Діяльність консалтингових компаній та незалежних консультантів з надання професійної допомоги з розв'язання проблем ведіння бізнесу суб'єктам господарювання різних країн та вітчизняним підприємствам з питань їх зовнішньоекономічної діяльності.						

2. Головні характеристики послуг бізнес-консалтингу. Цінність консалтингових послуг та її елементи. Якість послуг бізнес-консалтингу

Послуги бізнес-консалтингу є інтелектуальними, їх змістом та головним ресурсом надання є спеціальні знання та інформація; мають ознаки інформаційних, освітніх, інноваційних та інфраструктурних послуг.

Оскільки бізнес-консалтинг забезпечує суб'єктів підприємницької діяльності консалтинговими ресурсам, вони належать до розряду виробничих послуг.

Консалтинговим послугам властиві як загальні риси послуг, так і особливості, що відбивають специфіку бізнес-консалтингу (табл. 2.2).

Таблиця 2.2

Загальні та специфічні ознаки послуг бізнес-консалтингу

Загальні ознаки	Специфічні ознаки
Нематеріальність	Невідчутні дії з невідчутними активами
<i>1</i>	<i>2</i>
Невіддільність від джерела	Невіддільність не тільки від консультанта, а й від клієнта, якому належить активна роль на всіх стадіях бізнес-консалтингу: надання інформації, аналіз варіантів розв'язання проблеми, вибір найефективнішого з них, оволодіння необхідними знаннями, навчання персоналу, впровадження рекомендацій тощо
Нерозривність виробництва та споживання	Співпраця консультанта та клієнта на всіх етапах консультативного проекту.
Мінливість якості	Залежність якості консультування не тільки від консультанта, а й від клієнта, його здатності до співпраці з консультантом, засвоєння рекомендацій та їх впровадження у практику бізнесу

1	2
Складність стандартизації	Унікальність послуги, обумовлена особливостями бізнесу конкретного клієнта, неможливість її тиражування, що пов'язано з необхідністю адаптації навіть типової послуги бізнес-консалтингу до специфіки певного клієнта.
Нездатність до зберігання	Можливість одержання спеціальних знань та інформації щодо проблем ведіння бізнесу «у запас», до моменту виникнення проблеми
Відсутність необхідності встановлення та передавання прав власності продуцента та споживача послуги при її наданні.	Необхідність договірного встановлення правомочностей консультанта та клієнта щодо використання та поширення у майбутньому спеціальних знань та інформації, переданих консультантом клієнту, та інформації, отриманої від клієнта консультантом, у процесі консалтингового обслуговування
Обмежена мобільність як прив'язка послуги до місця її надання.	Висока мобільність, що є наслідком нематеріальності послуги, можливості її надання консультантом без прив'язки до місця його розташування та капітального обладнання (консультування на підприємстві клієнта, по телефону, on-line)

Цінність послуг бізнес-консалтингу визначається їх здатністю задовольняти потреби та забезпечувати вигоду суб'єктів господарювання в процесі їх надання (табл. 2. 3). Цінність послуг бізнес-консалтингу може змінюватися, що вимагає від консультанта забезпечення її належного рівня протягом усього періоду обслуговування клієнта.

Цінність послуги бізнес-консалтингу

Головні складові цінності послуг бізнес-консалтингу	Зміст
1	2
Сприйнята якість	Оцінка якості замовником послуги на основі інформації про репутацію консультанта, відгуків та рекомендацій його клієнтів, ознайомлювальних зустрічей, переговорів, ділового спілкування.
Внутрішні ознаки	Вигоди, які клієнт очікує одержати від послуг бізнес-консалтингу, які розділяються на прямі (основні), безпосередньо пов'язані із впровадженням консалтингових ресурсів у господарську практику, і непрямі (додаткові).
Зовнішні ознаки	Характеристики консультанта та консалтингової фірми, до яких належать ділова репутація, місце розташування та обладнання офісу, образ консультанта як незалежного професіонала, його стиль поведінки та культура спілкування тощо.
Ціна в грошовому вираженні	Класичне співвідношення «ціна – якість» трансформується у співвідношення «ціна – сприйнята клієнтом якість консалтингової послуги».
Негрошова ціна	Витрати та втрати клієнта, не пов'язані з оплатою ціни консалтингової послуги, як-то: витрати часу на збирання та надання консультантові потрібної йому інформації; відволікання працівників від основної діяльності у зв'язку з необхідністю їх контактів з консультантом; психологічні витрати, пов'язані з потребою надання консультантові конфіденційної інформації, з його присутністю на підприємстві тощо.
Час	Цінність послуг бізнес-консалтингу залежно від часу: (а) цінність зараз і на короткий час; (б) цінність зараз і на невизначений час; (в) цінність у майбутньому на обмежений період часу; (г) цінність у майбутньому на невизначений період часу.

1	2
Навчальний ефект	Можливість одержання клієнтом нових знань та навичок у процесі консультивання.
Інноваційність	Новизна пропонованого консультантом вирішення проблем клієнта.
Інвестиційний ефект	Віддача від інвестиції клієнта у отримання знань та інформації як інтелектуальних ресурсів його бізнесу.

За споживчим підходом **якість** послуг бізнес-консалтингу характеризується двома взаємопов'язаними аспектами: 1) якість як ознака споживчої вартості послуги – її здатності задовольняти певні потреби клієнтів; 2) якість як атрибут корисності послуги, що визначає ступінь задоволення потреби замовника при її споживанні. Оскільки консалтингові послуги є нематеріальними та не існують на момент укладення договору з замовником, їх якість є сприйнятою споживачем, яка трансформується у якість результативну, якщо процес надання консалтингових послуг має певний результат для клієнта: набуття нових знань, розв'язання проблеми, підвищення ефективності бізнесу та інші вигоди.

За виробничим підходом **якість** консалтингових послуг – це якість процесу консалтингового обслуговування, яка визначається, по-перше, рівнем ефективності використання ресурсів послугової діяльності – якість ресурсного потенціалу бізнес-консалтингу. По-друге, якістю консультативного процесу, кожна фаза якого повинна бути якісною, тобто відповідати критеріям надання консалтингових послуг, встановленим суспільством у даний період часу. Це процесна якість консалтингових послуг. Якість ресурсного потенціалу і процесна якість інтелектуальних послуг знаходять своє втілення у якості праці фахівця, який їх надає – консультанта. У сфері бізнес-консалтингу результат значною мірою залежить також від здатності споживача засвоїти і використовувати отримані знання та інформацію, виконувати поради та рекомендації – це *персоніфікована складова* якості консалтингових послуг. За *інвестиційним підходом* якість послуг бізнес-консалтингу характеризує віддача інтелектуальної інвестиції як вкладення їх споживачів у інтелектуальний

продукт (послугу). Складовою якістю консалтингових послуг є їх *інноваційний потенціал* як чинника нововведень у різних галузях суспільної практики, а також *мережева якість* – якість мереж консалтингового обслуговування. *За інституційним підходом* якість консалтингових послуг визначається та характеризується ступенем їх відповідності встановленим суспільством нормам та правилам послугової діяльності, серед яких визначальна роль належить правовим нормам.

3. Ринок послуг бізнес-консалтингу: поняття, структура, поведінка економічних агентів. Ринок послуг бізнес-консалтингу України: попит, пропозиція, конкуренція, розвиток

Ринок послуг бізнес-консалтингу є суспільно-економічним механізмом передавання спеціальних знань та інформація у формі консалтингових послуг суб'єктам господарювання. Це суспільно-економічний механізм, що забезпечує передання й прийом прав власності на специфічний об'єкт купівлі-продажу – консалтингові ресурси, змістом яких є спеціальні знання та інформація, економічною формою – консалтингова послуга.

Ринок послуг бізнес-консалтингу є складовою ринкової інфраструктури та інфраструктури інноваційної діяльності, сегментом ринків ділових послуг, інтелектуальних ресурсів, інтелектуальної власності, інноваційних та освітніх послуг. Відповідно до об'єктного критерію *сегментами ринку послуг бізнес-консалтингу* є ринки різних видів консалтингової діяльності: ринки виробничого, фінансово-інвестиційного, оцінюючого, маркетингового, кадрового, організаційного, інноваційного, юридичного, корпоративного, навчального, ІТ-консалтингу та ін. Складовими цих ринків є ринки оперативного та стратегічно-інноваційного бізнес-консалтингу.

Поведінка суб'єктів ринку послуг бізнес-консалтингу – це доцільна діяльність консультантів та клієнтів, пов'язана з узгодженням та установленням оптимальних для них умов надання та одержання професійної допомоги у розв'язанні проблем ведіння бізнесу. Зміст економічної поведінки консультантів і клієнтів на ринку послуг бізнес-консалтингу розкрито у табл. 2.4.

**Принципи економічної поведінки консультантів
та клієнтів на ринку послуг бізнес-консалтингу**

Характеристика економічної поведінки	Зміст принципу економічної поведінки
Очікування	<i>Принципом аналізу, коригування й балансу (узгодження) очікувань консультанта і клієнта.</i> Консультант і клієнт на всіх стадіях консалтингового процесу можуть мати певні позитивні й негативні очікування стосовно їх результатів, що безпосередньо впливатиме на їх економічну поведінку. Важливо аналізувати очікування, їх корегувати та узгоджувати, починаючи з першого контакту консультанта та клієнта.
Довіра	<i>Принцип взаємної довіри суб'єктів ринку консалтингових послуг.</i> Нематеріальність й унікальність (неповторність) консалтингової послуги, співпраця консультанта та клієнта, конфіденційність специфічних знань та інформації, що становлять зміст консалтингової послуги обумовлюють необхідність довіри між консультантом та клієнтом.
Репутація	<i>Принцип аналізу репутації консультанта та клієнта.</i> Репутація виконує роль нецінового сигналу, який (як і сигнали цінові) координує економічну поведінку суб'єктів консалтингового ринку.
Співпраця	<i>Принцип співпраці консультанта й клієнта на всіх стадіях консалтингового циклу,</i> ступінь і форми якої залежать від змісту та моделі консалтингового обслуговування.
Регулювання	<i>Принцип діяльності консультанта та клієнта у межах певного інституційного поля консалтингового обслуговування,</i> визначеного нормами державного регулювання та правилами саморегулювання, що регламентують консультант-клієнтські відносини на всіх стадіях консультаційного процесу.

Пропозицію на ринку бізнес-консалтингу України за суб'єктним критерієм формують: представництва та філії транснаціональних консалтингових компаній, підрозділи міжнародних мереж консалтингових фірм; вітчизняні консалтингові фірми, які є учасниками мереж міжнародних консалтингових компаній та/або мають зарубіжні філії, національні консалтингові фірми, що належать до великого, середнього та малого бізнесу в сфері бізнес-консалтингу та є багатопрофільними чи спеціалізованими, незалежні консультанти – фізичні особи, які є суб'єктами підприємницької діяльності, асоціації консультантів та ін. На ринку бізнес-консалтингу також діють фірми, що надаються квазіконсалтингові послуги. *Сегментами квазіконсалтингу* є фірми та фахівці, які: 1) надають неякісні послуги за низькою ціною – непрофесійний консалтинг; 2) діють поза межами правового поля – протиправний консалтинг. Ці суб'єкти порушують етичні норми бізнес-консалтингу, призводять до депрофесіоналізації консалтингової діяльності, тінізації та криміналізації ринку консалтингових послуг та бізнесу у цілому; поширенню методів та досвіду протиправної поведінки суб'єктів господарювання у бізнес-спільноті, зростання правового нігілізму, втрати ділової культури.

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

Попит на ринку послуг бізнес-консалтингу України формують такі групи клієнтів: великі, інвестиційно привабливі та платоспроможні вітчизняні підприємства, а також підприємства з іноземною інвестицією та іноземні підприємства, консалтингове обслуговування яких здійснюють національні консалтингові фірми та філії зарубіжних фірм центрального сегменту консалтингового ринку; середні вітчизняні підприємства, що використовують професіональні послуги столичних та регіональних консультантів. Ці підприємства здійснюють вибір на підставі аналізу пропозицій столичних та регіональних консультантів; вітчизняні підприємства малого бізнесу, що використовують послуги

регіональних консультантів, які переважно є послугами оперативного консалтингу; державні органи та громадські організації: як-то Фонд держмайна України, Комісія з цінних паперів, Агентство зі справ про банкрутство, Товариство по захисту прав споживачів тощо, які залежно від статусу й місцезорозташування, використовують послуги столичних та регіональних, вітчизняних та зарубіжних консультантів; зарубіжні фірми та інвестори, що використовують, як правило, послуги закордонних консалтингових фірм та їх представництв в Україні; громадяни, які користуються послугами переважно навчального, фінансового, кадрового та юридичного консалтингу.

За предметним критерієм видами попиту є *кризовий попит*, обумовлений істотним погіршенням економічної ситуації на підприємствах та у країні; *реактивний попит*, пов'язаний з виникненням нової для клієнтів ситуації у сфері їх діяльності; *попереджувачий попит*, що породжується очікуванням клієнтом певних змін у зовнішньому середовищі бізнесу, пов'язаний з такою особливістю послуги бізнес-консалтингу, як можливість її одержання в запас (здатність до зберігання); *формальний попит*, обумовлений необхідністю виконання клієнтом бізнес-консалтингу певних вимог їх партнерів, банків, державних організацій та ін; *квазіконсалтинговий попит* на посередницькі та тіньові послуги консультантів; *прихований (або потенційний) попит*, можливість трансформації якого у реальний визначається багатьма чинниками, зокрема: розвитком національної економіки, реформами, інвестиційно-інноваційним розвитком, євроінтеграцією та економічною глобалізацією, підвищенням ділової культури клієнтів та професіоналізму консультантів, довірою клієнтів до консультантів та ін.

