

СТРАТЕГІЯ КОНСАЛТИНГОВОГО ПРОЦЕСУ

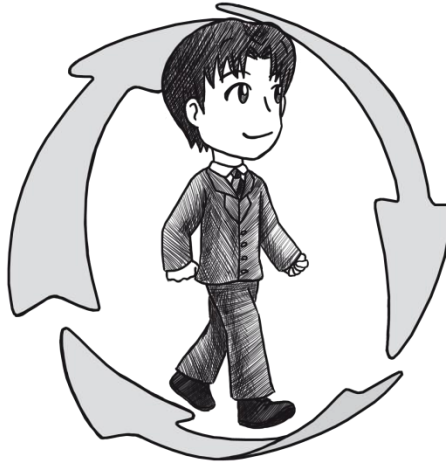
Мета: визначити основні фази та етапи консультаційного процесу з врахуванням центрів уваги та передумов розробки консалтингового проекту.

Питання для обговорення:

- 9.1. Основні фази та етапи консультаційного процесу
- 9.2. Центри уваги керівника консалтингової фірми
- 9.3. Класифікація консалтингових проектів
- 9.4. Розробка консалтингового проекту
- 9.5. Маркетинг у консультуванні
- 9.6. Особливості оплати консультаційних послуг

Ключові поняття:

- | | |
|----------------------------------|-------------------------|
| ✓ Відносини «клієнт-консультант» | ✓ Ініціація проекту |
| ✓ Діагностика силового поля | ✓ Фактори ціноутворення |
| ✓ Циклічний зворотній зв'язок | ✓ Фіксована оплата |
| ✓ Конкурентні переваги | ✓ Отриманий ефект |
| | ✓ Генеральна стратегія |



1. Основні фази та етапи консультаційного процесу

Консультаційний процес складається із декількох фаз, котрі, у свою чергу, налічують різні етапи.

Фаза 1. Встановлення першого контакту і знайомство з клієнтом.

Етап роботи 1: перша зустріч

Привід для першого контакту, котрий веде до консалтингової взаємодії, може дати одна з трьох сторін:

- *Потенційний клієнт.* Відчуття наявності проблеми може бути приводом для звернення до будь-кого за допомогою. Для цього необхідна інформація про наявні види консультаційних послуг, котрими можна скористатись.

- *Потенційний консультант.* Приводом для контакту може слугувати пошук нових клієнтів або позитивний досвід консультанта у вирішенні аналогічних проблем.

- *Третя сторона.* Потребу клієнтської системи у допомозі може виявити хтось інший, хто знає про методи і ресурси консультування. Це може бути рекомендація, пропозиція, або трьохстороння зустріч.

Етап роботи 2: допомога у визначенні потреби у змінах

Після встановлення першого контакту починається налагодження робочих взаємовідносин, яке охоплює ряд важливих процесів дослідницького характеру. Консультант допомагає потенційному клієнту всебічно дослідити проблему, уточнити її розуміння та отримати розширене уявлення про причини, котрі призвели до її виникнення.

Етап роботи 3: вивчення готовності до здійснення змін

Консультант вивчає готовність клієнтської організації витрачати час і ресурси на вирішення проблеми. Клієнтська організація, з іншого боку, вивчає здібності та надійність

потенційного консультанта і вирішує, чи можна йому довіряти.

Етап роботи 4: вивчення потенціалу спільної роботи

Кожна з сторін досліджує і перевіряє потенціал ефективних робочих відносин.

Фаза 2. Розроблення контракту і формування відносин «клієнт-консультант».

Етап роботи 5: визначення очікуваних результатів

Визначаючи потенційні трудові відносини, важливо встановити, які результати слід вважати необхідними і достатніми для успіху. На даному етапі саме внутрішньому консультанту простіше визначити необхідні зміни і шляхи їх досягнення. Зовнішній консультант може надати більш повну та об'єктивну характеристику цілей і необхідних результатів.

Етап роботи 6: визначення обов'язків

На цьому етапі важливо визначити права та обов'язки кожної з сторін та закріпити ці положення у договорі на надання консалтингових послуг.

Етап роботи 7: визначення часових рамок і підзвітності

У договорі уточнюються терміни досягнення бажаних результатів і процедури їх оцінювання. Під термінами може розумітися закінчення основних етапів, на основі яких буде проводитись аналіз та прийматися рішення про продовження або припинення співпраці.

Фаза 3. Виявлення проблем та постановка завдань

Етап роботи 8: діагностика силового поля

Діагностика силового поля — це модель або метод ідентифікації сил, які перешкоджають досягненню цілей, і сил, які сприяють цьому. У більшості випадків клієнтська система не може надати консультанту можливостей для збору даних і залучення персоналу. Задача консультанта — цілеспрямований і ретельний пошук фактів з метою пошуку

причин наявних проблем та формулювання відповідних висновків.

Фаза 4. Постановка цілей і планування заходів.

Етап роботи 9: постановка цілей

Задля того, або сформульовані цілі були значимі (спонукали до діяльності та були досяжними), і клієнт, і консультант мають чітко усвідомлювати очікувані та можливі результати від співпраці. Таке усвідомлення слугує фундаментом для постановки задач та планування подальшої діяльності у відповідності із ними.

Етап роботи 10: планування заходів та їх виконання

Головне у плануванні досягнення значущих цілей — розробити для кожної з них порядок дій (визначити, що конкретно має бути зроблено).

