

Київський національний торговельно-економічний університет
Кафедра менеджменту

ВИПУСКНА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему:

**«Удосконалення напрямів управлінського консультування
бізнесу»**

(на прикладі TOB G CONSULTING
(ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ»), м. Київ)

Студентки 2 курсу 3м
групи
Спеціальності 073
«Менеджмент»
спеціалізації
«Управління бізнесом»

Гугайло
Катерини Сергіївни

Науковий керівник:
доктор економічних
наук, професор

Деева
Наталія Едуардівна

Гарант освітньої
програми:
доктор економічних
наук, професор

Федулова
Ірина Валентинівна

Київ 2021

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ БІЗНЕСУ	7
1.1. Завдання, напрями, методи надання послуг з управлінського консалтингу.....	7
1.2. Методи оцінювання якості надання консалтингових послуг та їх порівняння.....	12
1.3. Ефективність надання послуг з управлінського консалтингу	13
Висновки по розділу 1.....	15
РОЗДІЛ 2. ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ БІЗНЕСУ.....	16
2.1. Конкурентний аналіз підприємств, які надають послуги з управлінського консультування бізнесу	16
2.2. Характеристика діяльності ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ»	24
2.3. Оцінка ефективності надання послуг з управлінського консалтингу ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ».	28
Висновки по розділу 2.....	31
РОЗДІЛ 3. УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ БІЗНЕСУ.....	32
3.1. Розробка заходів по вдосконаленню напрямів управлінського консультування бізнесу	32
3.2. Прогнозна оцінка заходів з підвищення конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» у сфері управлінського консультування бізнесу	40
Висновки по розділу 3.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ	47
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	50
ДОДАТКИ	49

ВСТУП

Актуальність теми. В Україні нині розвивається ринкова економіка, а тому потреба в консультаційних послугах поступово зростає, оскільки активізація консультаційної діяльності, значення якої для функціонування національної економіки вже давно визнано як вітчизняними вченими, так і керівниками підприємств, особливо актуальна.

Ефективна консультаційна допомога дозволяє уникнути та запобігти значним втратам, які можуть виникати через допущення помилок керівниками і власниками при плануванні, організації і веденні бізнесу, налагодженні співпраці з партнерами та клієнтами. При цьому, поява менеджмент-консалтингу свідчить про усвідомлення керівником необхідності допомоги консультантів задля підвищення конкурентного статусу компанії і оптимального вирішення проблем, що виникають в процесі роботи.

Запорукою успішного ведення консалтингової діяльності є грамотна організація спілкування між консультантом і клієнтом, постійний аналіз конкурентів та потреб клієнта, а також правильний підбір спектру надання послуг та постійне вдосконалення їх напрямів надання, чим і визначається актуальність даного дослідження.

Зазначена проблематика щодо консультування відображена в працях вчених та провідних освітян таких як: Щербак С. В., Фурса С. Я., Павлушина А. А., Зейкан Я. П., Верба-Сидор О.Б., Ляшенко Р. О., Дем'янова О.В., Заворотько П. П., Загайнова С. К., Зейдер Н. Б., Євтушенко О. І., Комаров В. В., Кройтор В. А., Перунова О. М., Приходько І. А., Терехова Л. О., Тимченко Г. П., Радзієвська Л. К., Шиманович О. М., Штефан М. Й., Ярков В. В. та інші.

Мета роботи полягає в дослідженні особливостей управлінського консультування бізнесу та обґрунтуванні напрямів його удосконалення.

Досягнення зазначеної мети обумовлено вирішенням наступних завдань дослідження:

визначити завдання, напрями, методи надання послуг з управлінського консалтингу;

дослідити методи оцінювання якості надання консалтингових послуг та їх порівняння;

проаналізувати напрями підвищення ефективності надання послуг з управлінського консалтингу;

розглянути конкурентний аналіз підприємств, які надають послуги з управлінського консультування бізнесу;

встановити характеристику діяльності ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ»;

оцінити ефективність надання послуг з управлінського консалтингу ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ».

встановити заходи ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» по вдосконаленню напрямів управлінського консультування бізнесу;

дослідити прогносту оцінку заходів з підвищення конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» у сфері управлінського консультування бізнесу.

Об'єктом дослідження є процес управлінського консультування бізнесу на прикладі ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ», м. Київ.

Предметом дослідження є теоретико-методичні та організаційні засади управлінського консультування бізнесу.

Методи дослідження. Для забезпечення об'єктивності, всебічності і повноти нашого дослідження, а також для отримання науково обґрунтованих і достовірних результатів роботи використано сукупність філософсько-світоглядних, загальнонаукових та спеціальних методів наукового пізнання.

Під час написання даної роботи і при проведенні досліджень використовувалися наступні **методи**: синтез, логічність, аналіз і узагальнення літературних джерел.

Інформаційною базою дослідження стали наукові праці, періодичні видання, електронні джерела.

Практична значимість роботи є безумовно великою оскільки, в умовах інтеграції України до Європейського союзу питання щодо удосконалення напрямів управлінського консультування бізнесу набули значного поширення.

Наукова новизна випускного кваліфікаційного дослідження полягає в тому що, існуючі теоретичні знання відносно удосконалення управлінського консультування бізнесу, є комплексним науковим дослідженням відносно учасників інших бізнес-процесів. Робота характеризується сучасною постановкою проблеми, аналізом нових ідей і тенденцією розвитку до європейської інтеграції України.

Апробація результатів. Частково результати дослідження стосовно теоретичної та методологічної основи формування управлінського консалтингу відображено у статті «Теоретичні та методологічні основи формування системи управлінського консультування бізнесу», опублікованої у збірнику наукових робіт КНТЕУ (Додаток А).

Структура роботи. Основний текст випускної кваліфікаційної роботи складає 46 сторінок – вступ, три розділи, висновки по кожному розділу, висновки та пропозиції. Кількість таблиць – 11 , рисунків – 13, додатків – 2. Список використаної літератури містить 53 найменування (в т.ч. Інтернет-ресурси), які до складу не враховуються.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ТА МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ БІЗНЕСУ

1.1. Завдання, напрями, методи надання послуг з управлінського консалтингу

За визначенням Європейської Федерації асоціацій консультантів з економіки і управління, управлінський консалтинг (або менеджмент-консалтинг) - це професійна діяльність, яка полягає в наданні незалежних порад і допомоги з питань управління, включаючи визначення і оцінку проблем і рекомендацій щодо впровадження відповідних заходів і допомогу в їх реалізації [38; 48] .

Зокрема, у закордонних працях поняття «консалтинг» (англ. «consulting» - консультування) трактується як діяльність з консультування керівників, управлінців у фінансових, юридичних, комерційних, технічних питаннях.

Саме визначення «консалтинг» часто ототожнюють з «коучингом», «діловим консультуванням» та «управлінським консультуванням». Хоча вони мають схожі риси, але в дійсності це різні визначення.

За даними табл. 1.1 бачимо і погоджуємося з думкою про те, що поняття «консалтинг» націлене на надання рекомендацій та допомогу у вирішенні існуючих проблем суб'єкта господарювання, а «коучинг» орієнтується на усунення проблем особистого характеру, пов'язаних з професійною діяльністю людини. Іншими словами, «консалтинг» орієнтований на зовнішню допомогу підприємству, а «коучинг» - внутрішня допомога працівнику компанії.

Метою консалтингу є системне розроблення і проведення комплексних змін для переведення клієнтської компанії зі стану нинішнього в стан бажаний.

Табл. 1.1

Порівняльна таблиця визначень

№	Поняття	Визначення
	Консалтинг	Тип послуги «B2B», коли керівники і власники підприємств замовляють цю ділову послугу не для задоволення власних потреб, а для потреб підприємства [31].
	Ділове консультування	Індивідуальне консультування з проблем у професійній сфері діяльності (стреси, конфлікти, дефіцит робочого часу), а також питання кар'єрного зростання, шляху професійного та творчого шляху особистості [25].
	Управлінське консультування	Вид консалтингової діяльності, що спрямований на надання допомоги у вирішенні управлінських проблем. [14].
	Коучинг	Професійна допомога співробітнику компанії у визначенні та досягненні його бізнес-цілей. Він не дає порад, а навпаки, запитує. В результаті цих питань клієнт сам формує свої цілі та знаходить шляхи їх досягнення [29].

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [46]

Завданням управлінського консультування є допомога у вирішенні проблем, пов'язаних з управлінням організації в цілому, наприклад, консультування у сфері управління персоналом, маркетингової діяльності, стратегічному плануванні, фінансовій та виробничій сфері тощо.

Залежно від якості і рівня ситуації, з якою зіткнулася організація клієнта, перед консультантом можуть бути поставлені наступні завдання:

1. На виправлення ситуації - потрібно відновити попередній стан, знайти негативні причини.
2. На вдосконалення роботи - поліпшення існуючої ситуації за умови ряду змін.
3. На створення нового - знаходження нових сфер діяльності, трансформацію послуг клієнта.

Отже, основним завданням управлінського консалтингу є допомога клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, з врахуванням типу поставленого завдання, а також оптимізації їхнього бізнесу, підвищення конкурентоспроможності підприємства та його ефективного функціонування.

Сам процес консультування враховує теоретичні положення щодо виконання певних операцій, а також практичні рекомендації. Результатом надання консалтингової послуги вважається консалтинговий продукт, суть якого визначається щоразу індивідуально, в залежності від запиту та потреби клієнта [19].

Процес консультування складається з етапу знайомства, підготовчого, планувального, реалізаційного та завершального етапів, на кожному з яких застосовуються методи спостереження, опитування, аналізу, SWOT-аналізу, теорії Голдратта, які в кінці приводять до бажаного результату (табл. 1.2).