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

Конкуренція в сфері бізнес-консалтингу набуває таких форм: українському ринку інноваційно-стратегічного консалтингу притаманні ознаки олігополістичного ринку, на якому діють столичні консультанти; регіональним сегментам ринку оперативного консалтингу характерна монополістична конкуренція, що знаходить свій прояв у переважно регіональній диференціації оперативного консалтингового продукту та у приналежності консультантів і клієнтів, як правило, до одного регіону.

Національний ринок послуг бізнес-консалтингу є складовою **світового (міжнародного) консалтингового ринку** як системи міжнародних соціально-економічних відносин з приводу обміну між суб'єктами господарської діяльності різних країн послугами бізнес-консалтингу.

Модуль 2. ЕКОНОМІЧНІ ЗАСАДИ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Лекція 3. Консалтинговий цикл: ресурси, продукт, результат

План

1. Ресурси бізнес-консалтингу та їх види. Інтелектуальні ресурси
2. Персонал консалтингової фірми та його структура. Білінговий годинник консультанта. Оплата праці консультантів
3. Консалтинговий цикл та його стадії. Виробнича функція та ефективність бізнес-консалтингу. Інтелектуальний ефект масштабу
4. Інноваційна діяльність у сфері бізнес-консалтингу

1. Ресурси бізнес-консалтингу. Інтелектуальні ресурси

Ресурси бізнес-консалтингу – засоби та чинники надання професійної допомоги з розв'язання проблем ведіння бізнесу.

Ресурсний потенціал бізнес-консалтингу – сукупність ресурсів, виробничих можливостей, технологій, що можуть бути використані для досягнення цілей суб'єкта консалтингової діяльності.

На рівні окремої консалтингової фірми ресурси бізнес - консалтингу набувають форми її **активів** – це ресурси, придбані суб'єктом консалтингу за рахунок власних або залучених коштів, що перебувають у його розпорядженні та призначені для використання у фінансово-господарській діяльності з метою досягнення певного суспільного результату та отримання прибутку.

Види ресурсів:

1) *за формою*: матеріальні, нематеріальні, трудові, монетарні (фінансові);

2) *за цінністю для консалтингу*: загальні – ресурси, цінність яких не залежить від використання конкретною консалтинговою фірмою: всередині і поза нею вони оцінюються однаково; *специфічні* – ресурси, цінність яких усередині консалтингової фірми вища, ніж поза нею; *інтерспецифічні* – взаємодоповнюючі, взаємоунікальні ресурси, що забезпечують синергетичний ефект, максимальна цінність яких досягається тільки при використанні в даній консалтинговій фірмі.

3) *за здатністю консалтингової фірми замінювати ресурси у короткостроковому періоді*: постійні – ресурси, які консалтингова фірма неспроможна замінити у короткостроковому періоді, *перемінні* – ресурси, які консалтингова фірма має можливість замінити у короткостроковому періоді. Ця класифікація важлива для визначення можливостей консалтингу щодо збільшення чи зменшення обсягу наданих послуг відповідно до змін попиту на консалтинговому ринку.

Інтелектуальні ресурси консалтингу – це спеціальні знання та інформація, що забезпечують діяльність суб'єктів бізнес-консалтингу з надання консалтингових послуг з метою розв'язання проблем суб'єктів господарювання та отримання прибутку. *Інформація* – це структуровані відомості про предмети, явища, відносини, події, діяльність. *Знання* – продукт

засвоєння та осмислення інформації. Головними формами знань є: *суб'єктивні знання* – невідокремлені від людини знання, які можуть бути персональними і колективними; *кодифіковані знання*, які є відокремленими від людини, представленими в знаковій формі чи у формі символів; *об'єктивовані знання* – інтелектуальні моделі, які знайшли втілення у об'єктивній формі процесів діяльності, її інструментів та результатів. За рівнем формалізації знання можуть бути *формалізовані (явні) та неформалізовані (неявні)*

Залежно від форм та носіїв знань та інформації у складі інтелектуальних ресурсів виокремлюють такі головні **види інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу**:

– *людські ресурси*: сукупність знань, практичних навичок і творчих здібностей, досвіду персоналу консалтингової фірми;

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

– *ринкові ресурси*, що забезпечують діяльність консалтингової фірми на ринку консалтингових послуг (знання та інформація щодо відносин консалтингової фірми з клієнтами, її клієнтська мережа, маркетингові заходи тощо);

2. Персонал консалтингової фірми та його структура. Білінговий годинник консультанта. Оплати праці консультантів

Персонал консалтингової фірми – сукупність найманих працівників та працюючих власників фірми, які отримують зарплату. **Кадри консалтингової фірми** – сукупність штатних найманих працівників фірми та працюючих власників, які отримують зарплату.

Структура персоналу консалтингової фірми за функціональними ознаками:

керівники (лінійні, функціональні; вищого, середнього,

низового рівнів) – працівники, які планують, організують, стимулюють та контролюють діяльність персоналу. **Керуючий партнер** – це один із партнерів, який сполучає функції керівника та співвласника консалтингової фірми. Критерії: обирається зі складу партнерів (можлива почергова ротація партнерів); лідерство одного з партнерів; переважаюча частка в капіталі;

фахівці – працівники, які виконують роботи, що потребують вищої освіти та високої кваліфікації. Фахівці консалтингової фірми – це професійні консультанти, до яких належать консультиуючі партнери та наймані працівники – професіонали консалтингової діяльності (асоціати). **Консультиуючий партнер** – партнер, який сполучає функції консультанта та співвласника консалтингової фірми. В сфері юридичного консалтингу найманий юрист (адвокат) – це **асоціат** (associat), який у подальшому має можливість набути статусу партнера, можливі також посади провідного, старшого та молодшого юриста;

допоміжні робітники – помічники консультантів та управлінців. В юридичному бізнес-консалтингу – це помічники або асистенти юристів (з неповним юридичною освітою або без юридичної освіти), адміністративні помічники, юридичні секретарі – паралігали (paralegals);

службовці – це працівники, які виконують суто технічну роботу, що не потребує високої кваліфікації (секретарі, працівники білінгових відділів тощо);

стажери (учні).

Специфікою бізнес-консалтингу є те, що у діяльності консультантів поєднуються функції фахівців та основних робітників. Консультанти надають консалтингові послуги, що потребує високого професійного рівня фахівців та безпосередніх дій зі здійснення консультаційного процесу. Консультанти, по-перше, є специфічними та інтерспецифічними інтелектуальними ресурсами бізнес-консалтингу; по-друге, у короткостроковому періоді вони є постійними ресурсами, оскільки, при зменшенні попиту на консалтингові послуги звільнення висококваліфікованого консультанта

приведе до втрати головного ресурсу консалтингової діяльності, а при збільшенні попиту залучення нових консультантів є дуже складним, оскільки це специфічний інтелектуальний ресурс. Для консалтингових фірм основним джерелом інтелектуальних людських ресурсів є *внутрішній ринок праці*, що представляє собою рух фахівців у межах фірми, який регулюється наказами-командами та внутрішніми стимулами в сполученні з контролем. При цьому, чим глибше специфічність трудового ресурсу, тим складніше задоволення потреби у ньому за допомогою зовнішнього ринку праці, тим значніше роль внутрішнього ринку.

Надання консалтингових послуг є процесом інтелектуальної праці консультантів (табл.3.1).

Таблиця 3.1

Особливості інтелектуальної праці консультантів

Характеристики інтелектуальної праці консультантів	Зміст
1	2
Сполучення інтелектуального і послугового аспектів праці консультантів	Праця консультантів сполучає продукування інтелектуальних продуктів, змістом яких є спеціальні знання та інформація, та надання консалтингових послуг
Комплексність	Інтелектуальна праця консультанта спрямована на надання консалтингової послуги як комплексу, що включає базову та додаткові послуги (укладення угод, навчання, представництво тощо)

1	2
Індивідуалізація та персоніфікація процесу та результату надання консалтингових послуг	Консалтингова послуга: а) надається конкретним консультантом, результат консультування безпосередньо залежить від його професійних і особистісних якостей; б) невіддільна від консультанта
Складність стандартизації та контролю якості процесів інтелектуальної праці	Високий ступінь неконтрольованості з боку клієнта та роботодавця інтелектуальної праці консультанта та невизначеності, непрогнозованості її результату
Активна участь клієнта у досягненні результату інтелектуальної праці консультанта	Результат інтелектуальної праці консультантів значною мірою залежить від здатності клієнта засвоїти та адекватно використувати отримані спеціальні знання та інформацію

Організація праці консультантів та її оплати базується на *системі білінгу* – погодинному обліку робочого часу консультантів, на основі якого формується погодинна ставка їх зарплати та ціна консалтингової послуги. **Білінговий годинник** – це весь час, витрачений консультантами на виконання клієнтського доручення: зустрічі, телефонні дзвінки, листування, складання документів, дослідницька робота по проекту, аутсорсинг тощо. Консалтингові фірми встановлюють стандарти трудовитрат на ті чи інші види робіт. Керівники, перевіряючи рахунки, можуть зменшити кількість годин, якщо вважатимуть, що консультант робив якусь роботу занадто довго, або клієнт може не погодитися платити так багато за даний вид робіт.

Головні показники білінгового годинника консультанта розкрито у табл. 3.2.

Показники білінгового годинника консультанта

Показники	Зміст
Утилізація (utilization)	Співвідношення годин, фактично врахованих у білінговому годиннику консультанта та годин, які консалтингова фірма планує виробити (забіліть) за певний період (тиждень, місяць, рік).
Реалізація (realization)	Співвідношення виставлених клієнту годин та забілених годин консультанта. Це білінговий годинник консультанта, який фактично включається у рахунок клієнта.
Грошовий збір (collection)	Сплачений клієнтом білінговий годинник консультанта.

Білінгова система також сприяє виявленню небілінгових годин – роботу, яка була зроблена консультантами, але за яку не можуть бути виставлені рахунки клієнтам.

Оплата праці консультанта є погодинною та розділяється на *основну* – винагорода за виконану роботу відповідно до встановлених норм праці; *додаткову* – винагорода за працю понад установлені норми, що включає доплати, надбавки, гарантійні та компенсаційні виплати, передбачені чинним законодавством, а також премії за виконання певних завдань та функцій.

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

Консалтингові фірми застосовують, як правило, індивідуалізовані системи організації оплати праці консультантів на основі оцінки їх заслуг (табл. 3.3).

Принципи організації оплати праці консультантів

Принципи	Зміст
1	2
Індивідуалізованість	Оцінка праці консультанта і її оплата повинні бути індивідуалізованими, відображати індивідуальні особливості працівників знань і їх консультативної діяльності
Багатофакторність	Багатофакторний аналітичний підхід до оцінки і оплати праці консультантів поряд із традиційними критеріями враховує їх статус консультантів в фірмі, їх внесок у створення і збільшення науково-методичної бази, участь у внутрішньофірмовому обміні знаннями і у просуванні послуг, зміцненні і підвищенні репутації фірми та ін.
Гарантованість	Гарантованість певного рівня індивідуалізованої оплати праці є дійовим чинником закріплення у фірмі інтелектуальних трудових ресурсів
Гнучкість	Принцип гнучкості забезпечує реалізацію стимулюючої функції заробітної плати
Комплексність	Комплексність оплати інтелектуальної праці полягає у використанні як її складників різних видів виплат, безпосередньо пов'язаних з діяльністю і статусом консультантів у фірмі. Так, оплата праці працівників знань може включати основну заробітну плату за виконання функцій, установлених трудовим договором, оплату результатів наукової, інноваційної, навчальної, маркетингової, управлінської та іншої їх діяльності в інтересах фірми, компенсаційні виплати, пов'язані з умовами їх праці, різні премії та статусні надбавки, соціальні виплати (соціальний пакет – освіта, житло, відпочинок, охорона здоров'я тощо), спрямовані на забезпечення певного рівня життя консультантів та їх родин

3. Консалтинговий цикл та його стадії. Виробнича функція та ефективність бізнес-консалтингу. Інтелектуальний ефект масштабу

Консалтинговий цикл як процес передавання консультантами суб'єктам господарювання спеціальних знань та інформації, що набувають форми консалтингових послуг, з метою надання професійної допомоги у розв'язанні проблем ведіння бізнесу, охоплює **стадії**: продукування консалтингових продуктів, змістом яких є знання та інформація, а формою – консалтингова послуга; обмін (замовлення та трансфер) консалтингових послуг; впровадження (використання) знань та інформації у бізнес-практику. Стадія обміну включає **дві основні фази**, здійснення яких у часі розділені стадією продукування: (а) замовлення клієнтом певної консалтингової послуги і (б) її трансфер – передавання останньої на комерційних засадах.

На стадії продукування формою інституційного закріплення специфічних знань та інформації є консалтинговий продукт, на стадії обміну (замовлення та трансфер) – консалтингова послуга як об'єкт купівлі-продажу на консалтинговому ринку, на стадії впровадження отримані в процесі консалтингового обслуговування професійні знання та інформація використовуються господарюючим суб'єктом для досягнення певних цілей бізнесу та отримання реальних вигод.

