



ТЕМА 5. ТЕХНОЛОГІЯ КОНСАЛТИНГУ

Андрєєва Віта Анатоліївна, к.е.н., доцент

5.1 ОСНОВНІ ФАЗИ ТА ЕТАПИ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЦЕСУ

- У процесі організації консультаційної діяльності керівник компанії виконує важливі управлінські функції щодо вирішення ключових задач організації. Напрями, за якими виконуються такі функції, є так званими *центрами уваги* керівника.



ЦЕНТРИ УВАГИ КЕРІВНИКА В КОНСАЛТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

➤ **1. Конкурентні переваги.** Фундаментальне питання у виборі стратегії консультуючих організацій – це визначення конкурентних переваг. Ними можуть бути :

- особлива технічна кваліфікація;
- унікальна продукція;
- міждисциплінарний підхід;
- глибоке знання промислового сектору;
- швидкість та надійність надання послуг;
- адекватні ціни;
- гарна репутація;
- міцні контакти з державним сектором.

➤ **2. Генеральна стратегія.** Стратегія повинна відображати зміни у технологіях ринкової кон'юнктури, фінансовому становищі, національній та міжнародній політиці. Консалтингові організації можуть змінювати та вдосконалювати свою стратегію більш гнучко, ніж промислові підприємства, де вибір продукції та технології передбачають інвестиції в основний капітал та використання спеціалістів, яких важко переорієнтувати на інші види діяльності. Використання консультантів з різною технічною освітою та напрямком діяльності збільшують мобільність організації.

ЦЕНТРИ УВАГИ КЕРІВНИКА В КОНСАЛТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

3. Перелік та специфіка послуг. За цим центром уваги здійснюється позиціонування компанії у певному сегменті ринку. Існують різні альтернативи визначення переліку та специфіки консалтингових послуг (спеціалізації діяльності), а саме:

- - відсутність чіткої спеціалізації (широкий перелік послуг без явного визначення відмінностей компанії на ринку);
- - спеціалізація на вирішенні типових проблем бізнесу та управління;
- - спеціальні методи та системи в управлінні: у цьому випадку консультант пропонує підхід до рішення проблеми, який відображається у вигляді спеціальних методів, моделі та системи управління (системи оцінювання складності робіт, системи управління запасами, моделі вивчення ринку);
- - спеціалізація на методології консультування: у цьому випадку має значення не зміст або кінцевий результат процесу консультування, а сам метод. Консультант пропонує клієнту опис свого методологічного підходу до ідентифікації проблем, планування та реалізації змін.

Зазначені альтернативи не виключають одна одну, та можуть по-різному комбінуватись. Прийнято доповнювати консультування суміжними послугами на кшталт підвищення кваліфікації керівних кадрів, розроблення матеріалів для навчання, проектування та випробування виробів, управління підприємствами, обробки даних тощо.

ЦЕНТРИ УВАГИ КЕРІВНИКА В КОНСАЛТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

- **4. *Визначення базових клієнтів.*** Необхідно вирішити, яких клієнтів обслуговує консультуюча компанія. Критерії вибору базових клієнтів такі:
 - - розмір: малі, середні, великі;
 - - галузь (одна або декілька): транспорт, банківська справа, енергетика тощо;
 - - форма власності: приватні, державні, змішаної власності;
 - - географічна область: у різних містах країни; в інших країнах; транснаціональні.
- Невеликі підприємства зазвичай обслуговують локальні консалтингові організації. Однак багато великих консалтингових фірм створюють філіали або департаменти, орієнтовані на обслуговування малого бізнесу.
- Приватні консультанти зацікавлені в отриманні державних контрактів, але оптимальна частка праці з державним сектором складає 20-30%.

ЦЕНТРИ УВАГИ КЕРІВНИКА В КОНСАЛТИНГОВІЙ ДІЯЛЬНОСТІ

5. Нова продукція та дослідження. Як будь-який продукт, призначений для пропозиції на ринку, професійні послуги мають життєвий цикл. Вони проходять стадії: проектування та розробки, апробації, виходу на ринок, зростання, зрілості, насичення та спаду. Цей процес має часовий вимір, оскільки, послуги, що не користуються попитом, слід удосконалювати або замінювати. Консалтингові організації групують послуги на основі таких критеріїв: внесок у прибуток компанії, темп зростання, витрати на розробку та маркетинг.