Фаза 5. Проведення заходів і циклічний зворотний зв'язок

Етап роботи 11: успішне здійснення заходів

Консультант допомагає працівникам клієнтської організації виробляти навички, що є необхідними для збільшення шансів на успішне завершення запланованих заходів. Ефективний консультант працює з ключовими фахівцями клієнтської системи, координуючи їх участь у проекті.

Етап роботи 12: оцінювання та зворотній зв'язок

Використання належних процедур стимулювання зворотного зв'язку і залучення до оцінювання процесу необхідних осіб – важлива складова роботи консультанта на етапі здійснення заходів. Безперервне оцінювання наслідків здійснюваних заходів дозволяє заощадити наявні ресурси.

Етап роботи 13: моніторинг дій та мобілізація додаткових ресурсів

Зворотній зв'язок корисний лише тоді, коли він використовується для перегляду цілей, стратегій роботи та,

можливо, прийняття рішень щодо мобілізації додаткових ресурсів та внесення змін до розподілу обов'язків і ролей.

Фаза 6. Завершення контракту

Етап роботи 14: розробка системи забезпечення

Розробку систем забезпечення тривалих програм або змін можна назвати найбільш істотною перевіркою компетентності консультанта. Іноді результатом таких зусиль стає план регуляторного аналізу подій за участю широкого кола представників клієнтської системи. У багатьох випадках розробляється програма конференц-зв'язку з консультантом на предмет звірки термінів. Інший тип системи забезпечення передбачає ведення документації та оприлюднення звітів про досягнуті результати у вигляді публікацій і на професіональних зустрічах.

Етап роботи 15: складання плану припинення співпраці

Професійний обов'язок більшості консультантів – поступово стати непотрібними клієнту. Здійснюється це різними способами, а саме:

- навчання членів клієнтської системи виконанню розпочатої консультантом роботи;
- встановлення термінів скорочення бюджету та обсягу участі консультанта;
- планування фінальної церемонії святкування результату спільних зусиль, наприклад у вигляді публікації.
- створення плану підтримки проекту (наприклад щорічної супровідної сесії).

2. Центри уваги керівника консалтингової фірми

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.

Серед основних центрів уваги керівника консалтингової фірми виділяють такі:

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.

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.

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%.

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.

3. Класифікація консалтингових проектів

Консалтингові проекти доцільно класифікувати залежно від рівня їх інноваційності (табл. 9.1).

Таблиця 9.1

Класифікація консалтингових проектів за рівнем інноваційності [9, с. 179]

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

У загальному розумінні консалтингові проекти можна класифікувати **залежно від видів консалтингових послуг**, у межах яких їх розроблено та реалізовано:

–*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.

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.

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).

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.

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.

В. А. Верба у роботі [10] зазначає, що 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.

Ключовими факторами успіху реалізації консалтингового проекту є такі [10, с. 278]:

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.

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. 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.

Маркетинг включає наступні елементи:

1) визначення типів консалтингових послуг, які фірма може запропонувати;

2) аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг (потенційна місткість ринку, тенденції і перспективи розвитку, доступність ринку, рівень конкуренції, поведінка конкурентів);

3) сегментування ринку;

4) вибір цільової групи споживачів (позиціонування);

5) визначення системи просування консалтингових послуг;

6) продаж консалтингової послуги;

7) збереження клієнтів (забезпечення і підтримка зворотного зв'язку).

Найважливішими методами просування консалтингового продукту є:

– 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.

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).

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.

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.

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).

Питання для перевірки знань

- 1) Охарактеризуйте основні етапи консалтингового процесу у розрізі його фаз. У чому полягає їх специфіка?
- 2) Проаналізуйте основні центри уваги консалтингової діяльності. Чому саме на цих напрямках роботи концентрується увага керівництва?
- 3) Назвіть та опишіть ключові фактори успіху реалізації консалтингового проекту.

- 4) Розкрийте сутність конкурентної переваги. Які конкурентні переваги є важливими для консалтингових компаній?
- 5) Охарактеризуйте роль маркетингу в консалтинговому бізнесі.
- 6) Які чинники здійснюють вплив на ціну консалтингової послуги?
- 7) Наведіть основні правила ціноутворення на ринку консалтингових послуг.

Тестові завдання

1. Проектний підхід до організації праці передбачає:

А. узгодження принципів і цілей роботи з персоналом з принципами та цілями консалтингової організації в цілому;

Б. відповідність спектру запропонованих послуг, галузевій та географічній спеціалізації, ринковій кон'юктурі;

В. передбачає зосередження зусиль команди співробітників, які спеціалізуються на різних напрямках, на виконанні окремих консультаційних проектів;

Г. надає більш повну та об'єктивну характеристику цілей і необхідних результатів.

2. Ефективний консультант:

А. допомагає працівникам клієнтської організації виробляти навички, що є необхідними для збільшення шансів на успішне завершення запланованих заходів;

Б. працює з ключовими фахівцями клієнтської системи, координуючи їх участь у проекті;

В. складає перелік і опис характеристик консалтингових послуг відповідно до обраних сегментів;

Г. розробляє операційний план роботи компанії.