Консалтинговий продукт є результатом інтелектуальної діяльності консультантів, що базується на застосуванні власних та організаційних інтелектуальних ресурсів. Це продукт інтелектуальний, його ознакою є авторство, що зумовлює необхідність специфікації прав власності на продукт інтелектуальної праці консультанта. Це працездатний, наукоємний, знанняємний інтелектуальний продукт бізнес-консалтингу, що має ознаки інформаційного та освітнього продуктів. Продуктом консалтингу можуть бути організаційно-управлінські новації, втілення яких забезпечує клієнтові якісно новий рівень розвитку бізнесу. Тому, консалтинговому продукту властиві риси інноваційного продукту як результату

інноваційної діяльності професіональних консультантів. Зміст консалтингового продукту має **рівні**: 1) *сутнісний* – спеціальні знання та інформація, необхідні для розв’язання проблем клієнта; 2) *результативний* – потенційна (очікувана) вигода клієнта від використання консалтингових ресурсів у власному бізнесі. Їх взаємозв’язок та взаємозалежність виявляються у тому, що, з одного боку, вигода, очікувана клієнтом, безпосередньо пов’язана з одержанням та використанням спеціальних знань та інформації, з іншого боку – метою звернення клієнта за професійною допомогою до консультантів є досягнення певного результату у бізнесі.

Консалтинговий продукт є *результатом стадії продукування*. Придбання клієнтом консалтингової послуги – *проміжний результат консалтингового циклу*: клієнт одержує можливість використати консалтингові ресурси у господарській практиці. Реалізація зазначеної можливості як перетворення потенційної вигоди у реальну на стадії впровадження є *кінцевим результатом* бізнес-консалтингу.

Важливо розрізнити **повне консалтингове обслуговування**, що включає продукування, обмін та впровадження консалтингових ресурсів, та **часткове консалтингове обслуговування**, завданням якого може бути тільки продукування консалтингового продукту – *продукує консалтингове обслуговування*, або тільки впровадження отриманих раніше порад консультанта у господарську практику – *впроваджує консалтингове обслуговування*. Стадія обміну (купівлі-продажу) консалтингової послуги є обов’язковою умовою здійснення як повного, так і часткового консалтингового обслуговування.

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

$Q_{CS} = f(LR, OR, MR, \text{others})$, де

Q_{CS} – обсяг наданих консалтингових послуг;

LR – людські інтелектуальні ресурси бізнес-консалтингу;

OR – організаційні інтелектуальні ресурси бізнес-консалтингу;

MR – ринкові інтелектуальні ресурси бізнес-консалтингу;
Others – інші ресурси, що використані для надання консалтингової послуги.

У довгостроковому періоді віддача від масштабу (ефект масштабу) в сфері бізнес-консалтингу характеризується віддачою від інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу – це *інтелектуальний ефект масштабу як зміни обсягу консалтингових послуг внаслідок зміни кількості інтелектуальних ресурсів бізнес-консалтингу*. Частка інтелектуального ефекту в загальному ефекті масштабу є показником ступеня інтелектуалізації бізнес-консалтингу, рівня розвитку як його професіонального, так і підприємницького векторів.

Ефективність бізнес-консалтингу – це співвідношення результатів консалтингової діяльності (обсягу наданих послуг за певний період часу, отриманого прибутку) до витрат суб'єктів консалтингу на їх досягнення (витрат на залучення та використання ресурсів консалтингової діяльності):

$$EF = Q_{CS} / C_{(LR, OR, MR, others)}, де$$

EF – ефективність бізнес-консалтингу

Q_{CS} – обсяг наданих консалтингових послуг;

$C_{(LR, OR, MR, others)}$ – витрати на ресурси

За рівнем аналізу економічна ефективність бізнес-консалтингу є: 1) *макроекономічною* – це місце та роль консалтингу у національній економіці, сфері послуг, зовнішньоекономічному секторі та його частка у їх економічних результатах;

2) *мікроекономічною*, що визначається витратами та доходами суб'єктів консалтингового бізнесу, їх прибутковістю, рентабельністю, віддачою ресурсного потенціалу та капіталу, часткою ринку консалтингових послуг тощо; 3) *наноеконічною* – віддачою окремих ресурсів суб'єктів консалтингу, прибутковістю певних видів діяльності та послуг тощо. Найважливішим показником є віддача консультантів як головного ресурсу досягнення результатів бізнес-консалтингу. *Соціально-економічні ефекти консалтингу* пов'язані з реалізацією його власних і вмієних функцій, характеризують його вплив на розвиток економіки, який може бути позитивним,

негативним, індиферентним та обумовлюється рівнем та характером реалізації його функцій.

4. Інноваційна діяльність у сфері бізнес-консалтингу

Інноваційний бізнес-консалтинг – це, по-перше, такий вид консалтингу, який спрямований на надання професійної допомоги суб'єктам інноваційної діяльності у різних сферах суспільного життя. Наприклад, це консалтинг з проблем управління інноваціями, формування систем відкритих інновацій тощо. По-друге, це бізнес-консалтинг, що є інноваційним тобто спирається на новітні досягнення світової теорії та практики консультування, створює та впроваджує нові послуги, технології, методи консалтингової діяльності.

Інноваційна діяльність суб'єктів бізнес-консалтингу за її спрямованістю є: 1) *внутрішньою* – розробка, впровадження, використання інноваційних консалтингових послуг, новацій у технології та методах консультування тощо; та 2) *зовнішньою* – професійне сприяння інноваційній діяльності економічних агентів шляхом передавання їм новітніх знань та інформації. Внутрішня і зовнішня складові інноваційної діяльності суб'єктів бізнес-консалтингу є взаємозалежними та взаємопов'язаними, визначають їх *інноваційність* – здатність до інновацій, та *інновативність* як певний рівень сприйняття інновацій консультантами та консалтинговими фірмами. Внутрішня інноваційна діяльність у сучасний період набуває значення головного чинника ефективності та конкурентоспроможності суб'єктів бізнес-консалтингу.

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

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

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

Лекція 4. Капітал бізнес-консалтингу

План

1. Поняття капіталу бізнес-консалтингу. Власний та запозичений капітал
2. Основний та оборотний капітал бізнес-консалтингу
3. Інтелектуальний та людський капітал бізнес-консалтингу: структура, джерела. Нематеріальні активи як складова інтелектуального капіталу бізнес-консалтингу

1. Поняття капіталу бізнес-консалтингу. Власний та запозичений капітал

Капітал бізнес-консалтингу – це:

– *сума коштів*, яка необхідна для започаткування та ведіння консалтингового бізнесу;

– *вартість ресурсів* бізнес-консалтингу, використання яких у консалтинговому бізнесі забезпечує створення нової вартості та отримання прибутку.

За джерелами коштів капітал бізнес-консалтингу розділяється на:

– **власний капітал**, який формується за рахунок власних джерел фінансування суб'єктів консалтингу – це внески засновників (учасників) консалтингового бізнесу, прибуток, що інвестується у бізнес. Кошти, що інвестовані у власний капітал, не мають строку повернення;

– **запозичений капітал**, який формується за рахунок запозичених суб'єктами консалтингового бізнесу коштів. Це сукупний обсяг фінансових зобов'язань консалтингової фірми.

Головні характеристики власного та запозиченого капіталів бізнес-консалтингу розкрито у таблицях 4.1. та 4.2.

Таблиця 4.1

Власний капітал бізнес-консалтингу

Структура власного капіталу		Функції власного капіталу
Статутний капітал	Зафіксована в установчих документах загальна вартість активів, які є внеском власників (учасників) до власного капіталу консалтингової фірми.	Довгострокового фінансування господарської діяльності
Пайовий капітал	Сукупність коштів фізичних і юридичних осіб, добровільно розміщених у підприємницькому товаристві для здійснення його господарсько-фінансової діяльності.	Відповідальності та захисту прав кредиторів
Додатковий вкладений капітал	Сума перевищення: –вартості реалізації випущених акцій над їх номінальною вартістю (для акціонерного товариства); –капіталу, вкладеного засновниками, над сумою статутного капіталу без зміни його розміру (для інших підприємств).	Компенсації понесених збитків
Інший додатковий капітал	Суми дооцінки необоротних активів, вартість активів, безоплатно одержаних підприємством від юридичних або фізичних осіб, курсові різниці щодо фінансових інвестицій в господарські одиниці за межами України та ін.	Кредитоспроможності
Резервний капітал	Капітал, що створюється за рахунок прибутку консалтингової фірми відповідно до законодавства та установчих документів.	Фінансування ризику
Нерозподілений прибуток	Частина прибутку, яку власники консалтингового бізнесу інвестують у розвиток консалтингової фірми	Розподілу доходів і активів

Таблиця 4.2

Запозичений капітал бізнес-консалтингу

Зобов'язання (заборгованість консалтингової фірми, що виникла внаслідок минулих подій і погашення якої, як очікується, призведе до зменшення ресурсів підприємства, що втілюють у собі економічні вигоди)			
Довгострокові	Поточні	Забезпечення	Непередбачені
Довгострокові кредити банків; інші довгострокові фінансові зобов'язання; відстрочені податкові зобов'язання; інші довгострокові зобов'язання	Короткострокові кредити банків; поточна заборгованість за довгостроковими зобов'язаннями; короткострокові векселі видані; кредиторська заборгованість за товари, роботи, послуги; поточна заборгованість за розрахунками з одержаних авансів, за розрахунками з бюджетом, за розрахунками з позабюджетних платежів, за розрахунками зі страхування, за розрахунками з оплати праці, за розрахунками з учасниками, за розрахунками із внутрішніх розрахунків; інші поточні зобов'язання	Зобов'язання з невизначеними сумою або часом погашення. Можуть створюватися для відшкодування наступних (майбутніх) витрат на виплату відпусток працівникам, додаткове пенсійне забезпечення, виконання гарантійних зобов'язань, реструктуризацію, виконання зобов'язань щодо обтяжливих контрактів тощо	Зобов'язання, що може виникнути внаслідок минулих подій та існування якого буде підтверджено лише тоді, коли відбудеться або не відбудеться одна чи більше невизначених майбутніх подій, над якими підприємство не має повного контролю. Теперішнє зобов'язання, що виникає внаслідок минулих подій, але не визнається, оскільки малоймовірно, що для врегулювання зобов'язання потрібно буде використати ресурси, які втілюють у собі економічні вигоди, або оскільки суму зобов'язання не можна достовірно визначити

2. Основний та оборотний капітал бізнес-консалтингу

За особливостями натурально-речової форми, функціонального призначення та руху вартості капітал бізнес-консалтингу розділяється на:

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

– **оборотний капітал надання консалтингових послуг**, який використовується при продукуванні консалтингового продукту, функціонує протягом одного консалтингового циклу, вартість якого повністю включається у вартість консалтингової послуги. Для консалтингової фірми це канцелярські товари, бланки, розхідні матеріали для офісної техніки тощо;

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

Основний капітал бізнес-консалтингу поступово **зношується**, тобто, втрачає вартість та функціональні властивості. Зношування основного капіталу залежно від його головних чинників буває:

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

– **моральне зношування** – зменшення вартості основного капіталу внаслідок: 1) зростання продуктивності праці у галузях, що виробляють засоби праці, і обумовленого цим їх здешевлення, що потребує переоцінки основного капіталу консалтингової фірми відповідно до нових цін; 2) науково-технічного розвитку, який характеризується появою нових засобів праці з кращими функціональними властивостями, що призводить до зменшення вартості основного капіталу

консалтингової фірми та обумовлює необхідність модернізації або заміни засобів праці на більш ефективні.

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

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

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

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

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

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

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

2. Інтелектуальний та людський капітал консалтингу: структура, джерела

Інтелектуальний капітал бізнес-консалтингу – це капіталізовані знання, використання яких у консалтинговому циклі забезпечує зростання вартості та отримання прибутку. Головними складовими інтелектуального капіталу бізнес-консалтингу є:

– *фірмово-специфічний людський капітал*, тобто використовувані в консалтинговому циклі знання, здібності, навички, досвід консультантів, які є специфічними і інтерспецифічними інтелектуальними трудовими ресурсами бізнес-консалтингу. Його складовими є: *біофізичний капітал* як життєві ресурси особистості, її фізичний і психологічний потенціал, що розглядаються у контексті здатності до створення вартості; *інтелектуальний капітал* – сукупність невідчужуваних інтелектуальних ресурсів людини; *соціальний капітал* – соціальні ресурси особистості, потенціал соціальної взаємодії, включення людини у певне соціальне середовище. Формування людського капіталу здійснюється на основі інвестицій у людину та її розвиток;

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

організаційний капітал – формалізовані спеціальні знання та інформація. Складовою організаційного капіталу консалтингової фірми є її *нематеріальні активи* – це немонетарні активи, які не мають матеріальної форми, але можуть бути ідентифіковані та оцінені, та використання яких забезпечує отримання прибутку у майбутньому. До *нематеріальних активів* – об'єктів права інтелектуальної власності належать права власності на винахід, корисну модель, промисловий зразок чи сорт рослин, які засвідчуються патентом, знаки для товарів та послуг, які засвідчені відповідними свідоцтвами, фірмове найменування, програмне забезпечення, науково-технічна інформація, що зафіксована у формі, яка забезпечує її відтворення, використання та поширення. Нематеріальними активами бізнес-консалтингу є накопичена база знань, наукові розробки та методики, начальні

програми, засоби та прийоми консультування тощо. Інтелектуальним нематеріальним активом консалтингової фірми є *гудвіл (goodwill)* – ділова репутація, прихильність, яку управління консалтинговим бізнесом отримує від клієнтів, що забезпечує можливість отримання прибутку, який перевищує звичайний;

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

– *капітал процесів*, що забезпечує консультаційний процес;

– *капітал інновацій*, що забезпечує продукування інтелектуальних продуктів-новацій.

В узагальненому вигляді змістом всіх структурних елементів інтелектуального капіталу консалтингової фірми є спеціальні знання – суб'єктивні та кодифіковані, особисті та колективні, явні та неявні, формалізовані та неформалізовані, що використовуються в процесі надання послуг бізнес-консалтингу.