6. Розмір та темпи росту організації. Розмір фірми та темп її росту повинні відповідати спектру запропонованих послуг, галузевій та географічній спеціалізації, ринковій кон'юктурі, наявному та потенціальному рівню конкуренції, ресурсам, здатності до розвитку при збереженні та підвищенні якості послуг.

7. Співпраця з колегами. Договір про співробітництво стає більш популярним. Наприклад, у рамках одного проекту можуть працювати разом консультант з питань стратегій ділової активності, спеціаліст з вивчення ринку, управління якістю, передачі технологій та торговельного права. Деякі консультанти віддають перевагу індивідуальній діяльності, але при цьому розвивають мережу технічних контактів з іншими професіоналами, що дозволяє їм реалізовувати надскладні проекти, створюючи тимчасові творчі колективи.

5.2 КЛАСИФІКАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПРОЕКТІВ

Позиція учасника проекту	Вид проекту та його характеристика		
	Унікальні	Високо-індивідуалізовані	Стандартні
Потреби клієнтів	Вирішення проблем новими методами і технологіями	Адаптація консалтингових продуктів до специфіки бізнесу	Впровадження стандартних методів і технологій
Пропозиції консультантів	Інноваційні, унікальні ідеї та методи	Консалтингові рішення, які адаптуються до специфіки діяльності та вимог клієнта	Стандартні технології, які апробовано при консультуванні інших клієнтів

Консалтингові проекти доцільно класифікувати залежно від рівня їх інноваційності

КЛАСИФІКАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПРОЕКТІВ ЗАЛЕЖНО ВІД ВИДІВ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

- *стратегічні* – реалізовані у межах стратегічного консалтингу та спрямовані на ідентифікацію стратегічної ідеї компанії (визначення власних клієнтів, продуктів і цінності, що пропонуються), формування бачення власного майбутнього, розроблення проектів розвитку і заходів, що спрямовані на досягнення встановлених стратегічних цілей;
- *фінансові* – реалізовані у межах фінансового консалтингу та спрямовані на вирішення практичних задач щодо оздоровлення фінансового стану клієнта, управління грошовими потоками, формування, розподілу та використання прибутку, емісії цінних паперів тощо;
- *IT-проекти* – мають на меті розроблення та впровадження корпоративних інформаційних систем, систем управління виробничими процесами, встановлення та налагодження спеціалізованого апаратного та програмного забезпечення. Роботи над цими проектами охоплюють комплексні аналітичні дослідження у сфері виробництва високотехнологічної продукції та засобів телекомунікації, організації та проведення відповідних семінарів для працівників компанії-клієнта, виборі адекватної стратегії.

КЛАСИФІКАЦІЯ КОНСАЛТИНГОВИХ ПРОЕКТІВ ЗАЛЕЖНО ВІД ВИДІВ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

До цієї ж групи відносяться е-проекти, котрі фокусуються на сфері електронної комерції та Інтернет-технологій;

- *операційні* проекти передбачають аналіз внутрішнього середовища клієнтської організації та всіх складових діяльності (виробничий процес, система збуту, система оброблення та виконання замовлень клієнтів тощо). Типовим для операційних проектів є оцінювання операційної ефективності підприємства, пошук способів зниження операційних витрат, підвищення ефективності системи збуту, аналіз розподілу та використання ресурсів, покращення системи управління запасами, управління якістю продукції тощо;

- *HR-проекти*, при реалізації яких консультанти спрямовують свої зусилля на підвищення ефективності управління, покращення взаємодії між співробітниками, формування дієвих команд, створення корпоративної культури. У межах таких проектів розробляються заходи щодо покращення взаємовідносин з клієнтами, підвищення кваліфікації співробітників, створення творчої атмосфери в колективі.

5.4. РОЗРОБКА КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТУ

- Після вибору консультанта, у межах співпраці між ним та клієнтською організацією, починається розробка консалтингового проекту. Враховуючи особливості управління консалтинговими проектами, у їх життєвому циклі виділяють такі стадії: ініціації, планування, виконання і завершення.
- Основним завданням *на етапі ініціації* проекту є підготовка консалтингової пропозиції та формалізація проекту. На цьому етапі відбувається:
 - формування проектної групи;
 - проведення попередньої діагностики (у випадку необхідності);
 - підготовка консалтингової пропозиції клієнту (уточнення завдань, визначення результатів, узгодження ключових завдань співпраці; формування попереднього складу учасників).