1. Оберіть внутрішній чинник впливу на ціну консалтингової послуги:

А. наявність практики щодо вирішення проблеми консультування;

Б. ціна послуг підрядників при виконанні міжнародних, міжміських доручень;

В. можливі комунікаційні складнощі (клієнт-нерезидент, мовний бар'єр);

Г. ситуація з конкурентами, державними органами.

2. Кінцевий критерій діяльності консалтингової фірми:

А. валовий дохід;

Б. собівартість наданих консультаційних послуг за звітний період;

В. чистий прибуток;

Г. прибуток на одного партнера.

3. Прийом збільшення прибутковості консалтингової компанії, який полягає в збільшенні вартості послуг:

А. спеціалізація, запровадження інновацій;

Б. відмова від неприбуткових клієнтів;

В. зменшення витрат на обслуговуючий персонал;

Г. усі відповіді вірні.

4. Метод розрахунку вартості консультаційної послуги, що базується на фіксованій вартості окремої послуги:

А. почасовий;

Б. паушальний;

В. за результатами консультування;

Г. комбінований.

7. До ключових факторів успіху реалізації консалтингового проекту не належить:

А. активна участь клієнта у перед проектній підготовці при формулюванні завдань консультування і результатів, що очікуються від консалтингової співпраці;

Б. підтримка та активна участь керівництва та осіб, що залучені до проекту, у процесі його підготовки і реалізації;

В. ефективна комунікація з керівництвом та персоналом клієнтської організації в процесі підготовки проекту, його виконання і завершення;

Г. правильної відповіді немає.

ОСОБЛИВОСТІ КОНСУЛЬТУВАННЯ РІЗНИХ ТИПІВ ПІДПРИЄМСТВ

Мета: виявити особливості консультування на прикладі різних типів підприємств та консультованих проблем

Питання для обговорення:

- 10.1. Моделі консультування
- 10.2. Консультування новостворених підприємств
- 10.3. Консультування при зростанні підприємства
- 10.4. Консультування компаній у кризовому стані
- 10.5. Консультування при управлінні змінами

Ключові поняття:

- | | |
|-----------------------------------|--------------------------------|
| ✓ <i>Модель «експерт-клієнт»</i> | ✓ <i>Розробник альтернатив</i> |
| ✓ <i>Модель «лікар-пацієнт»</i> | ✓ <i>Інструктор</i> |
| ✓ <i>Модель «співробітництво»</i> | ✓ <i>Пошукач фактів</i> |
| ✓ <i>Технічний експерт</i> | ✓ <i>Три «П» зростання</i> |



1. Моделі консультування

Моделі консультування відрізняються ступенем участі та зусиль зовнішніх консультантів та персоналу клієнтської організації на кожному етапі консультаційного процесу (діагностика проблеми, розробка плану консультаційних заходів та впровадження запропонованих змін). У залежності від строку перебування консультанта в організації клієнта, його участі в активізації інноваційного потенціалу організації, а також від витрат клієнта на консультування і зворотного зв'язку з консультантом розрізняють три моделі взаємовідносин: «експерт-клієнт», «лікар-пацієнт» і «співробітництво», про що зазначається у спеціалізованій науковій літературі [11; 12].

Модель «експерт-клієнт» характеризується залученням консультантів лише на етапі розробки консультаційних рекомендацій, що дозволяє, певним чином, мінімізувати як фінансові витрати клієнта, так і строк перебування консультантів в організації клієнта. Залучаючи консультантів до роботи експертами, клієнт самостійно проводить діагностику проблеми та реалізацію запропонованих консультантом рекомендацій. Успіх консультування практично залежить від здатності персоналу виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також можливості впровадження та прагнення до утримання системи у новому стані.

За *моделлю «лікар-пацієнт»* консультант здійснює діагностику організації, виявляє проблеми клієнта та розробляє комплекс заходів, здатних їх вирішити. Це дозволяє мати об'єктивний погляд на проблеми та труднощі клієнта, визначити справжні причини їх виникнення. Процес впровадження змін здійснюється самостійно клієнтом без участі та відповідальності консультанта.

Найбільш ефективною *моделлю* консультування слід вважати «*співробітництво*». Взаємовідносини співробітництва дозволяють поєднати зусилля клієнта та консультанта на всіх етапах консультування. Спільна робота дозволяє розширити компетенцію персоналу, перейняти у консультанта методологію та прийоми вирішення проблем, що забезпечує можливість самостійно подолати управлінські труднощі.

Після визначення моделі стосунків співробітництва консультанта і клієнта, належить визначити роль кожного з них. Відповідні поведінкові ролі консультанта в організації залежать від моделі консультування, специфіки проблеми, яка вирішується, очікувань клієнта та особливостей організації в цілому. Згідно [11, с. 95-96], найбільш поширеними є наступні поведінкові ролі консультанта:

– *Консультант-пропагандист* шляхом пропаганди намагається вплинути на систему клієнта. Пропаганда може бути позиційною або методологічною. При позиційній (контактній) пропаганді консультант впливає на клієнта цілеспрямовано, диктуючи клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність (виробництво товарів, прийняття рішення та ін.).