Лекція 5. Економічний механізм бізнес-консалтингу

План

1. Витрати бізнес-консалтингу та їх види. Трансакційні витрати бізнес-консалтингу

2. Собівартість консалтингової послуги та її структура

3. Гонорар як форма валового доходу консалтингу. Прибуток бізнес-консалтингу: сутність, економічні форми. Інтелектуальна рента бізнес-консалтингу

4. Безбитковість та рентабельність бізнес-консалтингу. Оподаткування консалтингового бізнесу в Україні

5. Ціноутворення на консалтингові послуги: головні підходи та методи. Форми оплати консалтингової послуги

1. Витрати бізнес-консалтингу: зміст та види. Трансакційні витрати консалтингу

Витрати бізнес-консалтингу – це грошова оцінка вартості ресурсів, використаних у консалтинговому циклі за певний період часу. Це плата суб'єктів консалтингового бізнесу постачальникам ресурсів, щоб дістати можливість використовувати ресурси у своїх цілях і не допустити їх альтернативного використання.

Види витрат бізнес-консалтингу:

1. Залежно від власності на ресурси та каналу їх надходження:

-зовнішні (явні, бухгалтерські) витрати – витрати на залучення ресурсів, що не належать консалтинговій фірмі. Це витрати, які оцінюються, сплачуються і враховуються фірмою та відображаються у бухгалтерському обліку (платежі постачальникам сировини, палива, матеріалів, транспортних послуг, орендна плата, заробітна плата найманих працівників);

-внутрішні (неявні) витрати – витрати на власні ресурси підприємця, які використовуються у консалтинговому бізнесі. Це витрати на ресурси, які не оплачуються консалтинговою фірмою та не відображаються у бухгалтерському обліку. Але вони враховуються при прийнятті управлінських рішень із метою вибору найкращого варіанту використання обмежених коштів. Оцінка внутрішніх витрат здійснюється шляхом розрахунку їх альтернативної вартості як неотриманого доходу від найкращого варіанту альтернативного використання власних ресурсів підприємця. Складовою внутрішніх витрат є нормальний прибуток – витрати підприємницького ресурсу власника у консалтинговому бізнесі, які оцінюються неотриманим окладом менеджера при його альтернативному використанні. Особливістю консалтингового бізнесу є значна величина внутрішніх витрат, пов'язаних із самостійним використанням консультуючими партнерами власних інтелектуальних ресурсів у консалтинговому циклі. Отже, в сфері бізнес-консалтингу вартість нормального прибутку оцінюється неотриманим підприємцем - консультуючим партнером: а) окладом менеджера за умов альтернативного використання його підприємницького ресурсу; б) доходом найманого консультанта за умов альтернативного використання його професійного (інтелектуального ресурсу).

2. В залежності від впливу на витрати зміни обсягів наданих консалтингових послуг:

- *постійні витрати* – витрати, розмір яких не залежить від обсягів наданих консалтингових послуг (амортизація, оренда, страхові внески, управлінські витрати);

- *перемінні витрати* – витрати, розмір яких залежить від обсягів наданих консалтингових послуг, наприклад, витрати на оплату праці консультантів; обслуговування технічного обладнання (комп'ютерів, у тому числі їх програмне забезпечення, принтерів, сканерів, ксероксів тощо), витрати на виготовлення бланків; придбання канцелярського приладдя; програмне забезпечення; поштові та кур'єрські послуги тощо;

- *постійно-перемінні витрати*, якщо одна їх частина змінюється при зміні обсягу виробництва, а інша частина залишається фіксованою (плата за послуги зв'язку).

3. В залежності від ролі у консалтинговому циклі:

- *основні витрати*, безпосередньо пов'язані з консалтинговим обслуговуванням (наприклад, оплата консультантів, що надають послугу);

- *накладні витрати*, пов'язані зі створенням умов для консультаційного процесу, з його організацію, управлінням та обслуговуванням.

4. За способом перенесення вартості витрат на вартість консалтингової послуги:

- *прямі витрати*, що безпосередньо пов'язані з наданням консалтингової послуги. Враховуються у собівартості за встановленими нормативами;

- *непрямі витрати*, зумовлені наданням різних видів консалтингових послуг, які не можуть бути віднесені безпосередньо до конкретного виду консалтингової послуги (частина видатків на утримання та експлуатацію обладнання, загальновиробничі, загальногосподарські витрати).

5. За стадіями консалтингового циклу – витрати про-
дукування, обміну, впровадження консалтингових продуктів;

6. За стадіями консалтингового обслуговування –
витрати передконтрактної, контрактної та післяконтрактної
стадій консалтингового процесу.

7. За підходом до розрахунку витрат:

- *валові витрати* - сукупні витрати на продукування,

обмін та впровадження консалтингового продукту;

– *середні витрати* – співвідношення валових витрат та обсягу наданих консалтингових послуг; валові витрати на одиницю наданих консалтингових послуг.

Трансакційні витрати – витрати використання ринкового механізму передавання прав власності на ресурси та послуги бізнес-консалтингу.

2. Собівартість консалтингової послуги та її структура

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

– *калькулювання за повними витратами*. До собівартості включають усі види витрат, що стосуються продукування, обміну та впровадження інтелектуальних продуктів бізнес-консалтингу (порад, консультацій, консультаційних проектів тощо). Прямі витрати відносяться до собівартості на основі первинних документів, а непрямі розподіляються між конкретними консалтинговими послугами пропорційно до певної бази (людино-годин, прямої заробітної плати, матеріальних витрат);

– *калькулювання за неповними витратами* (метод «direct-cost»). Передбачає визначення неповної собівартості консалтингової послуги. До собівартості включаються лише прямі витрати. Тоді як непрямі витрати на собівартість не відносять, вони безпосередньо віднімаються від доходу, отриманого протягом того періоду, у якому вони були здійснені;

– *калькулювання за стандартами*. Собівартість визначається до початку консалтингового циклу на основі

стандартних витрат, розрахованих за встановленими нормативами. Далі фактично здійснені витрати порівнюються зі стандартними, що дозволяє оперативно усувати причини надлишкових витрат.

2. Гонорар як форма валового доходу консалтингу. Прибуток бізнес-консалтингу: сутність, економічні форми. Інтелектуальна рента

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

Прибуток – це сума, на яку доходи бізнес-консалтингу перевищують пов'язані з ними витрати.

Економічні форми прибутку бізнес-консалтингу:

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

– **економічний прибуток бізнес-консалтингу** – чистий гонорар з вирахуванням зовнішніх та внутрішніх витрат (з урахуванням нормального прибутку) на продукування, обмін та впровадження консалтингової послуги. Економічний прибуток консалтингу поряд з платою за ризик та ефективну адаптацію до ринкової невизначеності може включати як складові елементи **плату за вигоди клієнта від консультування** (цінність консалтингової послуги) та **інтелектуальну ренту**, основою одержання яких є висока репутація консультантів та інноваційність послуг;

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

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

– **чистий прибуток** – це та частина балансового прибутку, яка залишається у розпорядженні власників

консалтингової фірми після сплати податків та інших першочергових платежів.

Інтелектуальна рента або рента знань – це надприбуток лідерів консалтингу, джерелом якого є їх інтелектуальні новації, закріплення високопрофесійних інтелектуальних ресурсів, монопольне становище на ринку бізнес-консалтингу, високий рівень репутації.

3. Безбитковість та рентабельність бізнес-консалтингу.
Оподаткування консалтингового бізнесу

Безбитковість – це такий фінансовий стан консалтингової фірми, коли вона не отримує прибутку, але й не має збитку; коли валовий дохід дорівнює валовим витратам. Рівень прибутковості фірми відображають показники **рентабельності** (табл. 5.2).

Таблиця 5.2

Показники рентабельності послуг бізнес-консалтингу

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

Оподаткування консалтингового бізнесу в Україні здійснюється на основі положень Податкового кодексу України. Суб'єкти консалтингового бізнесу залежно від обраної системи бухгалтерського обліку (загальна / спрощена), правової форми (юридична особа, фізична особа-підприємець, самозайнята особа) можуть сплачувати податок на додану вартість, податок на прибуток, єдиний податок, єдиний соціальний внесок та ін.

4. Ціноутворення на консалтингові послуги: головні підходи та методи. Форми оплати консалтингової послуги

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

– *витратний підхід* базується на глибокому аналізі витрат бізнес-консалтингу; Структура ціни: собівартість консалтингової послуги + прибуток.

– *за інвестиційним підходом* витрати клієнта на її оплату є інвестицією у його інтелектуальні ресурси, використання яких у майбутньому дозволить отримати дохід та інші вигоди, отже при ціноутворення урахується віддача інвестиції.

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

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

– *ціннісний підхід*, за яким складовою ціни є плата клієнта за надання послуги, цінність якої у його сприйнятті вища, ніж у конкурентів, що діють у тому ж сегменті ринку бізнес-консалтингу (рис. 5.1).

Цінність консалтингової послуги	Вигоди клієнта
Сприймана якість	Висока якість
Зовнішні ознаки	Вигоди, пов'язані з високою діловою репутацією консультанта
Внутрішні ознаки	Очікувані значні додаткові вигоди від звернення до консультанта
Ціна в грошовому вираженні	Відповідна сприйманій якості
Негрошова ціна	Задовольняючий клієнта рівень додаткових витрат на організацію консультант-клієнтських відносин
Час	Оперативне вирішення проблеми, економія часу
Навчальний ефект	Можливість підвищення професійного рівня працівників
Інноваційність	Одержання нових знань, впровадження нових управлінських технологій, організаційно-управлінських новацій, сприяння інноваційній діяльності клієнта

Рис. 5.1. Вигоди клієнтів бізнес-консалтингу як складові цінності консалтингової послуги

Ціна консалтингової послуги повинна відбивати її цінність для клієнта, забезпечити відшкодування витрат фірми на консалтингове обслуговування та певний рівень прибутку, враховувати ринкову кон'юнктуру та ціни конкурентів.

Для фірм – лідерів ринку консалтингу, послугам яких властиві найвищі оцінки клієнтів, ціннісна модель ціни включає інтелектуальну ренту (рис. 5.2.).



Рис. 5.2. Структура ціни консалтингової послуги за ціннісною моделлю.

Відповідно до обраного підходу до ціноутворення консалтингова фірма застосовує певні методи визначення ціни на продукцію (табл. 5.3.).

Таблиця 5.3

Методи ціноутворення на консалтингові послуги

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

Основними формами оплати консалтингових послуг є такі: погодинна (поденна), фіксована, залежно від результату консалтингу (гонорар успіху) та комбінована, що сполучає різні форми.

Модуль 3. ОРГАНІЗАЦІЯ ТА МЕНЕДЖМЕНТ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Лекція 6. Менеджмент та регулювання консалтингової діяльності

План

1. Менеджмент в сфері бізнес-консалтингу: визначення, функції, принципи
2. Мережевий принцип управління бізнес-консалтингом
3. Менеджмент знань: функції та процеси. База та карта знань консалтингової фірми
4. Організація внутрішнього консультування. Принцип сполучення зовнішнього та внутрішнього консультування
5. Регулювання консалтингової діяльності: державне, колективне, контрактне. Договір з надання консалтингових послуг
6. Інтелектуальна безпека бізнес-консалтингу

1. Менеджмент в сфері бізнес-консалтингу: визначення, функції, принципи

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

Менеджмент бізнес-консалтингу синтезує принципи та методи управління а) інтелектуальною діяльністю; б) послуговою діяльністю; в) консультаційною діяльністю професійних консультантів; в) підприємницькою діяльністю з надання професійної допомоги суб'єктам господарювання. Йому притаманні: 1) загальні функції управління організацією: планування, організація, мотивація, контроль та сполучні процеси: комунікації, прийняття рішень, керівництво (влада та лідерство); 2) специфічні завдання управлінської діяльності, що відбивають особливості консалтингових послуг та консалтингового бізнесу – це забезпечення клієнт-орієнтованості консалтингової фірми,

високої якості консалтингових послуг, консультаційного процесу та консалтингового обслуговування, ефективності консультант-клієнтських відносин. **Головні принципи менеджменту бізнес-консалтингу:** оптимальне сполучення інтелектуального (професійного) та підприємницького векторів консалтингового бізнесу, управлінської ієрархії та культури творчої інтелектуальної діяльності; мережевий принцип як формування внутрішніх та зовнішніх мереж бізнес-консалтингу; інтеграція спеціальних знань та інформації, необхідних для ефективного консалтингового циклу; формування продуктивних відносин та забезпечення співпраці консультантів та клієнтів у консультаційному процесі; орієнтація на якісні критерії послугової діяльності консультанта та консалтингового продукту; забезпечення інтелектуальної безпеки бізнес-консалтингу.

2. Мережевий принцип управління консалтингом

Мережевий принцип управління бізнес-консалтингом передбачає організацію, координацію та розвиток ефективної співпраці учасників єдиного консалтингового циклу, об'єднаних горизонтальними зв'язками та зобов'язаннями, діяльність яких направляється консалтинговою фірмою-інтегратором мережі на досягнення загальної мети консультаційного процесу. Реалізація мережевого принципу управління бізнес-консалтингом охоплює *взаємопов'язані рівні:*

1) *внутрішньоорганізаційний рівень* – внутрішні мережі консалтингової фірми як сукупність її структурних одиниць, які повністю відповідають за здійснення певних консультаційних проєктів;

2) *міжорганізаційний рівень* – міжорганізаційні (зовнішні) мережі консалтингової фірми як сукупність автономних учасників, поєднаних горизонтальними зв'язками та загальними цілями.

У сфері бізнес-консалтингу формування внутрішніх мереж спирається на групові (командні) форми організації консультаційного процесу, розвиток внутрішньокорпоративних та міжкомандних горизонтальних комунікацій, культуру

консалтингової фірми як інтелектуальної організації, що навчається. *Робоча (проектна) команда* як структурна одиниця внутрішньої мережі консалтингової фірми формується на засадах певних принципів, що забезпечують ефективність її діяльності, як-то: мультидисциплінарність, інтеграція, синергія, спільне сприйняття та спільна діяльність, підпорядкування, довіра, індивідуальне та групове навчання.