Таблиця 1.2

Застосування різних методів на етапах надання консультаційних послуг

Етап консультаційного процесу	Завдання	Метод	Результат
Етап знайомства	Налагодження комунікації між обом сторонами та визначення потреб клієнта	Спостереження, опитування та аналізу	Підписання договору
Підготовчий етап	Планування завдання з врахуванням запиту клієнта	Аналіз та синтез	Погодження завдання клієнтом
Планувальний етап	Розробка варіантів вирішення проблем, оцінка їх ефективності, обґрунтування цих варіантів клієнту, планування способів та здійснення пропонованих варіантів	Аналіз, метод інверсій, порівняння, теорія Голдратта, SWOT- аналіз	Формування консалтингового продукту

Продовження таблиці 1.2

Етап консультативного процесу	Завдання	Метод	Результат
Реалізаційний	Реалізація вирішення проблеми, коригування пропозицій відповідно до ситуації	Інформування	Впровадження заходів
Завершальний етап	Звіт та оцінка від отриманих результатів, проведення розрахунків, обговорення подальшої співпраці	Оцінка, документування	

Джерело: сформовано автором

Основним методом надання консалтингових послуг є переговорний процес, учасниками якого є клієнт-замовник та консультант-виконавець. В подальшому процесі надання послуг можуть залучатися і треті особи – підрядники з метою отримання найкращого результату від надання послуг (наприклад, бухгалтери, маркетингологи, юристи і т.д.).

Зокрема, як зазначено на рис. 1.1, серед методів надання консультативних послуг виділяють експертне, процесне і навчальне [43].

Отже, при експертному методі консультування, дослідженням проблеми організації, знаходженням альтернативних варіантів її вирішення, займається спеціаліст-консультант, в той час, як на клієнта покладається лише забезпечення необхідною інформацією.

При процесному консультуванні відбувається активна взаємодія між клієнтом та фахівцем з надання консультативних послуг, яка відбувається у спонуканні до висловлення ідей та пропозицій стосовно існуючих труднощів у компанії.

Експертне консультування

- Консультант проводить консультування клієнта з дотриманням принципів захисту та нерозголошення конфіденційної інформації, яку отримує від клієнта.

Навчальне консультування

- Консультант передає свої теоретичні та практичні навички, які стосуються вирішення проблеми, клієнту.

Процесне консультування

- Між консультантом та клієнтом йде рівноцінний обмін інформації, без виділення ролей.

Рис.1.1. Класифікація методів консультування

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [43]

При навчальному консультуванні використовуються способи взаємодії між фахівцями й замовником у вигляді лекцій, семінарів, які дають змогу вивчити теоретичну та практичну інформацію.

Як зазначається в джерелі [20]: «Такі класифікації орієнтовані безпосередньо на самих консультантів, оскільки класифікують послуги залежно від методів їх роботи».

На практиці в чистому вигляді жоден з перерахованих методів консультування не застосовується; як правило, використовуються комбінації всіх трьох методів [34].

Таким чином, управлінське консультування націлене на вирішення проблем підприємства, пов'язаних з управлінням організації в цілому, а не проблем людини. Поняття «консалтингу» не варто ототожнювати з поняттями «коучинг» та «ділове консультування», оскільки, як ми з'ясували, вони мають різні значення і прирівнювати їх один до одного недоцільно. Зокрема, в

залежності від проблематики клієнта, можна використовувати різні методи надання консультаційних послуг, поєднуючи їх, або використовуючи поокремо.

1.2. Методи оцінювання якості надання консалтингових послуг та їх порівняння

Успіх консалтингової компанії залежить від задоволеності клієнтів якістю наданих послуг. Лише певний набір показників здатен визначати ступінь корисності послуг. На даний час конкретних методів визначення показників, які би ідентифікували рівень задоволеності клієнта від наданих послуг, немає, тому доводиться орієнтуватися на суб'єктивну думку клієнта стосовно наданих послуг.

Щоб викликати невдоволення клієнта якістю, достатньо негативно сприйнятих характеристик консалтингової послуги, таких як: непривітність та неохайний зовнішній вигляд спеціаліста-консультанта, відсутність зворотного зв'язку, недотримання обговорених термінів надання послуги тощо.

Це, в свою чергу, вимагає уточнення характеристик якості послуг. З цією метою спочатку визначають індивідуальні якісні характеристики, а потім за допомогою опитування споживачів визначають їх соціальну значимість, орієнтуючись на результат від надання послуги, характеристику процесу та наявності ресурсів (табл.1.3).

Отож, говорячи за якісні показники надання консультаційних послуг, враховуються ступінь досягнення цілі клієнта, процесні характеристики надання послуги та ресурсні можливості для надання таких.

Окрім якісних характеристик консультаційних послуг, велике значення має запровадження й кількісних параметрів (показників), що дозволяють оцінювати процес обслуговування та впливати на нього.

Таблиця 1.3

Категорійна оцінка якості надання консалтингових послуг

№	Категорія	Трактування
1.	Результат	Характеризує якість консалтингового продукту, отриманого клієнтом на кінцевому етапі надання послуги, тобто ступінь досягнення цілі клієнта.
2.	Процес	Включає характеристики всіх процесів і видів діяльності, що виникають в процесі надання послуг.
3.	Ресурси	Враховує наявність у консультаційному органі необхідного виробничого середовища, такого як інфраструктура, компетентний персонал.

Джерело: розроблено автором

Стандарт ISO 9004-2-91 [42] виділяє й кількісні характеристики якості послуг, до яких відноситься час очікування на послугу; терміни надання послуг; надійність результату послуги; точність виконання послуги. Таким чином, обидва типи характеристик (кількісні та якісні) повинні бути практичними для оцінки та порівняння з чинними стандартами як для клієнта, так і для консультанта.

1.3. Ефективність надання послуг з управлінського консалтингу

Задля нормальної життєздатності підприємства, воно повинне бути ефективним, тобто, прибутковим. Варто розмежовувати дефініції «економічна ефективність» та «економічний ефект». Економічний ефект виражає результат у грошовому вимірі, тобто, це абсолютний показник. В свою чергу, економічна ефективність дає змогу порівняти отриманий ефект з витратами, тобто, це відносний показник [23].

Кожна консалтингова компанія аналізує свої позиції на ринку, конкурентне середовище, вимоги та бажання клієнта стосовно надання послуг.

Ефективність будь-якої консалтингової компанії обумовлена наявністю стандартизованої системи надання послуг та застосуванням різних методів на етапі діагностування проблеми [41].

Економічний ефект від управлінського консультування можна розрахувати за формулами (1.1, 1.2):

$$Ei = \Pi i * U i * U \quad (1.1)$$

де Ei – економічний ефект від управлінського консультування за i -им показником;

- Πi – приріст за i -м показником;
- $U i$ – частка участі консультанта в результатах за i -м показником;
- U – частка участі консультанта в отриманні ефекту [41].

$$En = ((O1 - O2) / O1) * \Pi I + (C1 - C2) / 100 * O2 * K1 * K2 \quad (1.2)$$

де En – економічний ефект завдяки прибутку;

- $O1, O2$ – обсяг реалізованої продукції до та після удосконалення управління;
- $C1, C2$ – витрати на 1 грн реалізованої продукції до та після удосконалення управління;
- ΠI – прибуток від реалізації продукції до впровадження робіт щодо удосконалення управління;
- $K1, K2$ – частка управлінського консультування та участі консультантів [41].

За результатом консультування можна оцінити участь консультанта, яка стосується підвищення прибутку організації клієнта, збільшення чи зменшення обсягу продажу, зниження витрат на виробництво. При цьому, варто враховувати труднощі у визначенні частки консультанта в отриманому ефекті, часовий розрив між оплатою та отриманим результатом. Крім того, після закінчення

консультаційного процесу проводять оцінку результативності кожного з етапів і процесу консультування в цілому, визначають стан організації, якого вона досягла, а також чому навчилися керівники та як вони можуть самостійно продовжувати зміни. Таким чином, ефективність управлінського консалтингу прямо залежить від об'єктивних та суб'єктивних чинників, від самих працівників консалтингової компанії, які беруть участь в процесі консультування, від керівника підприємства, від виправданого очікуваного результату клієнта.

Висновки по розділу 1

Варто розмежовувати дефініції «консалтинг», «коучинг», «ділове управління» та «управлінське консультування», які часто сприймаються синонімічно. Управлінський консалтинг націлений на задоволення потреб клієнта, вирішення, пов'язаних з управлінням компанії, проблем, а також на оптимізацію бізнесу клієнта, підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності, а також на подальшу співпрацю. При цьому, консалтингова компанія у своїй діяльності керується поєднанням різних методів надання консультаційних послуг, успішний результат яких в подальшому впливає на ефективність роботи консалтингової організації.

При визначенні якісних показників надання консультаційних послуг, враховуються ступінь досягнення цілі клієнта, процесні характеристики надання послуги та ресурсні можливості для надання таких. Також значення має запровадження й кількісних параметрів (показників), що дозволяють оцінювати процес обслуговування та впливати на нього.

Ефективність управлінського консалтингу прямо залежить від об'єктивних та суб'єктивних чинників, від самих працівників консалтингової компанії, які беруть участь в процесі консультування, від керівника підприємства, від виправданого очікуваного результату клієнта.