Методологічна пропаганда має за мету вплив на рішення клієнта стосовно вибору певної системи методів і прийомів вирішення конкретної проблеми, але власне остаточне рішення лишається за клієнтом. Вибір типу пропаганди залежить від позиції консультанта в організації, моделі консультування та масштабу проблеми;

– *Технічний експерт* за допомогою спеціальних знань та досвіду надає клієнтові відповідні послуги. За досягнення цілей консультування відповідає, як правило, клієнт. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає пораду з приводу вже визначеної проблеми. Така консультація у чистому вигляді можлива лише для консультанта-спеціаліста високого рівня;

– *Інструктор та викладач* організує навчання у межах системи клієнта, проводить тренінги з відривом чи без відриву від виробництва або безпосередньо надає інформацію навчально-ознайомлювального характеру. Звичайно, що у ролі інструктора найчастіше виступають консультанти-співробітники, що перебувають у системі клієнта тривалий час та відповідають за впровадження змін. Тренінг може виступати окремою експертною послугою;

– *Помічник у вирішенні проблем* доповнює дії клієнта на стадіях сприйняття, усвідомлення та розробки заходів, необхідних для вирішення проблеми. Консультант допомагає клієнтові зберегти об'єктивність на етапі діагнозу проблеми, дослідити причинно-наслідкові зв'язки їх виникнення, оцінити альтернативні рішення, розробити програму дій. Тобто консультант бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтом;

– *Розробник альтернатив* може запропонувати для вибору декілька варіантів вирішення проблеми та визначити для кожного з них супутній ризик. Консультант також визначає критерії оцінки альтернатив та розробляє стратегії реалізації кожної з них. Консультант у цьому випадку безпосередньо не бере участі у виборі ефективного варіанта рішення. Остаточне слово лишається за клієнтом.

– *Пошукач фактів* працює з інформацією системи клієнта. Його вплив на клієнтську організацію відбувається через вивчення та обробку інформаційного масиву, відбір надійних та достовірних джерел даних, залучення клієнта до збору даних, подання результатів та аналізу інформації керівництву клієнта. Результатом досліджень клієнта має бути усвідомлення клієнтом вузьких місць та необхідних удосконалень своєї системи. Роль дослідника особливо корисна під час діагностування.

2. Консультування новостворених підприємств

При відкритті нової фірми, запуску підприємства або виходу на новий ринок перед підприємцями постає багато проблем. В основному, ці проблеми стосуються умов та перспектив існування нового бізнесу, оскільки однієї ідеї не вистачає для досягнення успіху. Підприємці змушені користуватись послугами консультантів. **Консультант є радником** у консультуванні новостворених підприємств. Консультування тут відбувається **за наступними ключовими сферами:**

1. *Мотивація*, для аналізу якої консультант повинен визначити наступне:

- основну причину виникнення ризиків клієнта;
- реалістичність та об'єктивність цієї причини;
- узгодженість дій клієнта із іншими суб'єктами, котрі впливають на прийняття ним рішень (наприклад, родина).

2. *Здібність*, діагностика якої передбачає визначення:

- рівня досвіду клієнта у бізнесі в цілому та конкретно в обраній галузі;
- сильних та слабих сторін клієнта;
- підтримку клієнта зацікавленими сторонами.

3. *Ідея або проект*, консультування з яких передбачає отримання відповідей на питання:

- Якою є послуга або продукт?
- Які ринкові потреби вона/він задовольняє?
- Наскільки розробленою є ідея або проект?
- Хто є клієнтами компанії?
- Яке дослідження ринку проведено?
- Які є сильні сторони конкурентів?

4. *Ресурси*. Передбачено визначити:

- наявність та види ресурсів клієнта;
- необхідність та напрями фінансування.

Складність консультування полягає у тому, що відсутні попередні результати, які б могли стати основою для оцінювання.

3. Консультування при зростанні підприємства

При консультуванні підприємств, які зростають, консультант може обрати конкретну модель співпраці для забезпечення подальшого розвитку клієнтської організації. **Зв'язки консультанта з клієнтом** зазвичай виявляються у наступному:

- поради стосовно бізнесу в цілому або поради щодо конкретного напрямку подальшого розвитку;

- допомога у підготовці бізнес-пропозицій для клієнтів;

- оцінювання бізнес-пропозиції за різними критеріями.

За кожною з цих ролей консультант по суті оцінює здібності власника-менеджера через оцінювання підприємства. **Найефективнішими ролями консультанта** у такій ситуації будуть:

- технічний експерт;

- тренер або експерт з оцінки;

Підприємство, що зростає, є динамічною організацією, і потребує оперативного вирішення багатьох проблемних ситуацій. Тому консультант повинен об'єктивно оцінити і запропонувати подальші напрями роботи менеджменту щодо встановлення пріоритетів і розробки стратегій. Важливим в даному випадку є потенціал підприємства до зростання, який необхідно вимірювати на кожному етапі розвитку.

Існує широкий перелік **факторів, що впливають на зростання** будь-якого підприємства. Це так звані «три «П» зростання»:

1. *продуктивність* у минулому і теперішньому;

2. *потенціал* підприємства до зростання;

3. *проект* - конкретний план зростання.

Продуктивність підприємства підпорядковується впливу зовнішніх і внутрішніх чинників. *Зовнішні чинники*: тенденції продажу і прибутки від продукту, клієнтів, каналів, галузей; знання ринку, новітніх технологій маркетингу, розміру і частки ринку. *Внутрішні чинники*: обсяги продажів, їх організація та продуктивність, контроль на ринку; ціна продукції, просування, доставка, пакування тощо.