Міжорганізаційні (зовнішні) мережі бізнес-консалтингу є організаційною формою залучення до консалтингового циклу та горизонтальної координації співпраці автономних фірм та організацій з метою оптимального комбінування та використання ресурсів консалтингової діяльності, якісного консалтингового обслуговування та задоволення потреб клієнтів.

Головні види міжорганізаційних(зовнішніх) мереж бізнес-консалтингу:

– *партнерські мережі (внутрішньопослужові та міжпослужові)* – мережі, що поєднують автономних суб'єктів бізнес-консалтингу, що надають аналогічні або різні консалтингові послуги, співпраця яких координується консалтинговою фірмою-інтегратором мережі з метою створення якісного конкурентоспроможного інтелектуального продукту бізнес-консалтингу та задоволення потреб клієнтів;

– *ресурсні мережі*, учасниками яких є суб'єкти бізнес-консалтингу та автономні постачальників ресурсів, довготривалі взаємозв'язки між якими сприяють мінімізації трансакційних витрат, пов'язаних з використанням ринкового механізму забезпечення консалтингового бізнесу необхідними матеріальними, нематеріальними, трудовими та ін. ресурсами; ядром ресурсної мережі є інтелектуальна мережа бізнес-консалтингу, яка включає автономних постачальників знань та інформації, необхідних для ефективної консалтингової діяльності – це інформаційні фірми, агентства, державні установи, громадські організації, професійні об'єднання консультантів, освітні заклади, засоби масової інформації тощо;

– *клієнтські мережі* як довготривалі взаємозв'язки консалтингової фірми та її клієнтів, довіра та лояльність яких забезпечує попит на її послуги;

– *інфраструктурні мережі* – система горизонтальних взаємозв'язків суб'єктів бізнес-консалтингу та автономних фірм та організацій, що є складовими інфраструктури консалтингового бізнесу: послугової, ринкової, соціальної тощо.

– *інноваційні мережі*, як організаційна форма співпраці та горизонтальних взаємозв'язків суб'єктів інноваційної діяльності в сфері бізнес-консалтингу.

3. Менеджмент знань: функції та процеси. База та карта знань консалтингової фірми

Пріоритетним ресурсом бізнес-консалтингу є знання та інформація.

Інформація – це структуровані відомості про предмети, явища, відносини, події, діяльність.

Знання – продукт засвоєння і осмислення інформації.

Головними видами знань є:

– *суб'єктивні знання* (живі знання) як система понять, що відображають відношення людини (групи людей) до дійсності та виступають продуктом її пізнавальної діяльності. Це невідокремлені від людини знання, які можуть бути персональними та колективними;

– *кодифіковані знання*, які є відокремленими від людини, представленими в знаковій формі чи у формі символів (документовані);

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

За рівнем формалізації знання можуть бути формалізовані (явні) та неформалізовані (неявні). Формалізовані знання – знання в документах, методиках, творах, на компакт-дисках, в персональних комп'ютерах, в Інтернеті, в базах знань, в експертних системах тощо

Неформалізовані (неявні) знання – знання, якими володіють співробітники консалтингової фірми, інтуїтивні знання, відчуття, враження, думки.

Організаційні знання – знання, на яких засновані

здатності організації до змін з метою виживання та розвитку. Організаційні знання – це сукупність практичних, теоретичних, стратегічних, комерційних та виробничих знань. В організаційні знання включають три категорії знань: «знати що» – стратегічні знання як довгострокові знання про те, чим (яким бізнесом) фірмі слід займатися; «знати чому» – теоретичні знання, які деталізують, виявляють залежності, характеристики, відносини; «знати як» – практичні знання, що дозволяють здійснювати консалтинговий бізнес. Структура організаційних знань: 1) знання предметної області (галузь, продукт, бізнес); 2) знання процесів – діяльність (технології та бізнес-процеси); 3) знання людей (спеціальні та специфічні).

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

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

Головні функції менеджменту знань:

– загальні функції: планування, організація, мотивація, контроль знанневих потоків та дій їх учасників у межах консалтингової фірми та у її зовнішніх інтелектуальних мережах;

– спеціальні функції як управління формуванням, використанням, оновленням, захистом бази знань; внутрішнім консультуванням; використанням послуг зовнішнього консультування; навчанням та підвищенням кваліфікації персоналу; витратами внутрішньофірмового та мережевого

руху знань (бюджетування, внутрішні ціни, доходи тощо); капіталізацією знань; ризиками руху знань в організації;

- соціальні: перетворення неявних знань у явні; особистих знань працівників у колективні знання;
- технологічні: техніко-технологічне забезпечення руху знань та інформації.

Таблиця 6.1

Головні об’єкти менеджменту знань

Об’єкти	Напрями управління
Носії суб’єктивних знань – <i>консультанти</i>	<ul style="list-style-type: none"> – забезпечення фірми необхідними їй фахівцями; – підвищення рівня професіоналізму консультантів (корпоративна освіта та самоосвіта); – організація та мотивація інтелектуальної праці: створення належних організаційних, економічних та психологічних умов для накопичення та ефективної реалізації творчого потенціалу консультантів.
Інтелектуальний капітал консалтингової фірми	<p>Управління:</p> <ul style="list-style-type: none"> – інвестиціями у фірмово-специфічний людський капітал як цільовими витратами консалтингової фірми на формування, накопичення, використання та розвиток її інтелектуальних людських ресурсів; – інвестиціями у формування та розвиток структурного капіталу фірми, а саме витрати на: а) базу знань; б) формування клієнтської мережі, залучення клієнтів та їх трансформацію у базових та репутаційних; в) формування та функціонування зовнішніх та внутрішніх мереж бізнес-консалтингу; г) інноваційні практики, стартапи тощо.
Рух знань та інформації	<p>Головні стратегії управління рухом знань:</p> <ul style="list-style-type: none"> – «кодіфікація», що базується на інформаційних технологіях систематизації і зберігання знань; – «персоналізація», яка зосереджується на людях та передаванні знань в організації. Відповідно цим стратегіям системи управління знаннями розділяються на систематизовані / централізовані та персоналізовані / децентралізовані.

Таблиця 6.2

Процеси управління рухом знань

Процеси	Зміст
Створення знань	Створення нового знання шляхом опрацювання та переробки інформації
Залучення знань	Використання суб'єктами бізнес-консалтингу некомерційних та ринкових каналів розповсюдження знань, серед яких як загальні канали – освіта, засоби масової інформації та ін., так і спеціальні – наукоємний сервіс як сукупність інтелектуальних послуг.
Оволодіння знаннями	Здійснюється в процесі навчання та практичної діяльності консультантів.
Трансформація (перетворення) знань	По-перше, трансформація неявних знань у явні та навпаки. По-друге, трансформація індивідуального знання у колективне.
Розповсюдження (дифузія) знань як їх розподіл та обмін	Дифузія знань – це їх розподіл та обмін в організації. Розподіл знань здійснюється на основі адміністративних рішень, щодо доступу окремих підрозділів та співробітників консалтингової фірми до організаційних знань. Обмін знань базується на внутрішньофірмових мережах та відносинах. Некомерційний обмін знаннями у межах консалтингової фірми може здійснюватися в процесі а) сумісної діяльності її співробітників з вирішення певних проблем, що має значний навчальний ефект, б) професійного навчання; 3) внутрішнього консультування. Комерційний обмін знань передбачає їх комерціалізацію та передавання через механізм ринку знанневих ресурсів.
Збереження знань	Здійснюється шляхом створення бази знань організації, системи забезпечення її знанневих ресурсів, забезпечення інтелектуальної безпеки консалтингового бізнесу, запобігання інфляції знань, їх застарівання.
Використання знань	Перетворення знанневих ресурсів, що створені та залучені суб'єктами бізнес-консалтингу у консалтингові продукти, послуги, технології.
Деградація та усунення знань	Рутинізація знань в організації
Реструктуризація знань	Оновлення знань в організації.

База знань бізнес-консалтингу – формалізована та неформалізована специфічна інформація, яка забезпечує оптимальне функціонування консалтингової фірми як підприємницької інтелектуальної організації. Види бази знань бізнес-консалтингу: 1) *формалізована база знань консалтингової фірми* як накопичена на електронних та паперових носіях інформація про проекти, що виконані консультантами фірми, ресурси, технології, постачальників, клієнтів, доходи та витрати, персональні дані тощо; 2) *неформалізована база знань консалтингової фірми* – це корпоративна культура та корпоративна пам'ять (історія) консалтингової фірми; 3) *персональна база знань власників та керівників консалтингової фірми*.

Карта знань – схема руху знань в консалтинговій фірмі, що включає точки використання знань, джерела знань, напрями руху знань всередині від джерел до точок їх використання, перелік ключових співробітників (носіїв та споживачів знань), інструментарій обміну, накопичення, збереження, розповсюдження знань.

Аудит знань – процес систематичного дослідження та оцінки явних (зосереджених в документах та базах даних) та неявних (зосереджених в людях) знанневих ресурсів бізнес-консалтингу.

4. Організація внутрішнього консультування.

Принцип сполучення зовнішнього та внутрішнього консультування

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

Організаційні форми внутрішнього консультування

Організаційні форми	Зміст
<i>Консультування-функція</i>	Консультування як один з напрямків діяльності фахівців та менеджменту фірми.
<i>Консультування-професія</i>	Включення до складу персоналу фірми працівників, для яких консультування є професійним обов'язком (наприклад, юрисконсульт).
<i>Консультаційний відділ</i>	Консультування як функціональне призначення відділу фірми.
<i>Консультаційний підрозділ – центр відповідальності</i>	Організаційна форма внутрішнього консультування, яке здійснює підрозділ фірми як учасник внутрішньофірмового консультаційного ринку: центр витрат, який діє на основі кошторису витрат; центр прибутку, діяльність якого базується на внутрішніх цінах консультаційних послуг, що визначаються кошторисом витрат та включають розрахунковий прибуток; центр інвестицій, який здійснює певний консультаційний проект та відповідає за віддачу інвестицій
<i>Консультаційна служба</i>	Організаційна форма поєднання в одному функціональному підрозділі фірми різних видів внутрішнього консультування.
<i>Консультаційні групи</i>	Діяльність спрямована на реалізацію консультаційних проектів інноваційно-стратегічного змісту.
<i>Консультаційне підприємство</i>	Підрозділ корпорації, консультаційна діяльність якого сполучає внутрішнє консультування, яке є пріоритетним, та зовнішнє консультування.

Внутрішній консультаційний ринок – це внутрішньо-фірмовий оборот консультаційних послуг, організований на базі ієрархії, наказів-команд, внутрішніх договорів, цін, стимулів та контролю.

Економічні відносини внутрішніх консультантів та підрозділів фірми регулюються за допомогою встановлення **умовно-розрахункових цін** на консультаційні послуги, при визначенні яких враховуються (а) загальні витрати (фактичні

або планові) внутрішніх консультантів на виконання своїх функцій, (б) прибуток фірми, (в) ринкові ціни на її кінцеву продукцію, (г) ціни на аналогічні послуги зовнішніх консультантів. При цьому, витрати є нижньою межею внутрішньої ціни, прибуток та ринкова ціна готової продукції фірми – базою для визначення умовно-розрахункового прибутку консалтингової служби, ціни консалтингового ринку – верхньою межею ціни послуг внутрішніх консультантів.

Сучасному підприємництву притаманне використання послуг як зовнішнього, так і внутрішнього консультування, які є *взаємодоповнюючими каналами* професійної допомоги у розв'язанні поточних та стратегічно-інноваційних проблем ведіння бізнесу.

5. Регулювання консалтингової діяльності: державне, колективне, контрактне. Договір з надання консалтингових послуг

Регулювання консалтингової діяльності не підмінює, а доповнює механізм ринкової координації економічної поведінки консультантів та клієнтів, сприяє оптимізації трансакцій на ринку консалтингових послуг.

Основними видами регулювання консалтингової діяльності є:

– державно-нормативне регулювання як сукупність напрямів, заходів та методів впливу держави на економічну поведінку незалежних консультантів та консалтингових фірм як суб'єктів підприємницької діяльності;

– регулювання як самостійна діяльність професійних громадських об'єднань консультантів (саморегульованих організацій) з встановлення правил та норм, регламентуючих консультант-клієнтські відносини на всіх стадіях консалтингового процесу. Цей вид регулювання бізнес-консалтингу орієнтований, насамперед, на регламентацію його як професійної діяльності на підставі кодексів етичних норм та стандартів консалтингового обслуговування. Він представлений діяльністю різних професійних об'єднань консультантів, які можуть бути регіональними, міжрегіональними, національними та міжнародними;

– контракте регулювання консультант-клієнтських відносин;

–внутрішньофірмове регулювання на основі внутрішніх нормативних актів та правил консалтингової фірми.

Ефективність контрактного регламентування консультант-клієнтських відносин безпосередньо залежить від того, наскільки всебічно та детально окреслені права, обов'язки та відповідальність сторін договору у процесі консалтингового обслуговування. *Головні умови контракту з надання консультаційних послуг:* порядок, форми надання та види послуг; порядок оформлення завдання клієнта; порядок обміну інформацією; конфіденційність; правомочності клієнта щодо використання отриманих у процесі обслуговування знань та інформації, що становлять зміст професійної поради, рекомендації, проекту та є комерційною таємницею / інноваційним продуктом консультанта; правомочності консультанта щодо використання отриманої від клієнта у процесі обслуговування інформації; заходи запобігання конфлікту інтересів та регулювання його наслідків; відповідальність клієнта та консультанта за дії, які перешкоджають виконанню контракту; форма відповідальності консультанта та клієнта; розподіл витрат на консультування між консультантом та клієнтом; покриття непередбачених витрат; можливість аутсорсингу з боку консультанта; оплата консультацій та її форма; права клієнта та консультанта на використання результатів консультування; антикорупційне застереження; захист персональних даних.