РОЗДІЛ 2

ДОСЛІДЖЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ БІЗНЕСУ

2.1. Конкурентний аналіз підприємств, які надають послуги з управлінського консультування бізнесу

Варто зазначити, що сьогодні основними провайдерами консультаційних послуг в Україні є [47]:

- філії іноземних компаній, які консультують державні органи у сфері оподаткування та бюджетного регулювання;
- представництва іноземних консалтингових фірм, основними клієнтами яких є приватний сектор, а також ті, які надають технічну допомогу у провідних галузях економіки;
- національні консалтингові компанії, що спеціалізуються на приватизації та антикризових компаніях;

На даний час управлінське консультування не виокремлюють окремим видом діяльності, відповідно до Державного класифікатора видів економічної діяльності в Україні, а це унеможливорює процес ведення статистичних даних по підприємствах даного напрямку [33].

Консалтингом вважається надання послуг у різних сферах господарської діяльності, зокрема у сфері інформатизації, юридичній, технічній, бухгалтерській, управлінні персоналом (див. табл. 2.1).

Відповідно, якщо компанія веде діяльність згідно зазначених вище КВЕД, то їхні послуги теж можна відносити до типу консалтингових, чим і розширюється частка діючих компаній на території України у сфері управлінського консультування, але основна частина напрямів консалтингової діяльності не потребує обов'язкового ліцензування, тому конкретну частку даного сектору на ринку України важко оцінити.

Таблиця 2.1

Ототожнення поняття «консалтинг» згідно КВЕД-2010

Консалтинг	консультування з питань інформатизації (КВЕД 62.02);
	консультування з питань комерційної діяльності й керування (КВЕД 70.22);
	діяльність у сфері інжинірингу, геології та геодезії, надання послуг технічного консультування в цих сферах (КВЕД 71.12);
	діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування (КВЕД 69.20);
	консультування у сферах: проектування машинобудування, промислового будівництва, машинобудування, організації виробництва, системотехніки, техніки безпеки (входить до КВЕД 71.12);
	консультування у сфері архітектури з питань: проектування будівель, у т.ч. складання робочих креслень планування міст, у т.ч. ландшафтної архітектури (входить до КВЕД 71.11);
	маркетингові консультації (входить до КВЕД 73.11).

Джерело: узагальнено на основі опрацювання [26]

Тінізація української економіки є одним з факторів, який унеможливорює наведення коректних статистичних даних стосовно окремих компаній у галузі консультування [17].

Зародження консалтингових компаній в Україні припадає на 90-ті рр ХХ ст. паралельно з процесом відкриття представництв іноземних консалтингових компаній на території нашої країни. За даних умов на процес активізації консалтингової діяльності впливає розвиток ІТ-технологій [40].

Загалом в Україні існує понад 300 національних консалтингових компаній, половина серед яких функціонує за рахунок надання управлінських консультаційних послуг як основного напрямку діяльності.

Згідно показників, обсяг доходів від реалізованих консультаційних послуг за період 2017-2019 років становить (у грошовому вираженні) (табл. 2.2):

Таблиця 2.2

Обсяг реалізованих консультаційних послуг, тис. грн.

Обсяг реалізованих консультаційних послуг, тис. грн				
Назва виду послуги	Код за КВЕД-2010	2019 р.	2018 р.	2017 р.
Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування	69.2	1319588,3	10940942,1	9342912,6
Діяльність головних управлінців (хед-офісів); консультування з питань керування	70	2745622,8		
Консультування з питань керування	70.2	1923029,4		
Діяльність у сферах архітектури та інжинірингу, надання послуг технічного консультування	71.1	9229623,1	3676240,4	3072837,2
Дослідження кон'юнктури ринку та виявлення громадської думки	73.2	1501579,9		
Інша професійна, наукова та технічна діяльність	74.9	398832,0		
Надання інших інформаційних послуг	63.9	781892,2	1492747,4	5471609,8
Надання допоміжних комерційних послуг, н.в.і.у.	82.9	1427582,0		
Разом консалтингових послуг		19327749,7	19109929,9	17887359,6

Джерело: [33, 21]

Проте, будь-яке порівняння даних за 2017-2018 буде некоректним, оскільки існує фактор зміни методів збору інформації Державною службою статистики України, тому можна вважати, що наведені дані носять лише інформативний характер і можуть не співпадати з реальною ситуацією на українському ринку консалтингу. Щодо числових значень за 2019 рік, то можна

стверджувати, що у 2019 році попит на консультаційні послуги збільшився на 1,1 % у порівнянні з базовим, 2018 роком.

В ході дослідження, на основі джерела [28], було встановлено те, що за кількісними характеристиками, ринок консалтингу в Україні сягнув позначки 170 млн. дол. США.

В сучасних реаліях ТОП-позиції серед консалтингових фірм за спектром надання послуг займають (рис. 2.1)

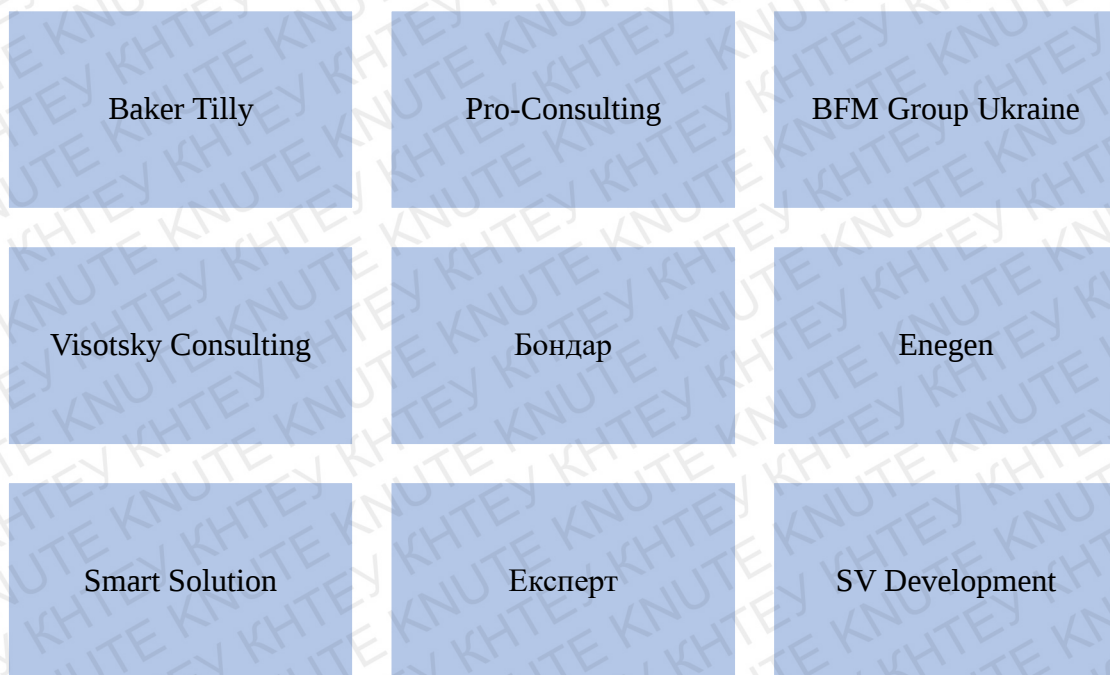


Рис. 2.1. ТОП консалтингових компаній в Україні.

Джерело: розроблено автором

- Baker Tilly, основним напрямком якої є аудит, бізнес-консультування, незалежна оцінка, бухгалтерський та управлінський облік [3];
- консалтингова компанія «Експерт», яка веде діяльність у сфері податкового консультування [30];
- BFM Group Ukraine, яка пропонує професійні послуги по управлінню новими проєктами (маркетингові, інженерно-дослідницькі, фінансові і т.д.) [4];
- Pro-Consulting, основною діяльністю якої, є маркетингові дослідження ринку та фінансове консультування [8];

- Visotsky Consulting, діяльність якої характеризується наданням консультацій для керівників підприємств [12];
- SV Development – працює у сфері консалтингу з продажу та оцінки нерухомого майна [11];
- Smart Solution, яка веде консалтингову діяльність у сфері управління персоналом, кадрового діловодства та аутстафінгу [10];
- Енеген, яка допомагає звільнити від поганої кредитної історії [5];
- Бондар, функціоналом якої є надання аутсорсингових бухгалтерських послуг [15].

Також, в Україні діють представництва лідируючих консалтингових фірм, зокрема, «Великої четвірки»: Deloitte, PwC, Ernst&Young, KPMG (рис. 2.2).