Потенціал підприємства оцінюється, з огляду на наявні ресурси та ефективність їх використання, а саме:

- фінансові ресурси;
- види та ефективність техніки та технологій;
- матеріальні та трудові ресурси;
- інтелектуальний капітал, здатність до інноваційної діяльності та впровадження раціоналізаторських пропозицій;
- асортимент і життєвий цикл продукції;
- ресурси управління і час, який відводиться на досягнення нового розвитку;
- адекватність систем інформації і контролю;
- ступінь професіоналізму і відповідальності групи управління;
- адекватність планування і розробки бюджету;
- ступінь делегування повноважень та ін.

Проект компанії оцінюється у декілька етапів.

– оцінюються конкретні завдання і планові показники діяльності підприємства;

– аналізується ринок за наступними критеріями: запропонований продукт або послуга; потреба і попит; докази прийняття ціни клієнтами; спроможність здійснювати виробництво при зазначених виробничих умовах; достатність наявних клієнтів; спроможність увійти до ринку; спроможність зрівнятися з конкурентами або перевершити їх;

—визначається можливий рівень промоції та дистрибуції;

—аналізуються здібності даної компанії та її зобов'язання за такими критеріями: потрібність у нових здібностях; відповідність поточних здібностей в управлінні і робочої сили новим потребам; керівництво проектом та пропонований рівень забезпечення ресурсами; знання можливих ризиків;

—формулюється фінансовий прогноз щодо: необхідних додаткових коштів; прибутків та збитків; руху грошових коштів і фінансування; запобіжних заходів проти непередбачуваних обставин.

4. Консультування компаній у кризовому стані

Антикризовий консалтинг - комплекс заходів, спрямованих на стабілізацію становища фірми, рішення комплексу проблем, спрямованих на значне підвищення ефективності бізнесу.

Основне завдання антикризового консалтингу – відновлення платоспроможності, проведення процедур фінансового оздоровлення для підприємств різних форм власності, що мають ризик банкрутства; розробка стратегії з метою профілактики кризових явищ, недопущення їх повторення у майбутньому.

Розрізняють наступні **форми антикризового консалтингу**:

1. *Прямий консалтинг* власників і керівників господарської організації. Як правило, топ-менеджмент компанії має чіткі уявлення про те, як має будуватися бізнес. Проте за кризової ситуації більшість із цих уявлень має бути переглянуто. Виникає потреба у реструктуризації підприємства.

2. *Виконання певних консалтингових заходів*, таких, як:

- консультації щодо нових проблем;
- діагностика господарської діяльності підприємства, його фінансового стану;
- визначення антикризової стратегії;
- розробка плану антикризових заходів, оцінка його ризиків та подальший супровід його виконання;
- супровід підприємств при реалізації плану;
- розробка профілактичних заходів щодо недопущення кризових явищ.

3. *Антикризові рефлексивні ігри за методом моделювання колективної діяльності* з участю власників, керівників, менеджерів і провідних фахівців. При цьому, за допомогою презентацій, вільного обговорення оцінюється поточний бізнес компанії (модель «Як є») і будується нова концепція бізнесу (модель «Як повинно бути»), здатна в умовах кризи забезпечити виживання і подальший розвиток. Така модель повинна бути комплексною - охоплювати всю організаційну систему, залучати в організаційні зміни весь персонал організації. Інший важливий момент - це інноваційність розроблюваної моделі, наявність у ній нестандартних рішень, здатних вивести підприємство з кризового стану. Найчастіше такі ігри дозволяють змінити світогляд власників і співробітників підприємства, їх точки зору на ситуацію, що є дуже корисним.

4. Використання методів *бенчмаркінгу* і оцінка того, як поведуться ділові партнери, конкуренти організації-замовника в сформованих умовах кризи, наскільки їх дії застосовні для неї.

5. *Розробка і реалізація програм реструктуризації компанії:*

- реструктуризація власності (акціонерного капіталу);
- реструктуризація майнового комплексу;

- реструктуризація заборгованості;
- реструктуризація системи управління.

Антикризовий консалтинг повинен дати наступні **результати**:

– виявлення і ліквідація неефективних, збиткових напрямів господарської діяльності, видів продукції, підрозділів (філій, відділень);

– реструктуризація кредиторської та дебіторської заборгованості, оцінка можливостей рефінансування, пошук альтернативних джерел фінансування;

– ефективність використання всіх видів ресурсів підприємства і розробка рекомендацій по її підвищенню, зниження витрат.

– реструктуризація системи управління організацією і окремих її підсистем - управління якістю, інноваціями, інвестиціями тощо;

– розробка антикризових стратегій розвитку організації, які можуть бути пов'язані з диверсифікацією діяльності, стимулюванням попиту на продукцію підприємства, виходом на нові ринки.

– оптимізація бізнес-процесів, підвищення їх ефективності.

– розробка бізнес-планів антикризових заходів.

При цьому консультанти з антикризового менеджменту можуть виступати в ролі антикризових керуючих. Після проведення діагностики і оцінки кризового стану підприємства вони беруть на себе тимчасове керівництво підприємством з метою підтримки досягнутого результату.

5. Консультування при управлінні змінами

Загальна концепція внесення змін у систему клієнта формується консультативною організацією виходячи з масштабу та складності проблеми.