6. Інтелектуальна безпека бізнес-консалтингу

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

Складовими інтелектуальної безпеки є:

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

2) *безпека нематеріальних активів* як об'єктів права інтелектуальної власності бізнес-консалтингу, до яких належать майнові та немайнові права, об'єкти промислової власності,

створена та накопичена фірмою база знань та інші носії організаційних знань. Це стан їх захищеності від зовнішніх та внутрішніх загроз, пов'язаних з можливістю їх втрати, несанкціонованого копіювання, використання конкурентами, плагіату та ін.;

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

4) *безпека руху знань в організації*, що охоплює захищеність створення, залучення, оволодіння знаннями, перетворення, дифузії, обмін, збереження, використання знань у консалтинговому циклі;

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

Л е к ц і я 7. Маркетинг консалтингових послуг

План

1. Маркетинг бізнес-консалтингу: визначення та концептуальні засади

2. Маркетинг якості консалтингових послуг та клієнтоорієнтований маркетинг

3. Традиційний, внутрішній та інтерактивний маркетинг консалтингових послуг

4. Комплекс маркетингу консалтингових послуг

1. Маркетинг бізнес-консалтингу: визначення та концептуальні засади

Маркетинг консалтингових послуг – це цілеспрямована діяльність з забезпечення консультантам та їх професійним діям високого конкурентного статусу на ринку консалтингових послуг шляхом задоволення потреб клієнтів у

високоякісному консалтинговому обслуговуванні. Теоретичними засадами маркетингу бізнес-консалтингу є концепції та моделі маркетингу послуг (табл. 7.1.)

Таблиця 7.1.

Головні концепції та моделі маркетингу послуг

Концепція	Зміст
Концепція Д. Ратмела	Послуга виробляється в той же момент, у який споживається. Звідси впливає нове функціональне завдання маркетингу у сфері послуг. Виникає необхідність вивчати, створювати, оцінювати, рекламувати, просувати на ринок та продавати процес взаємодії між тим, хто виробляє послугу, та тим, хто її споживає.
Концепція П. Ейгліє і Е. Лангеарда	Модель «обслуговування у дії» підкреслює не тільки одномоментність виробництва і споживання послуги, але й її невідчутність. Ключовими факторами цієї моделі є сам процес обслуговування, організація послуг, споживачі.
Концепція К. Грьонроса.	Внутрішній маркетинг, якість послуги, інтерактивний маркетинг. Інтерактивний маркетинг націлений на процес взаємодії між споживачем і персоналом фірми послуг. Якість обслуговування створюється безпосередньо в процесі інтерактивного маркетингу – це створення і підтримка якісних стандартів обслуговування. Головними факторами при цьому стають процес якісного обслуговування та поведінка персоналу, який надає послуги.
Концепція М. Бітнер та трикутна модель Ф. Котлера.	Для того, щоб ефективно управляти маркетингом послуг необхідно розвивати три стратегії: стратегія традиційного маркетингу спрямована на галузь «фірма - споживач» і пов'язана з питаннями ціноутворення, комунікацій і каналами розподілу; стратегія внутрішнього маркетингу спрямована на галузь «фірма - персонал» і пов'язана з мотивацією персоналу на якісне обслуговування споживачів; стратегія інтерактивного маркетингу спрямована на галузь «персонал – споживач» і пов'язана з контролем якості надання послуги в процесі взаємодії персоналу і споживача.
Модель К. Лавлока	Основним нововведенням його моделі є запровадження нового (восьмого) елемента маркетинг-міксу послуг («8Р») – продуктивність та якість (productivity and quality).

2. Маркетинг якості консалтингових послуг та клієнтоорієнтований маркетинг

Головна мета маркетингу консалтингових послуг – всебічна і повна орієнтація на клієнта, його якісне обслуговування, максимально можливе задоволення потреб, формування та розвиток клієнтської мережі бізнес-консалтингу.

Маркетинг якості передбачає здійснення комплексу заходів з виявлення потреб клієнтів та їх вимог щодо якості консалтингових послуг, формування такої складової їх цінності як якість, що відчувається замовниками, забезпечення якісного консалтингового обслуговування. Тому мета маркетингу можуть бути досягнуті лише в тому випадку, коли на ринку для обміну пропонується продукція відповідної якості, а її просування забезпечується необхідними умовами. Головними напрямками маркетингу якості консалтингових послуг є такі: визначення вимог клієнтів щодо якості консалтингового обслуговування та їх потреб у певних консалтингових послугах шляхом вивчення та аналізу консалтингового ринку; встановлення потенційних клієнтів, ринкового попиту, цільового ринку; надання інформації менеджменту та консультантам консалтингової фірми про потреби та вимоги клієнтів; надання інформації клієнтам про якість консалтингових послуг; забезпечення зворотного зв'язку, отримання, аналізу інформації про оцінку клієнтами якості консалтингових послуг та рівня задоволення їх потреб; прогнозування нових потреб, можливої зміни вимог клієнтів щодо якості консалтингових послуг.

Зміст *клієнтоорієнтованого маркетингу* послуг розкриває модель «4С» Р. Лотерборна (табл. 7.2.).

Таблиця 7.2.

Модель «4С» Р.Ф. Лотерборна

Елемент моделі «4С»	Зміст
1С (Customer value – значення клієнта)	Цінність послуги для споживача, що вимагає ретельного вивчення споживчих переваг послугової діяльності.
2С (Customer costs – витрати клієнтів)	Витрати споживача на отримання послуги, що розподіляються на прямі і непрямі. Прямі витрати – це матеріальні та фінансові витрати клієнта на отримання послуги, а непрямі – витрати психологічного, часового та іншого характеру.
3С (Customer convenience – зручність для клієнтів)	Доступність послуги споживачу. Для споживача послуга повинна бути надана в потрібному місці та в потрібний час.
4С (Customer communication - зв'язок із клієнтом)	Інформованість споживача щодо послуги. Споживачі повинні не тільки чути про послугу, а й бути в достатній мірі обізнаними про її значущі характеристики, вигоди тощо, що залежить від ефективної маркетингової комунікаційної політики підприємства.

Таблиця 7.3

Класифікація клієнтів бізнес-консалтингу за критерієм «воронки продажів» послуг¹

Типи клієнтів консалтингової фірми	Характеристики клієнта
<i>1</i>	<i>2</i>
Всі, до кого ви можете достукатися (suspects)	Ті, хто теоретично при тих чи інших обставинах може бути вашим клієнтом

¹ Воронка продажів (англ. Sales / purchase funnel) описує процес продажу товару або послуги, який складається з декількох етапів, на кожному з яких частина клієнтів відсівається

<i>1</i>	<i>2</i>
Ліди (leads)	Це ті, хто явно висловив інтерес до ваших послуг, залишив вам свої контакти, заявку. Це ті, хто зробив перший крок у вашому напрямі
Клієнти (clients)	Ті, хто сплатили договір.
Постійні клієнти	Клієнти, які до вас зверталися вже неодноразово і платили вам гроші три рази і більше, можна вважати вашими постійними клієнтами, які висловили вам високий рівень довіри.
Фанати	Якщо клієнт в захваті від кожного спілкування з вами, якщо ви перевершуєте його очікування, то він буде розповідати про вас своїм знайомим, колегам і рекламувати вас всіляко. Він буде регулярно поставляти вам все нових і нових клієнтів. Він стане вашим фанатом. Чим більше у вас фанатів, тим успішніше буде ваш бізнес.

Таблиця 7.4

Класифікація клієнтів консалтингу за критеріями життєвого циклу (як довго консультант спроможний приносити користь клієнту та отримувати від нього винагороду за свої послуги) та життєвої цінності (грошовий дохід та негрошові вигоди, які отримує консультант від клієнта за надану послугу)

Типи клієнтів консалтингової фірми	Характеристики клієнта
<i>1</i>	<i>2</i>
Базові клієнти	Довгий або середній життєвий цикл, висока життєва цінність, включаючи негрошові доходи;
Перспективні клієнти	Клієнти, яких доцільно і можливо трансформувати у базові клієнти, оскільки вони мають високу життєву цінність та середній життєвий цикл;
Ситуаційні клієнти	Короткий або середній життєвий цикл та низька життєва цінність, яких недоцільно трансформувати у базові клієнти;

1	2
Випадкові клієнти	Короткий життєвий цикл та низька життєва цінність;
Потенційні клієнти	Фізичні та юридичні особи з високою життєвою цінністю, які відомі консультанту але ще не залучені у консалтингове обслуговування;
Минулі клієнти	Життєва цінність для консультанта у теперішній час полягає у можливості отримання негрошових вигід, наприклад, позитивних відгуків, рекомендацій новим клієнтам тощо;
Репутаційні клієнти	Їх обслуговування є доказом високого професіоналізму, репутації консультанта та затребуваності його послуг. Такі клієнти не обов'язково є базовими, але саме вони формують професійний імідж консультанта та фірми.

3. Традиційний, внутрішній та інтерактивний маркетинг консалтингових послуг

Взаємозв'язок традиційного, внутрішнього та інтерактивного маркетингу сервісної фірми відбиває трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера (рис. 7.1.).



Рис. 7.1. Трикутна модель маркетингу послуг Ф. Котлера.

Нематеріальність, невіддільність консалтингових послуг від їх джерела, мінливість їх якості, залежність від продуктивності консультант-клієнтських відносин обумовлюють провідну роль консультантів не тільки у їх наданні, а і у їх просуванні, у залученні та збереженні клієнтів консалтингу. Цим визначається необхідність: 1) здійснення менеджментом консалтингової фірми **внутрішнього маркетингу** як комплексу дій, спрямованих на залучення консультантів до ефективного маркетингу їх послуг, що передбачає навчання персоналу методам маркетингу, створення системи мотивації консультантів до маркетингової діяльності; 2) здійснення **інтерактивного маркетингу** як діяльності консультантів з формування, збереження та розвитку ефективних консультант-клієнтських відносин у процесі консультування. Це **маркетинг взаємодії** як специфічна система, спрямована на встановлення тривалих та конструктивних зв'язків з клієнтами, забезпечення їх лояльності до консалтингових послуг та суб'єктів бізнес-консалтингу; 3) урахування специфіки консалтингових послуг при розробці та застосуванні **традиційного маркетингу** – діяльності консалтингової фірми з визначення, завоювання, формування, розвитку та збереження цільового ринку консалтингових послуг. Це зовнішній маркетинг як сукупність принципів, заходів та методів діяльності консалтингової фірми з її адаптації до зовнішнього середовища, формування відповідної стратегії і тактики ринкової діяльності, формування попиту, стимулювання збуту, визначення політики цін тощо.

Слід також розрізняти **формальний та неформальний маркетинг** консалтингових послуг. Формальний маркетинг здійснюється маркетологами чи маркетинговими відділами консалтингової фірми шляхом використання заходів та методів традиційного маркетингу. Неформальний маркетинг – це маркетингова діяльність, яку здійснюють професійні консультанти у процесі консультування.

4. Комплекс маркетингу консалтингових послуг

У таблиці 7.5 представлено комплекс маркетингу консалтингових послуг.

Таблиця 7.5

Маркетинг-мікс «8Р»

Складові маркетингового комплексу	Зміст
1	2
«1Р» (Продукт. Product)	<p>Розробка концепції послуг як продукту. Цінність консалтингової послуги. Якість консалтингової послуги. Життєвий цикл консалтингових послуг Формування пакету послуг. Пакет послуг складається із основної і допоміжної послуги. Товарний ряд (асортимент) та брендинг.</p>
«2Р» (Ціна. Price)	<p>Витратний підхід до ціноутворення базується на аналізі витрат бізнес-консалтингу. Структура ціни: собівартість консалтингової послуги + прибуток. За інвестиційним підходом до визначення ціни консалтингової послуги. витрати клієнта на її оплату є інвестицією у його інтелектуальні ресурси, використання яких у майбутньому дозволить отримати дохід та інші вигоди. Ринковий підхід до ціноутворення у сфері бізнес-консалтингу передбачає урахування цін конкурентів у певному сегменті ринку консалтингових послуг. Ціннісний підхід до визначення ціни консалтингової послуги базується на оцінці вигоди, яку клієнт отримує у майбутньому від професійної допомоги. Економічним змістом ціннісної складової ціни є плата клієнта за надання послуги, цінність якої у його сприйнятті вища, ніж у конкурентів, що діють у тому ж сегменті ринку консалтингу.</p>
«3Р» (Методи розподілу. Місце. Place)	<p>Діяльність фірми щодо планування, реалізації та контролю руху інтелектуального продукту консалтингу від джерела (консультанта) до споживача (клієнта). Розподіл здійснюється: 1) на передконтрактній стадії консалтингового обслуговування через канал нульового рівня: фірма-клієнт. Фірма визначає канали інформування клієнтів, засоби їх залучення у фірму з метою укладення контракту; 2) на контрактній стадії, оскільки консалтингова послуга невіддільна від консультанта та клієнта, через канал нульового рівня – консультант-клієнт. Надання консалтингової послуги характеризує високий рівень контакту консультантів з клієнтами.</p>

1	2
<p>«4P»(Методи просування. Promotion)</p>	<p>Споживачам потрібно показати і переконати купити щось абстрактне і невідчутне.</p> <p>Маркетинговий підхід – максимальне урахування бажань клієнта у поєднанні з максимальним ступенем залученості персоналу в процес просування послуги.</p> <p><i>Специфічними принципами просування консалтингових послуг є:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> – створення сприятливого іміджу консультанта, фірми, оскільки можливості завоювання ринку консалтингу і одержання високих доходів безпосередньо залежать від їхньої ділової репутації. У цьому аспекті просування послуг фірми може здійснюватися як маркетинг її творців або співробітників; – стимулювання збуту шляхом здійснення особистих продажів, оскільки в процесі контактів із клієнтом консультант безпосередньо впливає на його сприйняття їх якості; – сполучення оперативного і стратегічного консалтингового обслуговування як основа формування клієнтської мережі. З одного боку, оперативне консультування, особливо його абонементна форма, виступає засобом просування клієнтові стратегічних послуг. З іншого боку, надаючи послуги стратегічного характеру, що вимагають тривалого співробітництва, консультант одержує можливість сформувавши в клієнта уявлення про його високий професійний рівень, що може бути чинником укладення з ним угоди про абонементне обслуговування; – виконання клієнтами пропагандистських функцій відносно послуг у формі рекомендацій і відгуків про діяльність консультантів; – використання інструментів неформального маркетингу консалтингових послуг: проведення семінарів і презентацій, публікації статей, монографій по актуальним для потенційних клієнтів проблемам, ведення консультаційних рубрик у спеціальних виданнях, участь у різного роду бізнес-асоціаціях, благодійних акціях.