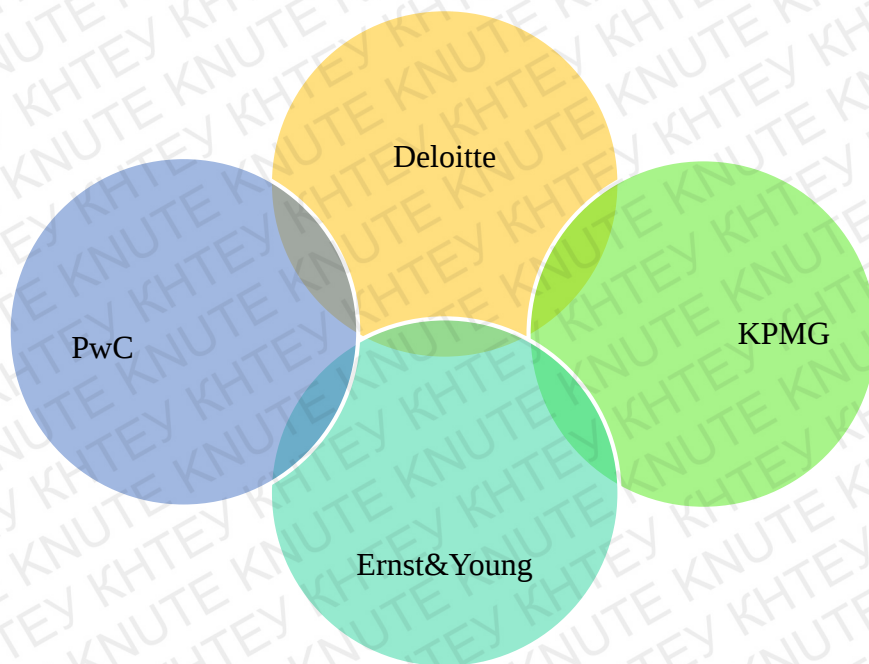


Рис. 2.2. «Велика четвірка» консалтингових компаній в Україні

Джерело: розроблено автором

Саме ці компанії стали монополістами серед операційного консалтингу та розширили свій спектр надання послуг. За рахунок цього їхні обсяги доходів станом на 2019 рік становили (табл. 2.3):

Таблиця 2.3

**«Велика четвірка» на глобальному ринку консалтингових послуг,
станом на 2019 р.**

Компанія	Сумарні доходи, млрд. дол. США	Доходи від консалтингу, млрд. дол. США	Частка ринку компанії у «Великій четвірці», %	Кількість співробітників, осіб
Price water house Coopers [8]	42,4	14,4	25,6	276005
Deloitte [9]	46,2	19,8	35,2	312000
Ernst&Young [10]	35,7	10,0	17,8	284018
KPMG [11]	29,8	12,0	21,4	227000
Разом	154,1	56,2	100	1 099 023

Джерело: [33]

Компанія «PwC» функціонує на ринку з 1933 року, з головним офісом в м. Києві, представництвах в м. Дніпро та м. Львів та надає фінансові, аудиторські, консалтингові та юридичні послуги [9].

За даними джерела [49] «Deloitte» стала провідним постачальником консалтингових послуг за рівнем доходу та в травні 2020 року була визнана найкращою національною компанією, яка надає професійні послуги у сфері оподаткування [2].

Клієнтами фірми «Ernst&Young» є власники та керівники сімейного бізнесу та приватних фірм, а також консультує державні та громадські організації. Компанія прагне підвищити стійкість економіки та громад [6].

Компанія «KPMG» концентрується на наданні послуг у сфері оподаткування, на аудиторських та консультаційних послугах, тим самим мінімізуючи та, при можливості, застосовуючи превентивні заходи щодо усунення ризиків для бізнесу клієнтів [7].

Варто зазначити, що розподіл часток надання консультаційних послуг в Україні за їх видом непропорційний; найбільший відсоток припадає на фінансовий консалтинг, а найменш затребуваний – ІТ-консалтинг.

Управлінський консалтинг, маркетинговий та HR-консалтинг йдуть майже на одному рівні (рис. 2.3):

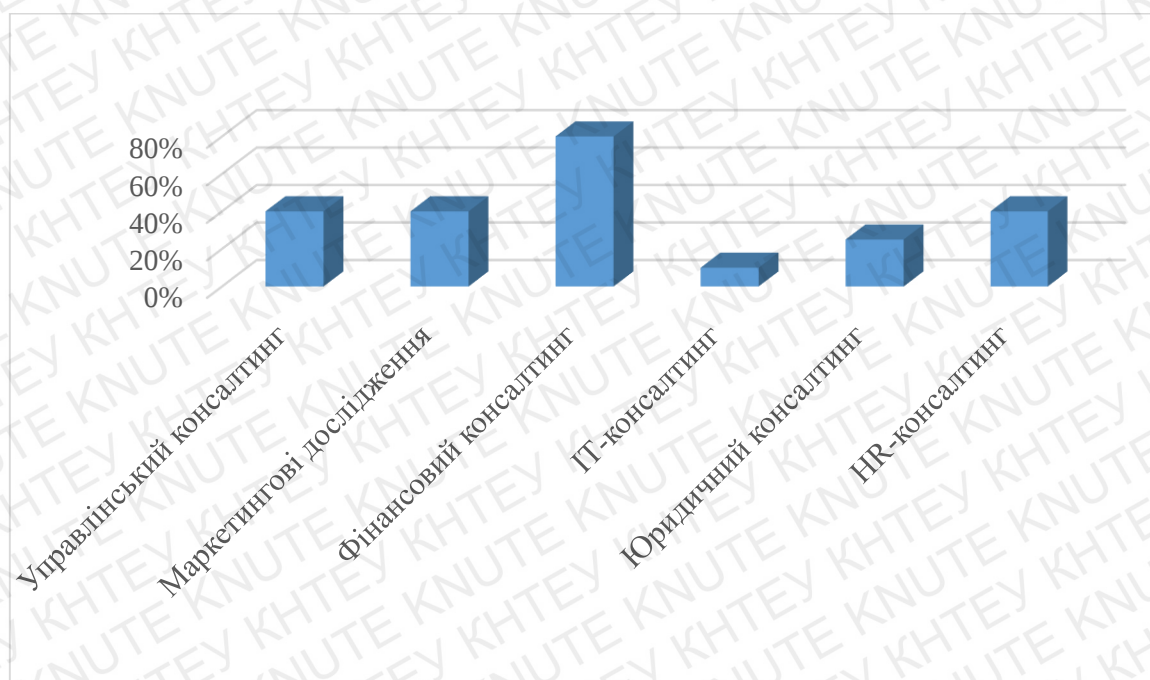


Рис. 2.3. Пріоритетні види консультаційних послуг

Джерело: опрацьовано на основі [16]

Проаналізувавши ринок консультаційних послуг в глобальному аспекті, охоплюючи Північну Америку, Європу, Азію та інші частини світу, найбільше відсоткове співвідношення видів надання консультаційних послуг припадає на фінансові послуги (рис. 2.4).

Стосовно частки надання консалтингових послуг, яка припадає на частини світу, можна спостерігати істотну потребу в наданні консультаційних послуг саме на території Європи (рис. 2.5).

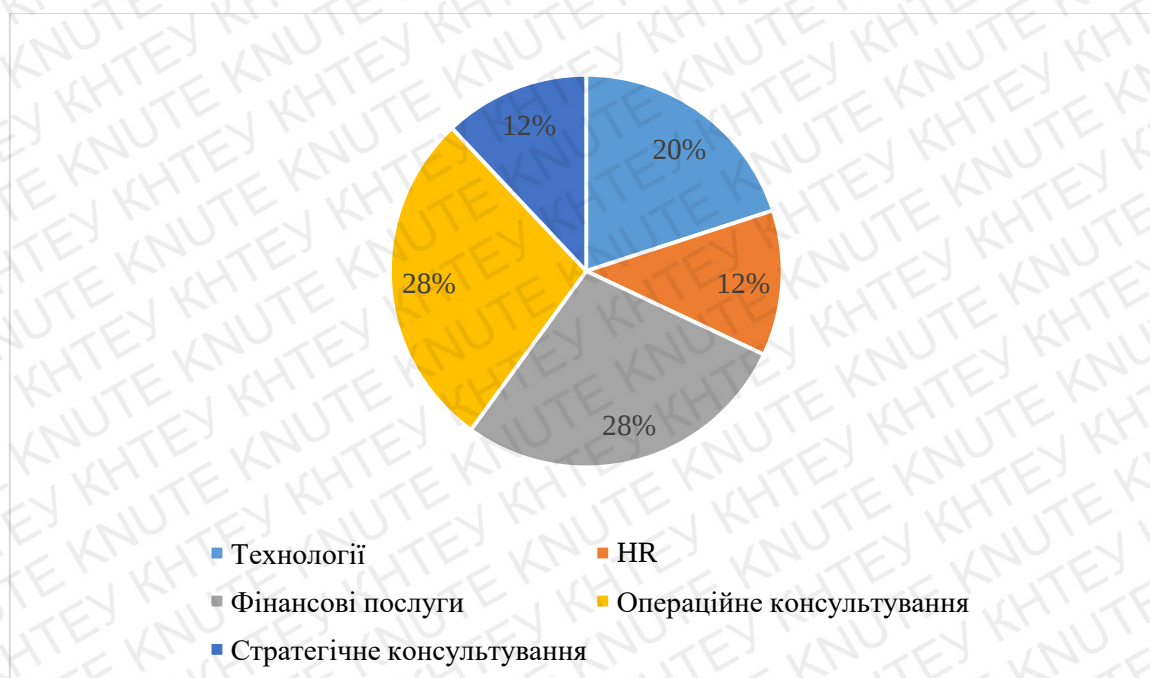


Рис. 2.4. Сегментація консультаційних послуг на глобальному рівні

Джерело: перекладено та опрацьовано на основі [50]