Концепція внесення змін, у свою чергу, включає частку роботи консультанта у ході внесення змін та ступінь його задіяння у процес реорганізації клієнтської системи. Нижче наведені стратегії внесення змін до організації та їх характеристика.

Стратегія спеціаліста - шлях розвитку, згідно з яким керівництво клієнтської організації запрошує зовнішнього консультанта-спеціаліста, який отримує завдання спланувати зміни. При плануванні змін консультант виходить з того, що проблему вже продіагностовано клієнтом. Консультанту-спеціалісту лишається довіряти результатам дослідження та будувати пропозиції згідно з замовленням.

Розроблені консультантом пропозиції подаються до розгляду керівництву клієнта, оцінюються та ухвалюються. У випадку позитивної оцінки запропонований план змін впроваджується клієнтом самостійно у тому вигляді, у якому його було подано консультантом. У разі негативного сприйняття керівництвом консультаційних пропозицій їх буде просто відхилено без будь-яких спроб виправити. Тобто можна спостерігати процес купівлі-продажу конкретного інтелектуального товару.

Ключовим елементом у будь-якій програмі змін є те, що підприємство мусить продовжувати роботу у той час, коли зміни впроваджуються. Головна роль консультанта полягає у тому, щоб доказати менеджменту важливість якісних змін у бізнесі. Клієнтові та консультанту **необхідно дотримуватись наступних правил:**

Правило 1. Прийняти подвійну перспективу. Кожен може мати подвійну перспективу – щоденне ведення бізнесу і, одночасно, поточні ініціативи щодо зміни того, як ведеться бізнес. Для забезпечення успіху необхідна активна позиція менеджменту та залучення персоналу до змін.

Правило 2. Надати повноваження щодо обох перспектив.

У більшості організацій команда з управління змінами обирається з менеджерів середньої ланки. Часто це робиться тому, що менеджери вищої ланки дійсно вважають, що менеджери середньої ланки не можуть управляти щоденною роботою організації.

Правило 3. Керування змінами з чітким баченням. Для того, щоб працівники могли виконувати свої обов'язки стосовно ведення бізнесу і зміни бізнесу, вони повинні мати чітку і зрозумілу картину бажаного майбутнього організації — бачення зміни організації. Це правило закликає не випускати з уваги бачення майбутнього організації ні при веденні бізнесу, ні при зміні.

Правило 4. Керування з двома чіткими програмами дій. Організацією необхідно керувати з двома програмами дій — однією для ведення бізнесу, іншою для зміни бізнесу. Програмами дій є списки цілей або проектів. Якщо організація матиме дві перспективи для того, щоб змінювати бізнес і вести його одночасно, потрібно мати докладні списки цілей і проектів з цих обох перспектив.

Правило 5. Запровадження оцінювальних листів. Якщо компанія має список важливих цілей для ведення бізнесу, то вона повинна оцінювати результати їх досягнення.

Правило 6. Керування результатами на двох форумах. Форум є регулярним зібранням менеджерів, які відповідають за результати ведення бізнесу компанії. На засіданні ті менеджери, які відповідають за результати, повинні надавати

звіти про хід робіт, оцінювальні листи і визначати наступні кроки досягнення цілей.

Правило 7. Керування змінами через можливості. Якщо компанія збирається виконувати декілька пунктів у програмі дій щодо ведення бізнесу, а також у програмі дій щодо змін, вона повинна враховувати свої можливості через зростання обсягів відповідальності.

Питання для перевірки знань

- 1) Охарактеризуйте цілі консультанта і потреби клієнта.
- 2) Які навички необхідні консультанту для задоволення потреб клієнта?
- 3) Яким чином змінюються ролі консультанта в залежності від специфіки діяльності та консультованої проблеми клієнтської організації?
- 4) На яких питаннях повинен зосередитись консультант при визначенні сильних і слабих сторін клієнта стосовно бізнес-ідеї?
- 5) Охарактеризуйте фактори, що здійснюють вплив на зростання підприємства.
- 6) Визначте ключові сфери вимірювання продуктивності як фактора здібності до зростання малого-середнього підприємства.
- 7) Охарактеризуйте симптоми занепаду бізнесу.
- 8) У чому полягає правило прийняття подвійної перспективи при управлінні змінами на підприємстві?

Тестові завдання

1. Факторами, що впливають на спроможність підприємство до зростання є:

- А. продуктивність, пріоритетність, проект;
 - Б. продуктивність, потенціал, проект;
 - В. потенціал, персонал, проект;
 - Г. потенціал, проект, пропорція.
2. Яку роль консультант з процесу НЕ виконує:
- А. бути «засобом змін»;
 - Б. допомога підприємству у вирішенні проблем шляхом надання інформації про організаційні процеси;
 - В. пошук «вірного» рішення;
 - Г. першочерговою метою є надання підходу, методів і цінностей для використання клієнтською організацією при вирішенні власних проблем.
3. За необхідності спонукати клієнта до впровадження змін шляхом пропаганди, клієнту відводиться роль:
- А. тренера;
 - Б. технічного експерта;
 - В. радника;
 - Г. не має вірної відповіді.
4. Які ключові сфери консультант приймає до уваги при визначенні сильних і слабких сторін нового підприємства?
- А. мотивація, здібність, проект, ресурси;
 - Б. завдання, ринок, здібність і зобов'язання, фінансовий прогноз;
 - В. ринок, виробництво, стратегія, бюджет;
 - Г. ресурсна база, база досвіду, база управління, база ідей.
5. До внутрішніх причин занепаду бізнесу відноситься:
- А. конкуренція;
 - Б. високо затратна структура;
 - В. зміни у ринковому попиті;
 - Г. негативні цінові тенденції у сировинній групі товарів.