1	2
<p>«5P» (Люди. Персонал і клієнти. People)</p>	<p>Консультант – фізична або юридична особа, яка надає консультаційні послуги. Це фахівець, який володіє знаннями, аналітичними і діагностичними навичками, здатністю творчо застосувати їх при вирішенні проблем клієнта, дотримується етичні норми і стандарти професії. Клієнт – фізичні і юридичні особи, які звертаються до консультанта за професійною допомогою у розв’язанні певних проблем.</p>
<p>«6P» Процес. Servic. Process)</p>	<p>Процес консультування являє собою послідовну серію дій, кроків, організаційних подій та заходів, які вживає консультант для вирішення проблем, досягнення позитивних змін всередині клієнтських організації та/або створення умов, при яких клієнт спроможний зробити це самостійно.</p>
<p>«7P» (Підтвердження. Фізичні докази. Physical evidence)</p>	<p>Невідчутним діям консультантів та нематеріальним послугам бізнес-консалтингу потрібні підтвердження – всі ті матеріально-речові об’єкти і візуальні образи, які дозволяють потенційному клієнту оцінити і спрогнозувати якість майбутньої послуги, зокрема: відгуки клієнтів, рекомендації, сертифікати. Застосування на практиці цього елемента дозволяє консалтинговим фірмам формувати власний стійкий і позитивний імідж в очах клієнтів.</p>
<p>«8P» (Продуктивність та якість. Productivity and quality)</p>	<p>Орієнтація на якість професійної допомоги, задоволення потреб клієнтів та отримання ними певного корисного ефекту – результату консалтингу</p>

Лекція 8. Організація процесу консультування

План

1. Види консультацій. Консультаційний проект: визначення, життєвий цикл, види
2. Консультаційний процес та його стадії
3. Консультант-клієнтські відносини. Моделі консультування. Поведінкові ролі консультанта. Функції клієнта у процесі консультування
4. Технології, процедури та методи консультування

1. Види консультацій. Консультаційний проект: визначення, життєвий цикл, види

Консультування в сфері бізнес-консалтингу – це надання консультантом клієнту професійної допомоги у розв'язанні проблем ведіння бізнесу у формі порад, рекомендацій, експертних висновків, консультаційних проектів. *Інші форми професійної допомоги в сфері бізнес-консалтингу* – це аутсорсинг, навчання, тренінг, коучинг тощо.

Мета консультування – розв'язання проблем клієнта чи допомога клієнту у їх самостійному вирішенні.

Консультація (лат. concilio – порада) – порада, що надається фахівцем.

Таблиця 8.1

Види консультацій

Критерії класифікації консультацій	Види консультацій
1	2
Час надання консультації	1) консультації, які відбуваються одразу ж після формулювання клієнтом питання та є можливими, за таких умов: проблема є простою і типовою; консультант вже консультував з подібних питань та отримав від клієнта усі відомості, необхідні для надання професійної поради; 2) консультації, призначені на інший день

1	2
Тривалість співпраці консультанта і клієнта	1) разові консультації, якщо проблеми клієнта можна вирішити протягом однієї зустрічі з консультантом. 2) серія консультацій. Консультування складається із декількох разових консультацій, кожна з яких має свою мету, а сукупність яких забезпечує розв'язання проблеми клієнта
Ініціатор консультації	1) консультація за замовленням клієнта; 2) консультація за ініціативою консультанта, якщо він вважає, що клієнт, інтереси якого він представляє, потребує певних професійних порад
Форми надання консультації	1) усна консультація; 2) письмова консультація як професійна думка консультанта з приводу певного питання, представлена в письмовому вигляді. Формами письмових консультацій є такі: а) <i>меморандум</i> – документ, який містить аналіз конкретного питання. Меморандум за змістом буває зовнішнім і внутрішнім. Зовнішній меморандум направляється клієнтам. Внутрішній меморандум адресований співробітникам консалтингової фірми; б) <i>висновок</i> як належним чином оформлена, остаточна письмова відповідь консультанта на поставлене перед ним питання; 3) консультація on-line

Консультаційний проект – комплекс взаємопов'язаних заходів, розроблених та реалізованих консультантом у процесі надання професійної допомоги клієнту у досягненні його цілей протягом заданого часу при встановлених ресурсних обмеженнях. Консультаційний проект включає основні етапи: діагностика (виявлення проблем); розробка рішень; впровадження рішень.

Життєвий цикл консультаційного проекту має 5 фаз: ініціація; планування; виконання; контроль та моніторинг; завершення.

Таблиця 8.2

Види консультаційних проектів

Критерії класифікації консультаційних проектів	Види консультаційних проектів	Зміст
<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>
Вид проблеми клієнта за її значенням для бізнесу	Стратегічні	Проекти спрямовані на вирішення проблем, що у сфері стратегічного планування, управління господарською, інвестиційною та фінансовою діяльністю, оптимізації та підвищення ефективності бізнесу. Кінцевим результатом є формування стратегічного мислення в прийнятті управлінських рішень, впровадження принципів стратегічного управління в компаніях, розробка стратегії та механізму її реалізації
	Операційні	Вивчення внутрішнього середовища організації клієнта на всіх напрямках та стадіях її діяльності, оцінка операційної ефективності бізнесу, пошук способів зниження операційних витрат, підвищення ефективності.

1	2	3
<p>Ступінь інноваційності консалтингового продукту та результату для консультанта та клієнта</p>	<p>Унікальні</p>	<p>Створення неповторних та таких, що не мають аналогів, консалтингових продуктів, які розробляються на засадах індивідуального підходу до вирішення проблеми клієнта, у якого є потреба у вирішенні проблеми принципово новими методами та технологіями.</p>
	<p>Високо-індивідуалізовані</p>	<p>Адаптація вже розробленого консалтингового продукту до умов і особливостей бізнесу клієнта, пристосування нових технологій та рішень до конкретного підприємства.</p>
	<p>Стандартні</p>	<p>Використання відпрацьованих процедур, типових консалтингових інструментів, які апробовані консультантами на практиці та добре себе зарекомендували і не потребують адаптації.</p>
<p>Масштаб консультаційного проекту за критеріями витрат часу консультанта на його виконання та його вартістю</p>	<p>Великі</p>	<p>Довготривалий проект, який потребує значних витрат часу консультантів, інтелектуальних новацій, інноваційних рішень та має велику вартість. Це стратегічний проект з високим рівнем унікальності.</p>
	<p>Середні</p>	<p>Проект, витрати часу консультанта на який визначаються рівнем його індивідуалізованості, вартість якого залежить від співвідношення стандартних та індивідуалізованих технологій консалтингу та витрат часу на адаптацію останніх.</p>
	<p>Дрібні</p>	<p>Короткостроковий проект, який тиражує стандартний продукт операційного консалтингу, який не потребує адаптації, та має стандартну для таких проектів вартість.</p>

1	2	3
Джерело фінансування	Клієнтські (комерційні)	Консультаційний проект фінансується клієнтом бізнес-консалтингу.
	Донорські	Донорські організації (ВБРР, ТАСІС) визначають підприємства, що потребують професійної допомоги, обирають консалтингові компанії, які залучаються до участі у консультаційному проекті.
Вимоги, що пред'являються до знань, досвіду, навичок консультантів	«Мізки»	Фахівці найвищого класу, які володіють новими знаннями та технологіями, креативним підходом, здатні до інноваційних рішень.
	«Сивина»	Фахівці, які мають досвід у вирішенні певного типу проблем клієнтів.
	«Процедури»	Фахівці, які мають навички стандартних дій щодо виконання замовлень клієнтів.

2. Консультаційний процес та його стадії

Консультаційний процес – це послідовна серія дій, кроків, організаційних подій та заходів, які вживає консультант для вирішення проблем, досягнення позитивних змін всередині клієнтських організації та/або створення умов, при яких клієнт спроможний зробити це самостійно.

За критерієм контрактних відносин консультаційний процес охоплює стадії: початкову (передконтрактну), основну (контрактну), заключну (післяконтрактну).

Таблиця 8.3

**Стадії консультаційного процесу як повного
консалтингового циклу**

Стадії консультаційного процесу	Мета	Завдання консультанта	Завдання клієнта	Процедури
1	2	3	4	5
Початкова (передконт рактна) стадія	Забезпечити єдність у ро- зумінні кон- сультантом та клієнтом змісту та ре- зультатів кон- сультування, встановлення взаємної до- віри, укладен- ня контракту з надання консалтингов их послуг.	Визначити тип та місце клієнта на якісній і вар- тісній лінійці, розглянути його завдання та ост- аточно визна- читися з вибо- ром клієнта; на основі зав- дання клієнта розробити, на- дати та поясни- ти йому кон- сультаційну пропозицію; закласти основи ефективних кон- сультант-клієнт- ських відносин; сформувати у клієнта образ консультанта, який є достой- ним довіри і поваги; укласти контракт з надання кон- салтингових послуг.	Надати кон- сультанту завдання та необхідну інформацію; Вивчити кон- сультаційну пропозицію консультанта; на основі спілкування з консультанто м, отриманих раніше від- гуків, аналізу консультацій ної пропози- ції оцінити якість май- бутньої пос- луги та оста- точно визна- читися з ви- бором кон- сультанта; укласти кон- тракт з на- дання кон- салтингових послуг.	Формування консультант - клієнтських відносин; попередня ді- агностика проблеми; формування чи уточнення формування проблеми, надання та обговорення завдання клі- єнта та кон- сультаційної пропозиції консультанта, укладення контракту з надання кон- салтингових послуг.

1	2	3	4	5
<p>Основна (контрактна) стадія. Фаза діагностики проблеми</p>	<p>Детальне та глибоке вивчення та остаточне формулювання проблеми</p>	<p>Сформулювати проблему клієнта та власну позицію щодо її змісту та шляхів розв'язання; аналіз клієнта з метою визначення його здатності до співпраці, засвоєння та використання рекомендацій</p>	<p>Надання повної і достовірної інформації, необхідної для діагностики та формулювання проблеми; визначення співробітників в фірми, які будуть співпрацювати з консультантом</p>	<p>Збір та аналіз інформації; встановлення зворотного зв'язку з клієнтом; діагноз проблеми; звіт з діагностики проблеми та обговорення результатів діагностики з клієнтом</p>
<p>Фаза розробки консультативного проекту</p>	<p>З'ясування шляхів та методів розв'язання проблеми</p>	<p>Розробка консультативного проекту</p>	<p>Аналіз, обговорення з консультантом, прийняття чи критика рекомендацій.</p>	<p>Розробка варіантів розв'язання проблеми; оцінка варіантів розв'язання проблеми та вибір найкращого; презентація консультативного проекту, навчання клієнта та його персоналу з метою забезпечення їх ефективної участі у реалізації проекту</p>

<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>
Фаза впровадження рекомендацій	Досягнення реальних результатів та вигоди клієнта	Супровід дій клієнта щодо впровадження консультаційного проекту	Впровадження консультаційного проекту та досягнення цілей звернення до послуг консультанта	Здійснення дій щодо розв'язання проблеми; аналіз їх ефективності та необхідне корегування проекту; навчання персоналу, функцією якого є впровадження проекту
Заключна (післяконтрактна) стадія	Оцінка консультування та визначення можливості та форм подальших консультант-клієнтських відносин	Оцінка ефективності проекту, завершення консультант-клієнтських відносин та визначення їх майбутніх перспектив	Оцінка ефективності проекту, завершення консультант-клієнтських відносин та визначення їх майбутніх перспектив	Самостійне і сумісне виявлення та аналіз втрат і здобутків консультування, прийняття рішення про майбутню співпрацю

3. Консультант-клієнтські відносини. Моделі консультування

Залежно від змісту та спрямованості консультант-клієнтських відносин слід визначити такі їх форми:

1) професійні консультант-клієнтські відносини, спрямовані на розв'язання проблем клієнта. Їх змістом є надання консультантом та отримання клієнтом необхідної професійної допомоги;

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

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

4) організаційно-управлінські консультант-клієнтські відносини, пов'язані з менеджментом та маркетингом ефективного консультаційного процесу, розподілом функцій консультанта та клієнта у консультаційному процесі;

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

Слід підкреслити, що зазначені форми консультант-клієнтських відносин тісно взаємопов'язані. Консультування є професійним, але консультант (як і клієнт) повинен мати певні знання з психології, економіки, менеджменту, маркетингу, щоб ці відносини були ефективними та забезпечували високу якість та результативність бізнес-консалтингу

Моделі консультаційного процесу (табл. 8.4):

1. ***Експертна модель***: модель, за якою клієнт купує готове рішення проблеми, а консультант пропонує засіб розв'язання проблеми, виявленої клієнтом. Передбачає переважно постадійний поділ функцій консультанта і клієнта у консалтинговому циклі. Функції консультанта: продукування інтелектуального продукту, який набуває форми консалтингової послуги. Консультант надає консультацію як схему вирішення проблеми клієнта. Функції клієнта: визначення проблеми на фазі замовлення консалтингової послуги; надання необхідної інформації та засвоєння рекомендацій консультанта на стадії продукування; впровадження рекомендацій консультанта. Проблема, що розв'язується, є стандартною, типовою для консультанта. Роль консультанта: експерт. Механізм: клієнт чітко визначив проблему, звернувся до консультанта за рекомендаціями. Консультант на основі знань та досвіду, якими володіє, за короткий термін дає рекомендації, не беручи участі ні в діагностиці проблем, ні у впровадженні рекомендації.