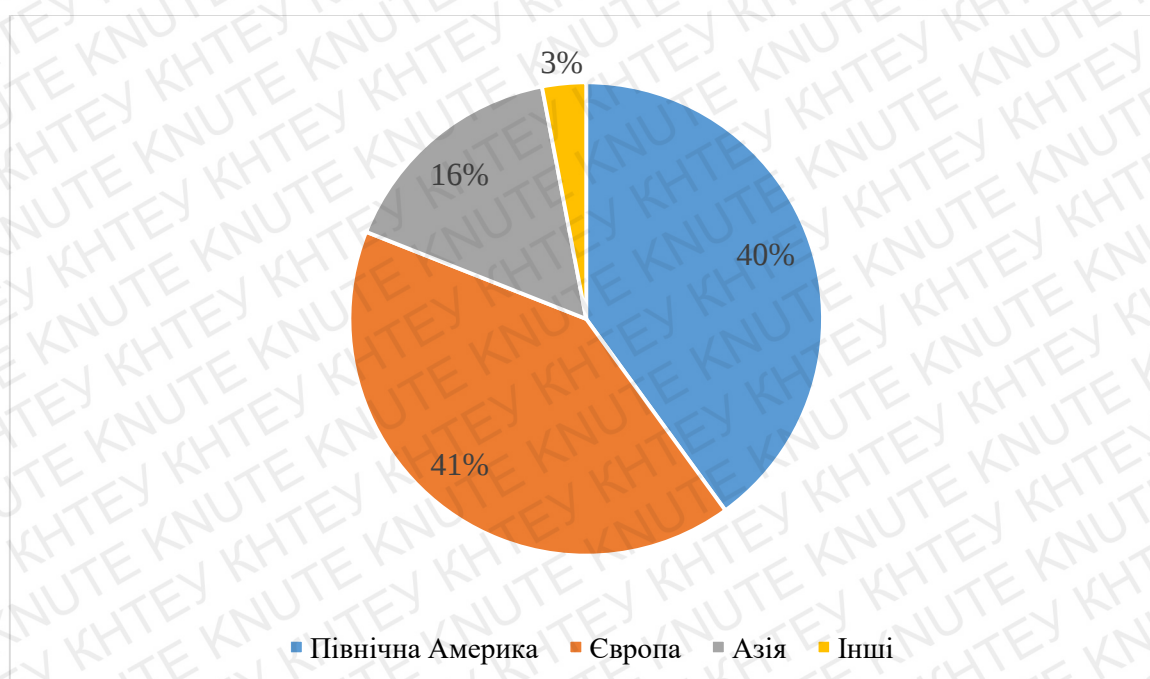


Рис. 2.5. Регіональні співвідношення потреби в консалтингових послугах на глобальному рівні

Джерело: перекладено та опрацьовано на основі [50]

Отож, порівнюючи потребу у консультаційних послугах в Україні та на світовому рівні, бачимо, що найбільш затребуваною (41%) у консультаційних послугах є Європа, найменш затребуваними – інші регіони (3%). На глобальному рівні попитом користуються фінансові консультативні послуги та послуги з операційного консультування. Якщо аналізувати потреби рекомендаційного характеру українських підприємств у комерційній діяльності, то на першому плані постають фінансові консультації, за ними – HR -консультації (з управління персоналом) та маркетингові дослідження, і найменший попит поки фіксується на IT-консалтинг. Лідуючі позиції в Україні за рахунок широкого спектру надання послуг займають компанії, які входять до «Великої четвірки» та приносять мільярдні доходи у економіку України, тим самим, витісняючи малі та середні підприємства.

Проблема ж консалтингового ринку полягає у неврегульованості поняття «консалтингу» на законодавчому рівні, що робить практично неможливим ведення фінансової звітності за даним напрямком.

2.2. Характеристика діяльності ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ»

Об'єктом нашого дослідження є товариство з обмеженою відповідальністю «Г КОНСАЛТИНГ» (далі - ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ») (англійська транслітерація LIMITED LIABILITY COMPANY G CONSULTING (LLC G CONSULTING)), яке розташовується за адресою: 02074, м. Київ, вул. Бориса Гмирі, 1А/4, квартира 4, тел. +380672391414 та веде свою діяльність у сфері консалтингу згідно статуту підприємства. Має дійсне свідоцтво платника ПДВ, без податкового боргу та не числиться в Реєстрі неприбуткових установ та організацій [13].

Існує компанія з 24.07.2020 року; має унітарну форму. Кінцевий бенефіціарний власник ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» - Гладка Галина Миколаївна,

яка має прямий вирішальний вплив. Відсоток частки статутного капіталу в юридичній особі або відсоток права голосу в юридичній особі становить 100%.

Керівний склад, включаючи власника та уповноваженого ним директора на право підпису та інших правочинів від імені компанії, Лозицьку Любов Леонідівну, прямо задіяний у вирішенні поточних питань та наданні послуг. Вирішення ключових питань компанії відбувається колективно на Загальних зборах учасників.

Основний та інші види діяльності згідно КВЕД-2010 зазначені на рис. 2.6:

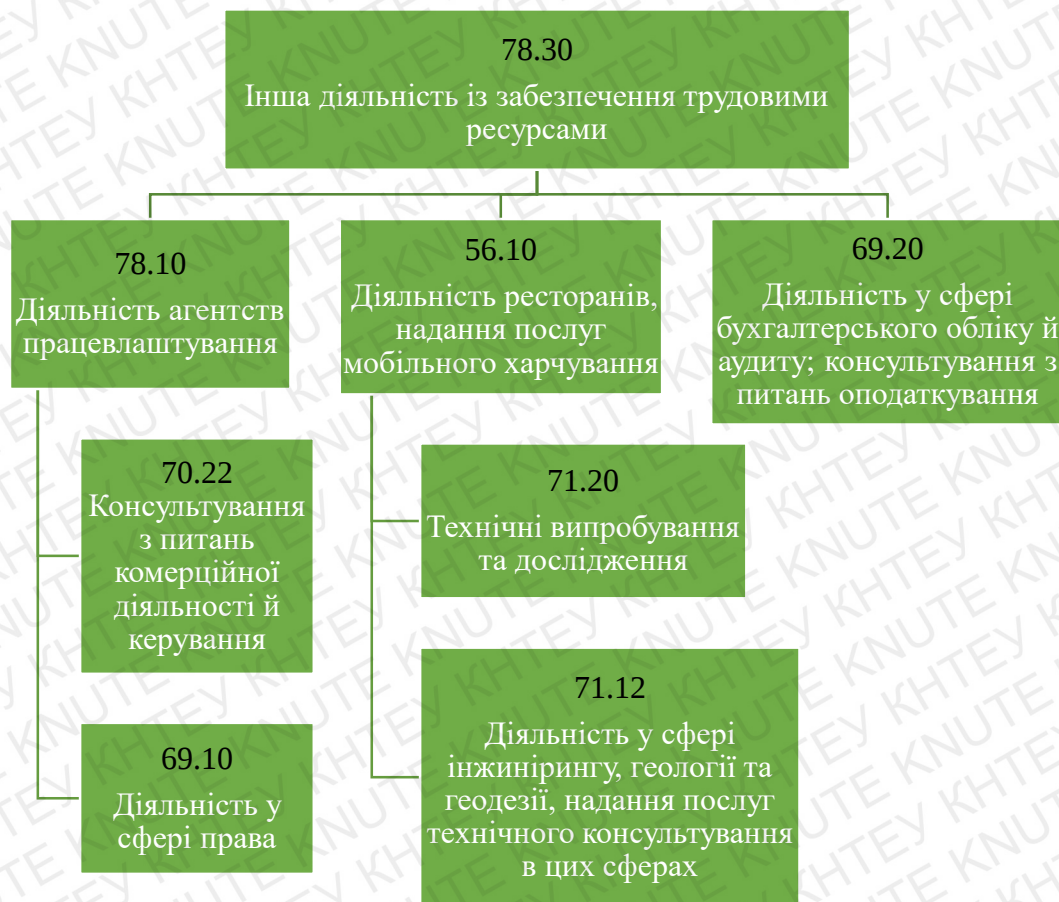


Рис. 2.6. Основні та інші види діяльності ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» (згідно КВЕД-2010)

Джерело: розроблено автором

В ході дослідження нами було проаналізовано наступне: основним напрямком надання послуг ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» є юридичний супровід та консультування, однак, з огляду на комплексний підхід до вирішення проблемних питань клієнта, компанія надає ще й інші супутні послуги, які не менш важливі для комерційної діяльності клієнта: консультаційні послуги щодо управління персоналом, у сфері охорони праці, юридичні послуги та бухгалтерські послуги [1]. Зокрема, компанія пропонує не лише разове надання таких послуг, а й на постійній основі – щомісячно на умовах аутсорсингу.

Нами було досліджено типізацію клієнтів ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ», згідно якої, основними клієнтами є компанії, які ведуть свою діяльність більше 2-х років, і які зіткнулися з низкою проблем фінансового, правового, кадрового характеру та прагнуть їх усунути або вжити превентивних заходів з метою уникнення масштабу їхнього впливу. Є й частка клієнтів, які щойно заснували фірму і прагнуть вибудувати всі бізнес-процеси, забезпечити її ресурсами задля нормального подальшого функціонування, але не знають, з чого почати.

Як було виявлено, найбільший попит серед клієнтів припадає на послуги ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» з управління персоналом та у сфері охорони праці, далі проміжну ланку займають юридичні послуги та бухгалтерські, а найменш затребуваний ІТ-консалтинг (рис.2.7).

Такі явища стосовно затребуваності одних послуг у порівнянні з іншими пояснюється наступним чином: клієнти, які щойно розпочинають свою підприємницьку діяльність мають більшу потребу у бухгалтерях, юристах, кадрових спеціалістах, оскільки потрібно вибудовувати підприємство з нуля. Ті клієнти, які на ринку вже більше 2-х років, мають меншу потребу у постійному чи, навіть, одноразовому наданні одному з видів послуг, тому, що мають своїх власних спеціалістів, які займаються юридичними питаннями, фінансовими та кадровими діловодством. Бо, як приклад, вони найняли їх ще до того, як звернулися до компанії «Г КОНСАЛТИНГ» і зараз не прагнуть повністю змінювати своїх спеціалістів на фахівців іншої компанії, а звертаються лише за

конкретним запитом: знайти бухгалтера, який нараховуватиме заробітну плату, залучити інженера з охорони праці, щоб той розробив лише документацію з охорони праці згідно чинного законодавства тощо.