Список рекомендованої літератури

1. Авдеев Л.А. Консалтинг в сфере экономики: учебное пособие / Л. А. Авдеев, Е. Н. Дубровская, Г. А. Сметанина; Сургутский государственный университет (СурГУ), Кафедра экономической теории. – Сургут: Изд-во СурГУ, 2007. – 64 с.
2. Ананьева Т.Н. Информационный консалтинг: Учеб. пособие /Т.Н.Ананьева, А.И.Ткалич; Под ред. Т.Н. Ананьевой. – М.: ЗАО «Издательство «Экономика», 2006. - 206 с.
3. Бейч Э. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма: пер. с англ. / Э. Бейч. – СПб.: Питер, 2006. – 272 с.
4. Бирбраер Р. А. Основы инженерного консалтинга / Р. А. Бирбраер, И. Г. Альтшулер; Академия народного хозяйства при Правительстве Российской Федерации. – М.: Дело, 2005. –207 с.
5. Блок П. Безупречный консалтинг: пер. с англ. / П. Блок. – 2-е изд. – СПб.: Питер, 2007. – 298 с.
6. Боброва И. И. Консалтинг в стиле гольф. Стратегический маркетинг консалтинговых бизнес-услуг / И. И. Боброва, В. А. Зимин. –М.: Вершина, 2005. –382 с.
7. Васильев Г.А., Деева Е.М. Управленческое консультирование: Учебное пособие для студентов. – М.: «ЮНИТИ-ДАНА», 2004. – 255 с.
8. Вебер А. В. Knowledge-технологии в консалтинге и управлении предприятием / А. В. Вебер, А. Д. Данилов, С. И. Шифрин; Под ред. М. В. Финкова. –СПб.: Наука и техника, 2003.—176 с.

9. Верба В. А. Класифікація консультаційних проектів / В. А. Верба // Сіверянський літопис. – 2007. – № 6. – С. 174 – 181.
10. Верба В. А. Консалтинговий проект: сутність, ознаки та передумови успішної реалізації / В. А. Верба // Вісник Хмельницького національного університету. - 2010. - № 4. – Т. 4. – С. 274 – 280.
11. Верба В. А. Решетняк Т.І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
12. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В. А. Верба; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К.: КНЕУ, 2011– 327 с.
13. Вергуненко Н. В. Трансформація ринку консалтингових послуг / Н. В. Вергуненко // Вісник КНТЕУ. – 2013. - № 4. – С. 15 – 24.
14. Воронкова А. Е. Ринок консультаційних послуг в сфері зовнішньоекономічної діяльності підприємств [Електронний ресурс] / А. Е. Воронкова, Т.О. Рибаківа. –Режим доступу: http://manved.at.ua/publ/rinok_konsultacijnikh_poslug_v_sferi_zovnishno_ekonomichnoji_dijalnosti_pidpriemstv/2-1-0
15. Гончаров М.И. Консалтинг в антикризисном управлении (теория и практика) / М.И. Гончаров, Г.А. Лемзяков. – 2-е изд. – М.: Экономика, 2006. – 245 с.
16. Гончарова М. Л. Управлінське консультування в Україні: основні проблеми, тенденції та напрями розвитку / М. Л. Гончарова // Актуальні проблеми економіки. – 2015. - № 2 (164). – С. 136 – 141.
17. Джентл Роберт. Как сделать карьеру в консалтинге / В.И. Писарева (пер.). – СПб.: Нева, 2003. – 184 с.
18. Карагод В. С. Аудит. Теория и практика. Учебник/В. С. Карагод. – М.: Юрайт, 2014. – 672 с.

19. Консалтинг будущего. Экспресс-курс: пер. с англ. / Британская ассоциация консультантов в области управленческого консалтинга; Под ред. К. Ли. –М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. –256 с.
20. Консалтинг менеджмента, или Как улучшить свой бизнес / Под ред. К. Маркхэма, пер. с англ. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2005. – 392 с.
21. Консалтинг: методы и технологии: пер. с англ. / М. Зильберман. - СПб. [и др.] : Питер, 2007. – 426 с.
22. Консалтинг / Уткин Э. А. – Изд-во: Тандем, ЭКМОС, 1998. – 256 с.
23. Консалтинг в управлении проектами: пер. 2-го англ. изд. / Ф. Уикхэм. - М. : Дело и Сервис, 2006. – 367 с.
24. Консалтингова діяльність: навч.-метод. комплекс дисципліни (для слухачів магістер. прогр.) /І.В. Спільник; Терноп. нац. екон. ун-т. – Т.: ТНЕУ, 2012. – 155 с.
25. Красовский Ю.Д. Сценарии организационного консультирования/ Красовский Ю.Д. – М.: ОАО Типография "Новости", 2000. – 366 с.
26. Критерії, система показників та особливості функціонування ринку консалтингових послуг [Електронний ресурс]. - Офіційний сайт консалтингової компанії «Бізнес-Центр» - Режим доступу: <http://business-center.com.ua>.
27. Кросман Ф. Як заробити на консалтингу – СПб.: Пітер, 2009. – 375 с.
28. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии: пер. с англ. / Г. Липпит, Р. Липпит. – СПб.: Питер, 2007. – 208 с.
29. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги: пер.с англ./Д. Майстер. – Манн, Фербер, Иванов. – 2003. – 440с.