2. ***Проектна модель***: модель, у якій клієнт купує визначення, формулювання та готове вирішення проблеми.

Консультант виступає у ролі діагноста проблеми та розробника проекту її розв'язання, а клієнт – реалізатора консультаційного проекту. Поділ функцій консультанта та клієнта в консалтинговому циклі залишається переважно постадійним, але цій моделі характерний більш високий рівень їх співпраці з метою досягнення результату консалтингу. Функції консультанта доповнюються виконанням дій, пов'язаних з попередньою діагностикою та формулюванням проблеми. Проблема для консультанта є нестандартною, нетиповою, що обумовлено специфікою бізнесу клієнта, але вона не виходить за межі компетенції консультанта. Для її розв'язання необхідними є збір інформації, аналіз ситуації та клієнта, розробка варіантів, вибір найкращого, консультування клієнта з впровадження рекомендацій. Роль консультанта: діагност та проєктант. Механізм: клієнт не може чітко визначитися з проблемою, що виникла. Консультант повинен сам продіагностувати проблемну ситуацію, визначити проблему, розробити комплекс заходів та запропонувати шляхи вирішення проблеми. Чи зможе він це зробити, залежить від готовності клієнта до співпраці з консультантом.

3. **Процесна модель** базується на постійному співробітництві консультанта та клієнта, характеризується внутрішньостадійним поділом їх функцій, що забезпечує високий рівень ефективності процесу консультування. Клієнт є активним учасником консультаційного процесу на всіх його стадіях. Консультант сполучає ролі експерта, діагноста, проєктанта та координатора співпраці з розв'язання проблеми. Проблема є: а) новою для консультанта (унікальною), потребує інноваційних підходів та рішень; б) стратегічною, потребує розробки комплексу заходів її розв'язання, що охоплюють всі сторони життєдіяльності клієнтської організації. Механізм: клієнт та консультант діють на всіх етапах спільно, при цьому, консультант спонукає клієнта на новий погляд на ситуацію та пропонує інноваційні варіанти вирішення проблеми. .

4. **Навчальний консалтинг.** По-перше, ця модель застосовується у всіх моделях консультування, оскільки від

засвоєння клієнтом рекомендацій залежить ефективність консалтингу та репутація консультанта. По-друге, навчальний консалтинг може бути окремим напрямом діяльності консалтингової фірми у формі проведення семінарів, тренінгів. При абонементному обслуговуванні навчальний консалтинг є обов'язковим, оскільки клієнту слід постійно надавати нову інформацію щодо його бізнесу.

Поведінкові ролі консультанта у консультаційному процесі: пропагандист, експерт, діагност, координатор співпраці, викладач, помічник у вирішенні проблем, розробник альтернатив, пошукач фактів, дослідник. Поведінкові ролі консультанта залежать від моделі консультування, специфіки проблеми, яка вирішується, очікувань клієнта та особливостей клієнтської організації в цілому.

Таблиця 8.4

Розподіл функцій консультанта і клієнта за моделями консультативного процесу

Функції консультанта та клієнта у моделях консультативного процесу		Стадії консалтингового циклу		
		Продуктування	Обмін	Впровадження
Експертна	Клієнт	Надання інформації, самостійне формулювання проблеми	Замовлення й одержання консалтингової послуги	Самостійне впровадження рекомендацій
	Консультант	Рекомендації з розв'язання проблеми	Передавання консалтингової послуги	Не бере участі
Проектна	Клієнт	Надання інформації, участь у діагностиці й формулюванні проблеми	Замовлення й одержання консалтингової послуги	Самостійне впровадження рекомендацій
	Консультант	Діагностика проблеми, її формулювання та рекомендації з її розв'язання	Передавання консалтингової послуги	Не бере участі
Процесна	Клієнт	Участь на всіх етапах консультативного процесу, створення команди, що працює з консультантом	Замовлення й одержання консалтингової послуги	Впровадження (використання) рекомендацій
	Консультант	Організація та координація співпраці з клієнтом з діагностики, формулювання й обґрунтування варіантів розв'язання проблеми, вибору найоптимальнішого варіанту, розробки напрямків і засобів його практичної реалізації; навчання персоналу	Передавання консалтингової послуги	Професійна допомога клієнтові в його діяльності з впровадження рекомендацій.

4. Технології, процедури та методи консультування

I. Початкова (передконтрактна) стадія. Завдання консультанта – побудувати відносини, що задовольняють кожного, сформувати у клієнта образ консультанта, який є достойним довіри і поваги та укласти контракт на надання консалтингових послуг. **Процедури:** формування клієнт-консультаційних відносин, попередня діагностика проблеми, уточнення формулювання чи формулювання проблеми, **визначення завдань** (технічне завдання); **консультаційна пропозиція**, укладення контракту. **Мета:** забезпечити єдність у розумінні змісту консультаційного проекту клієнтом і консультантом та укласти контракт.

Постановка попереднього діагнозу включає збирання і аналіз інформації про діяльність і ефективність роботи клієнта, бесіди з окремими керівниками та іншими провідними співробітниками.

Таблиця 8.5

Розділи консультаційної пропозиції

№ п/п	Розділ	Зміст
1	2	3
1	Технічний розділ	Описання проблеми. Визначення проблеми та з'ясування найголовніших потреб клієнта базується на попередньому діагнозі клієнтської організації з урахуванням впливу можливих у майбутньому змін, що виявлені консультантом під час діагностики. Встановлення цілей та визначення засобів їх досягнення, які мають бути викладені з достатнім ступенем деталізації, але коротко та зрозуміло для клієнта. Цілі запропонованих змін мають також бути сформульовані чітко та подані у кількісному та якісному вимірі. Ідентифікація результатів і компетентний доказ того, чому вигоди від запропонованих консультантом підходів, досвіду персоналу, що здійснює проект, а також терміни його виконання, кращі, ніж запропоновані конкуруючими фірмами. У пропозиції закладається планка якості робіт. Уникнути ризику підриву своєї репутації можна тільки зваженими реально досяжними пропозиціями.

1	2	3
		<p>Планування ресурсів. Консультант повинен ідентифікувати ресурси, необхідні для здійснення запропонованих нововведень. Для цього необхідно визначити перелік ресурсів, що мають бути надані консультантом (час консультування, спеціальні розрахунки, науково-дослідницька робота, юридична допомога та ін.). Цей вид ресурсів оплачується клієнтом згідно з відповідним пунктом угоди про консультування. Також повинні бути ресурси клієнта, які залучаються у процес консультування: інформація, персонал тощо.</p> <p>Вибір моделі консультування та визначення ролей. Консультантові необхідно до підписання угоди з клієнтом узгодити доцільний стиль консультування з вказанням поведінкових ролей консультанта та клієнта та окремих повноважень як членів консультаційної команди, так і залучених до процесу консультування співробітників клієнтської організації. Окрім того, необхідно заздалегідь визначити ступінь відповідальності консультанта за виконання та успіх консультування та коло питань, які вимагають його безпосередньої участі. Механізм взаємовідносин консультанта і клієнта регулює обрана модель їх співробітництва.</p> <p>Графік виконання завдання. Процес консультування може бути здійснений відповідно до основних етапів, завершення та початок яких має контролюватися строками календарного плану-графіка. Однак структурування заходів плану може відбуватися відповідно до фаз вирішення проблеми. В обох випадках слід врахувати характер та строк дій консультанта та клієнта в окремі періоди виконання завдання та їх відповідність обраній моделі взаємовідносин «консультант-клієнт». Для цього слід використовувати календарний план-графік, який є інструментом контролю обраного режиму консультування та підтримки доцільного темпу робіт.</p>

1	2	3
2	Штатний розділ	До відома клієнта доводиться персональний склад консультаційної команди з вказанням імен та посад консультантів, які вони займають у консалтинговій фірмі. Також необхідно вказати менеджера проекту, старших консультантів, які здійснюють розподіл та контроль за виконанням робіт. Окрім того, якщо це продиктовано специфікою розподілу праці, можуть бути вказані строки перебування кожного консультанта у клієнтській організації.
3	Кваліфікаційний розділ	Описання практичного досвіду та професійної кваліфікації членів команди може бути поєднано зі штатним розділом. Стисле резюме як консалтингової фірми в цілому, так і кожного зайнятого у консультуванні співробітника. У цьому розділі може бути розміщена інформація про особистий практичний досвід кожного консультанта у галузі вирішення аналогічних проблем. Складовими розділу є документи, реферати, робочі звіти консультаційної фірми, її стисла історія; місцезнаходження офісу фірми; коло клієнтів, їх профіль роботи та проблемні питання; приклади вирішення відповідних проблем.
4	Фінансовий розділ	Визначення вартості консультаційних послуг. Для цього консультантом може бути запропонований проектний кошторис із вказанням відповідних сум кожної статті витрат. Клієнт повинен бути поінформований про консультаційні витрати та розмір заробітку консультанта. Розмір остаточної вартості консультування повинен бути обґрунтований рівнем складності робіт, розцінками та їх диференціацією відповідно до кваліфікації консультантів, можливими знижками. Також необхідно вказати на можливість збільшення попередньої величини вартості послуг та наявності непередбачених витрат. Умови оплати, організація та строки платежів (по завершенні окремих етапів роботи, періодично, попередню та остаточну сплати за виставленими рахунками та ін.), вказати приблизні затрати робочого часу, необхідні для консультування.
5	Контроль за виконанням робіт.	Контроль за виконанням консультаційного проекту в системі консалтингової фірми (календарне планування, звітність при виконанні робіт), спільний контроль.

II. Основна (контрактна) стадія.

2.1. Діагностика проблеми – детальне та глибоке вивчення проблеми, інформаційне забезпечення її вирішення, аналіз клієнта з метою визначення його здатності засвоїти і впровадити рекомендації. Завдання консультанта – діагностувати та сформулювати проблему клієнта та власну позицію консультанта щодо її змісту та розв'язання. Види діяльності: збір інформації, її аналіз, встановлення зворотного зв'язку з клієнтом, діагноз та звіт з діагностики. Методи збору інформації: опитування, інтерв'ю, анкетування, експертні оцінки, аналіз документів, спостереження. Методи обробки інформації: класифікація та систематизація даних, аналіз та синтез, порівняння, аналіз взаємовпливу груп інтересів.

До основних методів експертного оцінювання відносять анкетування та інтерв'ю, дискусію, метод Дельфі, який полягає в анкетуванні експертів за допомогою опитувальних листів в декілька турів з обробкою результатів анкетування в кожному турі та інформуванням експертів щодо цих результатів.

2.2. Розробка проекту розв'язання проблеми. Завдання консультанта- розробка рекомендацій з вирішення проблеми клієнта. Види діяльності: розробка варіантів рішень, оцінка варіантів, вибір найкращого, презентація проекту, навчання клієнта та його персоналу. Методи визначення проблем: дерево цілей з використанням експертних оцінок, методи оцінки пріоритетів проблем (експертний і логічний аналіз), методи побудови графа проблем. Методи розробки та оцінки рішень: вироблення альтернативних рішень, вибору альтернативних рішень, аналізу якості прийнятих рішень, аналізу потенційних проблем; ділових ігор; групової роботи.

2.3. Впровадження рекомендацій. Якщо консультант залучається клієнтом до цієї стадії, то його завдання: розробка програми впровадження; впровадження; контроль за впровадженням; оцінка результатів проекту; остаточне завершення; вихід консультанта з організації проекту. При повному консалтинговому обслуговуванні за результатами впровадження рекомендацій здійснюються оцінка ефективності

консультаційного проекту та вихід консультанта з організації клієнта; якщо консалтингове обслуговування було частковим (продукує чи впроваджує), то ці види діяльності здійснюються за його результатами

III. Заключна (післяконтрактна) стадія. Види діяльності: оцінка роботи, остаточні фінансові розрахунки клієнта з консультантом; аналіз змін, що виникли в результаті проекту, в організації клієнта й пошук нових ідей для нових проектів з тим же або іншим клієнтом; самоаналіз діяльності консультанта з метою вдосконалення методів його роботи. Мета: виявлення втрат (помилки, недоліки) та здобутків (нові методи, знання, зв'язки), збереження клієнта та пропонування йому інших видів консультування, перетворення клієнта у постійного.

Навчальне видання

Електронне видання

МАРЧЕНКО Ольга Сергіївна

ЕКОНОМІКА ТА ОРГАНІЗАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

Конспект лекцій

для студентів
другого (магістерського) рівня вищої освіти
галузі знань 05 «Соціальні та поведінкові науки»
спеціальності 051 «Економіка»
спеціалізації «Бізнес-консалтинг»
фінансово-правового факультету

Відповідальна за випуск *Л. С. Шевченко*

Редактор
Комп'ютерна верстка *Л. П. Лавриненко*