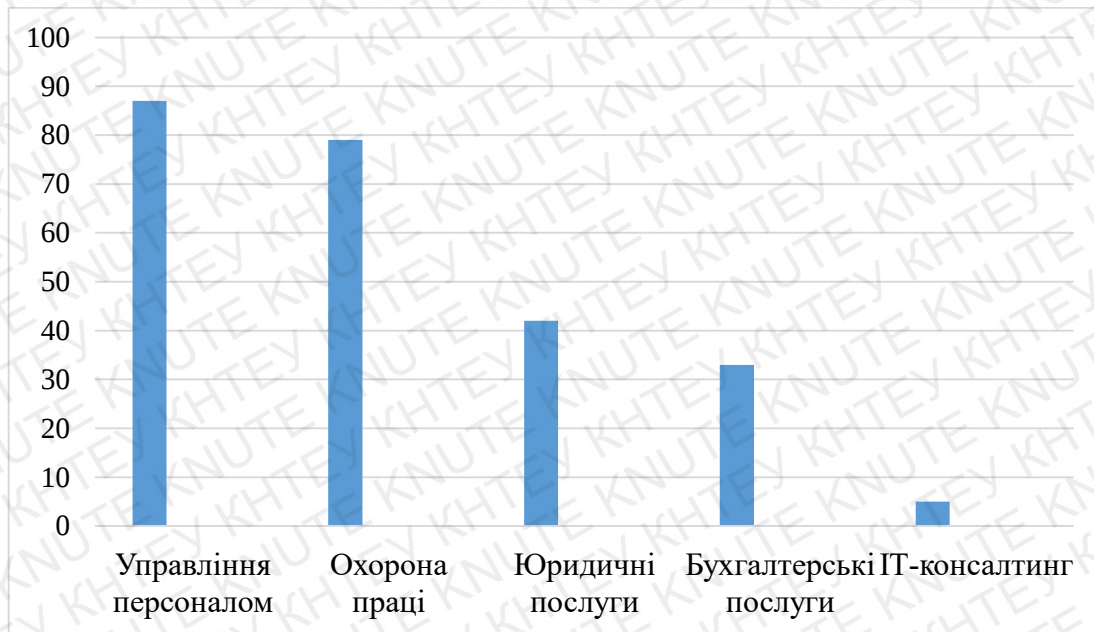


Рис.2.7. Затребуваність послуг ТОВ "Г КОНСАЛТИНГ"

Джерело: створено автором

Оскільки частка клієнтів, які звертаються до ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» ще на етапі зародження власного підприємства, незначна, то й попит серед таких замовників нижчий, ніж, наприклад, серед клієнтів, які прагнуть залучити бухгалтера, як стороннього спеціаліста на договірних засадах, щоб той вів не повністю бухгалтерський облік, а певні види операцій: прийом та звільнення працівників, нарахування заробітної плати та відпускних, або ж HR-спеціаліста, щоб той провів лише Assessment Center задля оцінки управлінських компетенцій персоналу.

Основними перевагами ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» є неприв'язаність до територіального чинника - компанія надає свої послуги по всій Україні, що дає змогу залучати клієнтів з усіх регіонів країни та підвищувати свою конкурентоспроможність, не локалізуючись лише в столиці; чітке дотримання

умов захисту конфіденційної інформації клієнта; уважність та прагнення розвивати стиль компанії, брендбук.

Структура ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» репрезентована штатом, що діє на постійній основі та перебуває в трудових відносинах із компанією. Окрім того, послуги компанії надаються із залученням партнерів з різних сфер бізнесу. Незважаючи на залучення третіх осіб, компанія завжди бере на себе усю відповідальність, пов'язану із наданням таких послуг. Формат роботи компанії не передбачає контакт клієнтів напряду з партнерами, усі посередницькі та організаційні задачі ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» виконує самостійно.

Варто зазначити також, що *цінова категорія* за надання послуг компанією варіюється в межах від 350 грн (у сфері кадрового консалтингу) до 6 000 \$ (у сфері банкрутства фізичних осіб). Менеджери по роботі з клієнтами ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» зазначають, що в середньому на етап роботи з клієнтом-замовником припадає *36 робочих днів*. До того ж, *компанія компенсує відрядження консультанта*, який веде переговорний та супровідний процес із замовником поза межами Києва, а також транспортні витрати по м. Києву.

Отже, ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» володіє низкою переваг у своїй діяльності: широким спектром надання консалтингових послуг, їх затребуваністю серед клієнтів, суворим дотриманням умов конфіденційності, які стосуються клієнтів, уважністю до свого брендбуку, піклуванням про працівників компанії та партнерів, з якими ведеться спільна комерційна діяльність, що дозволяє позиціонувати її як конкурентоспроможну консалтингову організацію серед інших провідних постачальників таких же послуг в Україні.

2.3. Оцінка ефективності надання послуг з управлінського консалтингу ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ»

ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» фокусується на проблемно-орієнтовному консультуванні, що має на меті задоволення фінансових аспектів, ринкових та

клієнтоорієнтованих, аспектів внутрішньої організації, розвитку підприємства та персоналу.

Ефективність надання послуг з управлінського консалтингу ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» можна оцінювати за обсягом доходу, збільшенням продажів, зменшення виробничих витрат. Для ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» на кожного експерта $E_i = 30$, тобто 30 – економічний ефект управлінської консультації щодо i -го показника на експерта у рік. Визначення економічного ефекту загалом зростає на 25%:

Зростання продукту ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ», де – економічний ефект за рахунок прибутку, дорівнює позитивному коефіцієнту 2.7 річних. У багатьох випадках рекомендації експерта ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» призводять до позитивних змін, але виявити та оцінити їх практично неможливо (наприклад: зміна позиції; підтвердження керівництва компанії; стимулювання змін). Тому ефективність порад слід оцінювати за ступенем задоволеності клієнта та експерта отриманими результатами. Для експерта важливо продовжувати контакт з клієнтом.

Слід зазначити, що вартість різних консалтингових послуг найчастіше обговорюється з кожним клієнтом індивідуально, все залежить від тривалості контракту і специфіки поставленого завдання. Оплата можлива як в рамках абонентського обслуговування (щомісячні виплати), так і єдиним траншем за завдання в цілому (з розбивкою на авансовий платіж і підсумковий платіж після виконання робіт), тому цифри взяті середні за рік.

Особливості оцінки ефективності ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ»: складність кількісного вираження результату; тимчасова дистанція між виконанням рекомендацій та ефектом; велика кількість працівників компанії (непряма) бере участь у реалізації ідей експерта.

Отже, використовуючи вищенаведені формули, прибуток ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ», що утворився в результаті роботи працівника компанії

протягом планового періоду, становить в середньому 50 тис. грн на місяць з урахуванням квартальних податкових звітів компанії.

Вартість консультаційних послуг - це оцінка вартості матеріалів та інших витрат, що використовуються у процесі наданні послуги, а також інших витрат на її просування та продаж.

Форма калькуляції на консалтингові послуги ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» (прорахунок за 1 календарний місяць - 20 робочих днів) наведена в табл.2.4:

Таблиця 2.4

Калькуляція консалтингових послуг

Вид витрат	Фінансовий показник
Кількість асистентів-дослідників × кількість днів × ставку	100 тис грн
Кількість старших експертів × кількість днів × ставку	250 тис грн
Кількість експертів вищого рівня (партнерів) × кількість днів × ставку	400 тис грн
Накладні витрати під час здійснення експертом проекту (проїзд, оплата готелю, машинописні роботи і тд.	80 тис грн
Кількість операційних експертів × кількість днів × ставку	150 тис грн

Тож, якщо вартість консультації становить 100-150 доларів США (для консультації з представником клієнта протягом 1 робочого тижня (4-5 днів), а 8 консультантів задіяні в роботі, то ціна роботи експерта становить 800 – 1200 доларів США.

Таким чином, ефективність ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» оцінюється зменшенням витрат, збільшенням активності. Остаточний звіт не лише дає кількісну оцінку ефекту зміни, але й умови, які повинен виконати клієнт для досягнення розрахункового ефекту та відповідальність клієнта та експерта у разі невдачі.

Висновки по розділу 2

Приклади ефективного консультування українських компаній національними консалтинговими компаніями показують, що ефективність процесу консалтингу залежить від готовності власників та керівників змінювати, ініціювати та підтримувати інновації, які мають забезпечувати спільна група у складі експертів консалтингової фірми та представників клієнта.

Більшість клієнтів не очікують готових рішень та відповідей на запитання, наймаючи консультантів. Вони цінують можливість перевірити власну думку під час спілкування з консультантами, почути незалежну оцінку (на відміну від їхньої керівної групи).

Ми у своїй роботі розглянули діяльність ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ», яка відображає реальну практичну ситуацію консалтингового бізнесу в Україні, дає можливість розширити уявлення про цю діяльність, допомагає зрозуміти наявність проблемних областей та необхідність їх вивчення.

РОЗДІЛ 3

УДОСКОНАЛЕННЯ СИСТЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ БІЗНЕСУ

3.1. Розробка заходів по вдосконаленню напрямів управлінського консультування бізнесу

Аналіз управлінського консультування як процесу, його завдань та методів надання, характеристики діяльності компанії ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ», актуальних та неактуальних запитів на консультаційні послуги на світовому та українському ринках, дають змогу сконцентруватися на заходах по вдосконаленню напрямів управлінського консультування бізнесу в цілому.

Розроблення таких заходів спрямоване на:

- Забезпечення повноцінного, ефективного та раціонального процесу надання консультаційних послуг, в т.ч. ефективної діяльності консультантів;
- Забезпечення якісного надання послуг;
- Покращення та вдосконалення консалтингової діяльності в українських реаліях;
- Створення умов, здатних підвищити професійні навички;
- Задоволення потреб клієнтів, які потребують консультаційної допомоги бізнесу.