30. Маринко Г.И., Управленческий консалтинг, М., «ИНФРА-М», 2005.-381 с.
31. Маркетинг соціальних послуг: навчальний посібник для студ. вузів / В. Г. Воронкова [та ін]. – К. : Професіонал, 2008. – 575 с.
32. Міжнародний консалтинг: Навч. посібник / За ред. Ф.Л. Шарова. - М.: МІЕП, 2007. – 76 с. [http :/ / mier-ptk.ru/files/mezhdunarodnyy_konsalting.pdf](http://mier-ptk.ru/files/mezhdunarodnyy_konsalting.pdf)
33. Международный консалтинг: Учеб. пособие / Под ред. Ф.Л. Шарова. – М.: МИЭП, 2007. – 76 с.
34. Міжнародний консалтинг // Міжнародні економічні відносини: підручник / І. М. Школа, В.М. Козменко, О.В. Бабінська. – 2–ге вид., перероб. та доп. – Чернівці : Книги-XXI, 2007. – С.265.
35. Ольшевский А.С. Антикризисный PR и консалтинг. – СПб.: Питер, 2003. – 432 с.
36. Петрушенко М. М. Основи управлінського консультування: конспект лекцій / укладач М. М. Петрушенко. – Суми: Сумський державний університет, 2011. – 65 с.
37. Посадский А.П. Основы консалтинга // Высш. шк. экономики. – М. 1999. – 240 с.
38. Рекрутмент і кадровий консалтинг 2003: довідник. – К. : ТОВ «Маркет Консалтінг», 2003. - 96 с.
39. Роль консалтинга в управлении бизнесом: учеб. пособие / В. А. Коростелев ; МАУП. – К.: МАУП, 2004. – 252 с.
40. Рынок консультационных услуг в Украине: исследование Инвестиционно-консалтинговой группы «Астарта–Танит» по заказу Программы деловых консультаций Европейского Банка Реконструкции и Развития в Украине. – К.: 2010. – 4 с.
41. Соловьев В.А. Международный консалтинг: Курс лекций. – М.: Дипломатическая академия МИД РФ, 2003. -187 с.

42. Токмакова Н. О., Андриянова М. В. Менеджмент-консалтинг / учебно-методический комплекс. – М. : Изд. центр ЕАОИ, 2009. – 271 с.
43. Ткалич А.И. Консалтинговый сервис : учебное пособие / А. И. Ткалич. – М. : Альфа-М : Инфра-М, 2007. – 207 с.
44. Управленческий консалтинг корпоративных организаций: учебник для студ. вузов / А. О. Блинов [и др.]; Московский гос. ун-т им. М.В. Ломоносова. – М.: Инфра-М, 2002. – 192 с.
45. Управленческий консалтинг: пер. 3. англ. изд. / К. Макхэм. – М.: Дело и Сервис, 1999. - 288 с.
46. Управленческий консалтинг: путеводитель по рынку проф. услуг / авт. –сост. П. Шура. – М.: Коммерсантъ XXI ; М. : Альпина Паблишер, 2002. – 263 с.
47. Управленческий консалтинг: учебник для магистров / А. О. Блинов, В. А. Дресвянников. - М.: Издательство торговая корпорация «Дашков и К°», 2013. —. 212 с.
48. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Под ред. Милана Кубра. – М.: Планум, 2004. – 976 с.
49. Управлінський консалтинг: підручник / Безкровний.М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.. – К.: Видавництво Ліра-К, 2015. – 310 с.
50. Шевченко А. Консультування в Україні: ІТ-консалтинг як один з пріоритетних напрямів [Електронний ресурс] / А. Шевченко. — Режим доступу: http://www.rusnauka.com/18_NPM_2008/Economics/34513.doc.htm.
51. Шейн Э. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент – консультант»: пер. с англ. / Э. Г. Шейн. – СПб.: Питер, 2008. – 286 с.
52. Чаплина А. Н., Антипова Е.С. Особенности формирования механизмов консалтингового рынка на

- отдельных этапах развития его жизненного цикла // Проблемы современной экономики. – 2013. – N 1 (45). – С. 214–218
53. Consulting Demons: Inside the Unscrupulous World of Global Corporate Consulting (Демоны консалтинга: внутри беспринципного мира глобального корпоративного консалтинга) / Lewis Pinault. – Harperbusiness, 2000. – 228 p.
54. Consulting for Dummies (Консалтинг для «чайников») / Bob Nelson: Peter Economy (Contributor), 1997. – 384 p.
55. Survey of the European Management Consultancy 2011/2012. – FEACO, December 2012. – [Electronic Resource]. – Available from: file:///C:/Users/ThinkPad/Downloads/1_Feaco_Survey_2011-2012%20(1).pdf
56. The Seven Cs of Consulting: Your Complete Blueprint for Any Consultancy Assignment (Семь шагов консалтинга: полное решение любой задачи по консалтингу) / Mick Cope. – Financial Times Prentice Hall Publishing, 2000. – 240 p.