РОЗРОБКА КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТУ: ЕТАП ПЛАНУВАННЯ

На етапі *планування* консалтингового проекту, відповідно до загальних принципів проектного менеджменту, необхідно:

- 1) сформулювати єдине уявлення (як з боку клієнта, так із боку консультантів) про зміст співпраці, узгодити параметри результатів, які мають стати критеріями оцінювання ефективності взаємодії;
- 2) структурувати й описати основні елементи консалтингового проекту;
- 3) формалізувати систему управління консалтинговим проектом, визначити його команду й організаційну структуру, принципи інтеграції проектної команди в управлінську матрицю клієнтської організації;
- 4) забезпечити функціонування процесів управління проектом і взаємодію всіх його учасників.



РОЗРОБКА КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТУ: ЕТАП ПЛАНУВАННЯ

- Планування консалтингового проекту спрямоване на визначення необхідного ресурсного забезпечення для досягнення результатів, які узгоджені і зафіксовані у контрактних угодах, розподілі відповідальності між активними і пасивними учасниками консалтингового проекту.
- Під час **реалізації** проекту розвитку основним завданням команди консалтингового проекту є забезпечення виконання встановлених завдань консультування, організація виконання робіт за проектом, отримання й аналіз даних з просування проекту для визначення відхилень від базового плану.

РОЗРОБКА КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТУ: ФАКТОРИ УСПІХУ

- 1) активна участі клієнта у передпроектній підготовці при формулюванні завдань консультування і результатів, що очікуються від консалтингової співпраці;
- 2) підтримка та активна участь керівництва та осіб, що залучені до проекту, у процесі його підготовки і реалізації;
- 3) залучення консультантів виключно для вирішення тих управлінських завдань, які клієнтська організація не може вирішити самостійно;
- 4) ефективна комунікація з керівництвом та персоналом клієнтської організації у процесі підготовки проекту, його виконання і завершення;
- 5) створення механізму передачі знань з метою збагачення корпоративного знання клієнтських організацій, які після завершення проекту мають перетворитися на практику функціонування.

РОЗРОБКА КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЕКТУ: ЗАВЕРШЕННЯ ТА ОЦІНЮВАННЯ

- **Завершення** консалтингового проекту передбачає підсумкове оцінювання результатів за проектом. Одним із найважливіших аспектів завершального етапу консалтингового проекту є аналіз його результативності, визначення причин відхилень отриманих результатів проекту від запланованих, документування і оформлення звіту.
- **Оцінювання проекту** мають здійснювати учасники проекту як з боку клієнта, так і консалтингової компанії. Підсумкове оцінювання проектів розвитку полягає не тільки у визначенні рівня досягнення запланованих завдань, а й в узагальненні позитивних і негативних наслідків, з'ясуванні їх причин.
- Оцінювання консалтингового проекту слугує, по-перше, визначенню рівня ефективності реалізації проекту, по-друге – збагаченню досвіду реалізації проекту задля врахування його в подальшій консалтинговій діяльності.

5.5. МАРКЕТИНГ У КОНСУЛЬТУВАННІ

- Маркетинг послуг консалтингу значною мірою відрізняється від маркетингу споживчих товарів. Тому головним завданням маркетингу є надання послугі матеріального вигляду. При цьому консультант повинен продавати не саму послугу, а компетентність, кваліфікацію і досвід персоналу, підкреслюючи вигоди і переваги, які отримує користувач послуги. Успішність продажу консалтингових послуг значно залежить від маркетингової кваліфікації консультанта.
- *Маркетинг консалтингових послуг* – процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів – купувати консалтинговий продукт.



СКЛАДОВІ МАРКЕТИНГУ У КОНСУЛЬТУВАННІ

- визначення типів консалтингових послуг, які фірма може запропонувати;
- аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг (потенційна місткість ринку, тенденції і перспективи розвитку, доступність ринку, рівень конкуренції, поведінка конкурентів);
- сегментування ринку;
- вибір цільової групи споживачів (позиціонування);
- визначення системи просування консалтингових послуг;
- продаж консалтингової послуги;
- збереження клієнтів (забезпечення і підтримка зворотного зв'язку).

МЕТОДИ ПРОСУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОДУКТУ

- рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів стосовно консалтингових фірм;
- професіональні публікації – монографії, навчальні посібники, методичні рекомендації, статті, які дають можливість потенційним клієнтам дізнатись про інноваційність ідей компанії;
- проведення та участь в семінарах, тренінгах, конференціях та круглих столах. Подібні види робіт консультантів дозволяють не тільки отримати грошові винагороди за виступи, але й стимулювати отримання нових консультаційних завдань. Відомі фірми можуть використовувати такі форми для демонстрації своїх досягнень, ініціюючи появу нових клієнтів;
- участь консультантів в роботі асоціацій, добровільних товариств, що забезпечує фірмам формальне і неформальне спілкування з діловими партнерами;
- надання добровільної допомоги громадським організаціям, соціальним установам, що забезпечує компанії громадське визнання.
- Результатом маркетингової діяльності є кількість і якість (інноваційний потенціал, місце фірми в галузі) клієнтів, з якими працюють консалтингові компанії.