Зокрема, ми вважаємо, що напрями консалтингової діяльності можна покращувати не тільки за рахунок впровадження нового виду консалтингових послуг в тій чи іншій компанії, а й за рахунок використання опосередкованих методів по їх вдосконаленню, шляхом розгортання рекламної кампанії, розробки алгоритму процесу надання послуг, підвищення професійних компетенцій менеджерів-консультантів за рахунок проходження навчальних курсів, тренінгів та семінарів (рис.3.1).

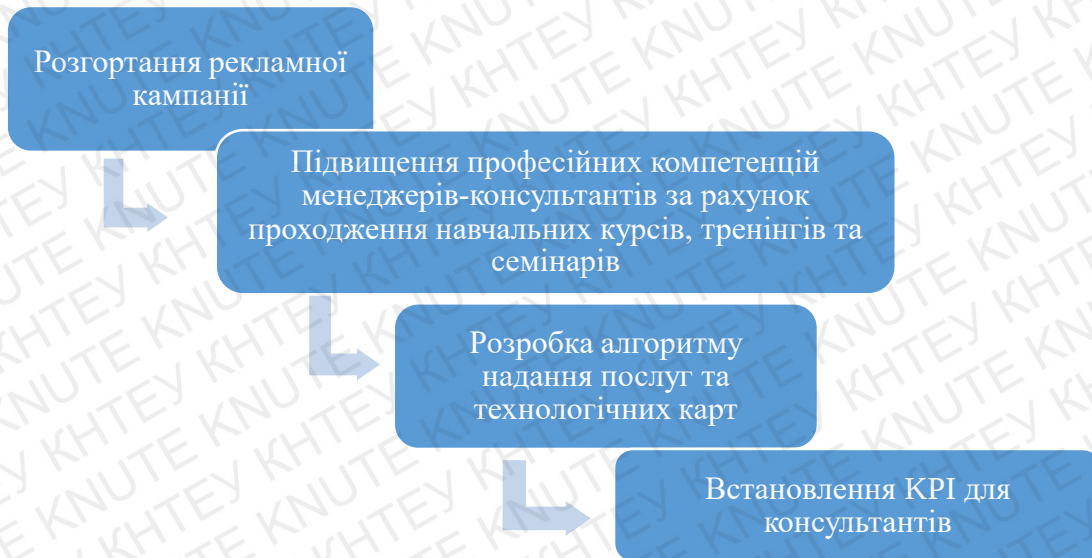


Рис.3.1. Заходи по вдосконаленню напрямів надання консультаційних послуг

Джерело: сформоване автором

Як одним із важливих заходів, який дасть змогу вплинути на ефективну діяльність консалтингових компаній є *розгортання активної рекламної кампанії*. Ми вважаємо за необхідне почати з регіонального вивчення потреб клієнтів у тих чи інших видах консультаційних послуг. Так, наприклад, в процесі існуючої рекламної активності компанії «Г КОНСАЛТИНГ» було виявлено, на основі збору аналітичних даних Google, що у м. Харкові найбільша потреба у бухгалтерському аутсорсингу; у м. Києві та Київській обл. клієнти найчастіше звертаються за послугами у сфері охорони праці та послугами, пов'язаними з кадровим діловодством. Найменше потреб у залученні експертів у консультаційній діяльності існує у м. Дніпро.

Отож, беручи до уваги ці статистичні дані, налаштовувати рекламну кампанію варто з урахуванням запиту та попиту клієнтів на певний вид послуг.

Компетентний персонал, зокрема консультанти, є однією з рушійних сил, яка здатна впливати на конкурентоспроможність компанії. Управління персоналом консалтингової фірми повинно інтегруватися в процес управління компанії загалом. В консультаційній діяльності важливо уникати

дисбалансового керування потенціалом компанії та її спеціалістів, які прямо впливають на її потенціал. За необхідне варто взяти орієнтацію на максимізацію конкурентних переваг як компанії, так і консультантів, а також сконцентруватися на вдосконаленні системи лояльності для клієнтів.

Ми вважаємо, що задля надання послуг на професійному рівні, персонал консалтингової компанії не повинен керуватися лише базовими навичками, які він отримав на початковому етапі роботи (володіння психологічною технікою спілкування з клієнтом, знання трудового законодавства тощо), а й прагнути постійно їх підвищувати, шляхом участі в конференціях, навчальних тренінгах, семінарах, як вітчизняних коучів, так і зарубіжних топ-консультантів. При цьому, вважаємо за доцільне запровадити умову: якщо компанія фінансує консультанта в освітньому плані (тобто, платить за проходження семінару чи тренінгу певну суму, наприклад, 1000 \$), то й консультант повинен цю суму, вкладену у його розвиток, відпрацювати (залучити нових клієнтів), оскільки існує ймовірність того, що консультант може змінити місце роботи, заодно й опановані навички підуть разом з ним. Ми схилиємося до думки, що дану пропозицію варто фіксувати в письмовому договорі між консультантом та компанією із зазначенням предмету договору, умов, ціни, щоб на випадок судових процесів дана домовленість мала юридичну силу. Схематично дану пропозицію по вдосконаленню професійних компетенцій наведено на рис. 3.2.

Проаналізувавши нинішній стан надання консультаційних послуг на прикладі ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ», вважаємо за необхідне розробити та запровадити *технологічні карти процесу надання послуг*. Принагідність технологічних карт пояснюється тим, що вони зможуть допомагати консультантам ефективніше проводити переговорний процес з клієнтами та в подальшому супроводжувати їх аж до етапу завершення надання послуг і отримання бажаного ефекту, який, здебільшого оцінюється клієнтом суб'єктивно. Консультація має свою структуру та розгортається поетапно.

Кожний наступний етап базується на попередньому та просуває клієнта до розв'язання його проблеми.

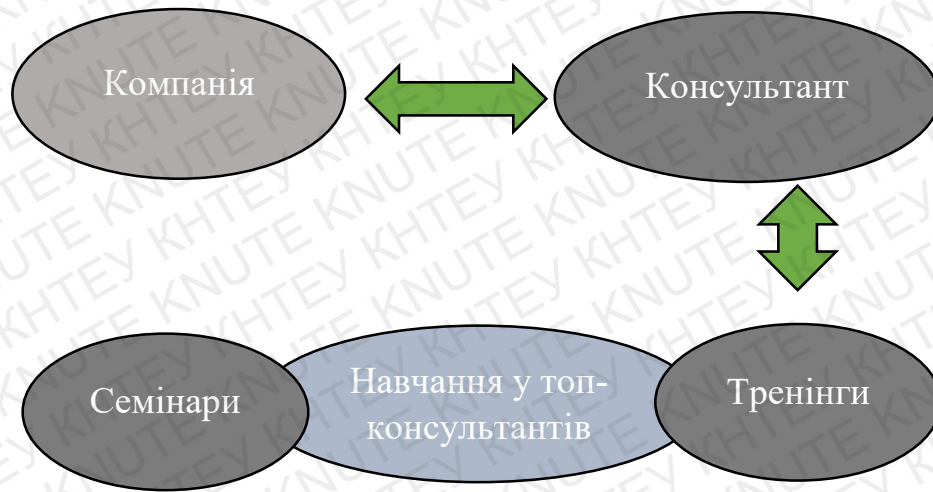


Рис.3.2. Підвищення професійного рівня консультантів

Джерело: сформовано автором

Від дотримання алгоритму консультації залежить отримання бажаного результату, тому його потрібно тримати під контролем. Для початку консультацію варто розділити на 2 етапи:

- *Вивчення ситуації*, де встановлюється контакт між обома сторонами, відбувається процес активного слухання та детального збору інформації;
- *Опрацювання ситуації*, де консультант та клієнт обговорюють шляхи її розв'язання через інформування, вплив, підтримку.

Більш професійні консультанти можуть будувати розмову нестандартно, поновому, однак дотримуючись логіки розв'язання проблеми. Консультант будує свою роботу на застосуванні навичок активного слухання, що дає можливість налагодити взаємодію, побудувати довірливі стосунки та сприяти саморозкриттю клієнта. Консультування – це не механічне застосування тих чи інших прийомів. В цьому процесі не достатньо відтворити певну схему, алгоритм, зачитати список запитань і т.д. Всі дії консультанта повинні відповідати ситуації, стану, потребам клієнта. Наприклад: не варто казати

клієнту, який говорить без упину «Розкажіть про це детальніше». Консультант відповідає за належну організацію процесу (від знайомства до кінцевого етапу надання псоуги) та за ведення професійних записів, які фіксують динаміку розв'язання проблем клієнта та змін його стану.

Консультація має певну структуру, дотримання якої сприяє розв'язанню проблеми клієнта. Відповідальним за організацію цього процесу є консультант.

Початковим етапом консультації є встановлення контакту, знайомство. Консультант встановлює контакт з клієнтом та досягає взаємодовіри: уважно вислуховує клієнта і проявляє максимальну ширість, емпатію, при цьому, не вдається до оцінювання. Варто заохочувати клієнта до глибшого розгляду своїх проблем, відзначаючи для себе його почуття, зміст висловлювань та невербальну поведінку. Перших 5-7 хвилин консультації визначають подальшу взаємодію між консультантом та клієнтом. Якщо хтось когось не розуміє, не чує, перебиває – то результативність консультації буде низькою. Якщо протягом цього часу напруження зникає, виникає довіра, то подальша взаємодія буде продуктивною.