5.6. ОСОБЛИВОСТІ ОПЛАТИ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПОСЛУГ

- Цінова політика відіграє провідну роль під час визначення поведінки консалтингової фірми на ринку своїх послуг. Розрізняють пряму цінову політику (ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон'юнктури) та опосередковану, що базується на визначенні умов оплати і застосуванні цінових знижок.
- Основними *факторами ціноутворення* є величина та динаміка попиту і пропозиції консультаційних послуг, наявність конкуренції і дискримінації, забезпечення необхідного рівня дохідності та гонорарів консультантів.
- Основними **методами розрахунку вартості консультаційного продукту** є фіксований, погодинний та на основі отриманого ефекту (за результатом).

МЕТОДИ РОЗРАХУНКУ ВАРТОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ

- *Фіксована оплата* на певний вид консультаційної послуги більш придатна для ринку, що розвивається, у тому числі і українського. Для клієнтів є привабливим такий метод остаточно зафіксованої вартості послуги. Однак, вказана перевага є очевидною лише для клієнта, оскільки у консультантів можуть виникнути серйозні проблеми, пов'язані з покриттям фактичних витрат по проекту та об'єктивною неможливістю виконати завдання у встановлені строки.
- *Погодинну оплату* консультаційної послуги (*найбільш поширений метод*) розраховують на основі вартості консультанто-години або дня. Погодинну оплату використовують, коли консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день. Поденна оплата застосовується, коли консультант виконує роботу для клієнта на протязі всього робочого дня, а період консультування триває не менше тижня.
- Для розрахунку ціни консалтингової послуги за методом поденної оплати консультант має зробити приблизний розрахунок свого часу на виконання замовлення. При цьому не рекомендується обговорювати точних дат з клієнтом. Терміни виконання замовлення встановлюються аналітичним шляхом; процес виконання роботи розбивається на окремі часові відрізки, які підсумовуються.

МЕТОДИ РОЗРАХУНКУ ВАРТОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ

- У разі виконання завдання консультаційною командою необхідно враховувати різний кваліфікаційний рівень працівників, що беруть участь у реалізації проекту. Менеджер проекту у розрахунок ціни продукту включає час виконання роботи кожним консультантом окремо, помножений на установлену в компанії погодинну ставку оплати праці робітників даної кваліфікації. Остаточна ціна продукту визначається підсумком вартості роботи усіх членів команди. Такий метод ціноутворення традиційно використовують західні компанії.
- Оплата консультаційної послуги *на основі отриманого ефекту* клієнтської організації найчастіше буває у формі відсотків від отриманих результатів роботи. Проте з цим пов'язані певні проблеми: консультант не завжди бере участь у процесі запровадження змін та їх моніторингу і внаслідок цього не несе відповідальності за результати консультування; складно визначити ступінь участі консультанта в отриманому ефекті; немає можливості однозначно визначити ефект таких заходів як підвищення кваліфікації співробітників клієнтської організації та надану їм можливість самостійного вирішення власних проблем.

МЕТОДИ РОЗРАХУНКУ ВАРТОСТІ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОДУКТУ

- Як компроміс, консультант може запропонувати клієнту так званий «комбінований» *варіант оплати*: спочатку консультанту оплачуються всі витрати, які він мав під час виконання завдання (враховуючи виплату гонорару консультантам, витрати на проїзд, мешкання, сплату субконтрактів та ін.). Друга частина винагороди консультанта залежатиме від отриманих клієнтом результатів у встановленій пропорції. Таким чином, консультант ставить свою винагороду в залежність від кінцевого результату.

Оплата клієнтом послуг консультаційної фірми можлива за такими варіантами:

- оплата виконаної роботи за визначений період (щотижнева, місячна) за встановленим рахунком;
- авансова оплата всього гонорару, що підтверджує зобов'язання доручити виконання завдання консультанту;
- упорядкований графік платежі (30% — під час підписання контракту, 2 внески по 20% — протягом виконання завдання, 30% — через місяць після одержання клієнтом заключного звіту).