Наступним етапом є дослідження (ідентифікація) проблеми. Консультант намагається якомога точніше охарактеризувати проблему клієнта. Уточнюється проблема доти, доки і консультант, і клієнт не досягнуть однакового розуміння ситуації. З'ясовуються причини її виникнення та вплив на поточну проблемну ситуацію клієнта. Варто зупинитися детальніше на ідентифікації проблеми. Запит, з яким звертається клієнт не завжди розкриває головну проблему клієнта. Для прикладу клієнт заявляє про конфлікти між працівниками, а головною проблемою є його страх дати зауваження чи поставити ультиматум працівникам, щоб подібна ситуація більше не повторювалася. Завдання консультанта - допомогти клієнту розкритися, а потім дослідити свої істинні почуття та переживання з приводу його проблеми.

Після етапу дослідження слідує *етап визначення (ідентифікації) альтернатив*. Обговорюються можливі варіанти вирішення проблеми. Важливо на початку з'ясувати, як сам клієнт бачить розв'язання своєї проблеми, яке

рішення було б для нього найкращим, а потім допомогти клієнту визначитися з бажаною альтернативою. При цьому, варто бути готовим до повернення на попередні етапи, бо, можливо, проблема не була правильно визначено або не обговорена в деталях.

На етапі планування визначаються шляхи досягнення бажаного результату, які ресурси необхідні цього. На цьому етапі завданням консультанта є підтримка та мотивація клієнта у плануванні його дій при умові врахування стану клієнта при визначенні шляхів розв’язання проблеми. Завжди треба питати клієнта про його бачення варіантів виходу із ситуації, підтримувати його бажання до змін та позитивні якості.

На фінальному кроці, узагальненні, обговорюються необхідні дії для реалізації прийнятих рішень, оцінюється готовність завершити роботу.

Схематично алгоритм надання консультації ми відобразили на рис.3.3.



Рис.3.3. Алгоритм надання консультаційних послуг для
ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ»

Джерело: сформовано автором.

Окрім наведеного вище алгоритму, ми вважаємо за ефективне дотримуватися пропонованої нами технологічної карти надання консультаційних послуг, яка є більш розширеною за сам алгоритм надання консультації, оскільки включає в себе рекомендації типу: як підготувати місце для проведення консультації (якщо вона відбудуватиметься в офісі), запитати якою мовою спілкуватися зручніше тощо (рис. 3.4).

Ще одним важливим напрямком визначення ефективності надання консультаційних послуг є запровадження системи KPI (англ. *key performance indicators* – ключові показники ефективності). Директор ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» має пояснити своїм підлеглим взаємозв'язок цілей компанії, відділу, працівників з ключовими показниками ефективності. В іншому випадку у консультантів не буде розуміння, для чого впроваджувати KPI, і така система буде сприйматися як один бюрократичний інструмент. Тобто, система KPI дасть можливість досягнути основної мети компанії завдяки виконанню показників діяльності працівників. При цьому, планується обговорити з підлеглими критерії оцінки. Тобто, кожен консультант повинен розуміти як вимірюється кожен показник, і що потрібно зробити, щоб досягти всіх необхідних індикаторів. Постійно давати зворотній зв'язок за результатами роботи працівника – основна умова, якої потрібно дотримуватися постійно. При цьому, варто вдаватися до розробки такої системи лише за умови, якщо мета підприємства тотожна меті кожного співробітника. В компанії «Г КОНСАЛТИНГ» ми пропонуємо запровадити систему KPI для консультантів, яка базуватиметься на кількості успішно проведених зустрічей, крос-продажах супутніх послуг та обсягу доходу, залученого в компанію. Впровадження кількісної системи визначення ефективності діяльності компанії обумовлена взаємозв'язком, який прямо пропорційно впливає на конкурентоспроможність консалтингової компанії: чим вищі показники KPI консультанта, тим більше вони впливають на ефективність діяльності компанії, яка виражається через отримання прибутку та кількості залучених клієнтів.



Рис.3.4. Технологічна карта надання консультаційних послуг

Джерело: сформовано автором

Отож, одним із основних інструментів досягнення мети ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» є розробка та слідування технологічній карті надання консультаційних послуг та впровадження розуміючої для працівників та ефективної для самої компанії, системи KPI.

3.2. Прогнозна оцінка заходів з підвищення конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» у сфері управлінського консультування бізнесу

Описана нами необхідність розгортання рекламної кампанії в мережі Інтернет, а саме налаштування критеріїв пошуку за регіонами за допомогою Google Adds, з врахуванням потреби клієнтів у послугах зможе підвищити показники ефективності на період січень-червень 2022 року вдвічі (Додаток Б). Умовою розрахунку є наступне: видатки на рекламу збільшити вдвічі на ті послуги, які користуються популярністю в м. Києві, Київській обл., м. Харкові, а на ті послуги, які найменш популярні – залишити фінансування без змін. Тобто, ІТ-спеціалісти ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» повинні налаштувати рекламні запити таким чином, щоб відсоток запитів на послуги у сфері охорони праці в м. Києві та Київській обл. повинен бути найбільшим – 75 %, інші 25 % розподілити на всю Україну; у м. Харків 75 % запиту повинні припадати на бухгалтерський аутсорсинг, інші 25% розсегментувати по Україні (рис. 3.5)

Пропонується залишити без змін фінансування рекламної діяльності в м. Дніпро, оскільки нераціонально пропонувати послугу там, де немає великого попиту на неї. Припинити фінансування теж недоцільно, оскільки статистика показує, що кількість кліків прослідковується, отже якась частина запитів все-таки є.



Рис.3.5. Рекламні запити на послуги «Г КОНСАЛТИНГ» за регіональністю

Джерело: сформовано автором

Дана прогнозована аналітика розрахована за умови, що на діяльність компанії не вплинуть пандемічні обмеження та підприємство продовжуватиме функціонувати на тому етапі, на якому воно зараз, оскільки такі обмеження впливатимуть на видатки на рекламну кампанію, фонд заробітної плати, плата за орендоване приміщення ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ».

При цьому, варто зменшити прогнозні очікування по рекламній діяльності на період літніх відпусток (червень-серпень) та зимових (січень-лютий), оскільки в цей час відслідковується неактивність з боку клієнтів та їх неготовність вдаватися до залучення консультантів стосовно налагодження бізнес-процесів. Наведені прогнозовані дані спрямовані на збільшення кількості вхідних заявок від клієнтів.

Варто зазначити, що економічний ефект від підвищення професійних навичок консультантів за рахунок проходження тренінгів, семінарів, вебінарів та чітка робота за розробленим алгоритмом надання консультацій та технологічними картами, відбиватиметься в кількості нових залучених клієнтів,

кількості проведених зустрічей, залученого доходу в компанію, що, в свою чергу, відображатиметься в системі KPI. Розрахунки здійснені з врахуванням мінімальної вартості певного виду послуг, бажаної кількості нових залучених клієнтів, проведених консультацій на прогнозований період січень-червень 2022 року (6 міс.) для 8 консультантів (табл. 3.1, 3.2, 3.3, 3.4).

Табл. 3.1

**Система KPI консультантів у реалізації послуг у сфері охорони праці
ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ»**

Місяці	Кількість проведених консультацій	Коефіцієнт прискорення при виконанні KPI	Очікуваний дохід компанії
1-й міс.	15	1	108 000 грн.
2-й міс.	18	1,2	155 520 грн.
3-й міс.	23	1,3	215 280 грн.
4-й міс.	32	1,4	322 560 грн.
5-й міс.	49	1,5	529 200 грн.
6-й міс.	78	1,6	898 560 грн.

Розрахунки були здійснені за формулою (3.1):

$$\text{Дохід} = \text{Консультація} \times \text{Коеф. прискорення} \times 7200 \text{ грн.},$$

(3.1)

де: *Консультація* – кількість проведених консультацій;

– *Коеф. прискорення* – коефіцієнт прискорення при виконанні KPI;

– 7200 грн – мінімальна вартість послуги з охорони праці у ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ».

Табл. 3.2

**Система KPI консультантів у реалізації послуг у сфері кадрового
консалтингу ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ»**

Місяці	Кількість нових клієнтів	Коефіцієнт прискорення при виконанні KPI	Очікуваний дохід компанії
1-й міс.	4	1	1 400 грн.

Продовження табл. 3.2

2-й міс.	5	1,2	2 100 грн.
3-й міс.	7	1,3	3 185 грн
4-й міс.	10	1,4	4 900 грн.
5-й міс.	15	1,5	7 875 грн
6-й міс.	24	1,6	13 440 грн.

Розрахунки були здійснені за формулою (3.2):

$$\text{Дохід} = \text{Клієнт} \times \text{Коеф.прискорення} \times 350 \text{ грн},$$

(3.2)

де: *Клієнт* – кількість нових клієнтів;

– *Коеф.прискорення* – коефіцієнт прискорення при виконанні КРІ;

– 350 грн – мінімальна вартість послуги з кадрового консалтингу у ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ».

Табл. 3.3

Система КРІ консультантів у реалізації послуг у сфері бухгалтерського консалтингу ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ»

Місяці	Кількість нових клієнтів	Коефіцієнт прискорення при виконанні КРІ	Очікуваний дохід компанії
1-й міс.	3	1	2 250 грн.
2-й міс.	4	1,2	3 600 грн.
3-й міс.	5	1,3	4 875 грн
4-й міс.	7	1,4	7 350 грн.
5-й міс.	11	1,5	12 375 грн
6-й міс.	18	1,6	21 600 грн.

Розрахунки були здійснені за формулою (3.3):

$$\text{Дохід} = \text{Клієнт} \times \text{Коеф.прискорення} \times 750 \text{ грн},$$

(3.3)

де: *Клієнт* – кількість нових клієнтів;

– *Коеф. прискорення* – коефіцієнт прискорення при виконанні КРІ;

– 750 грн – мінімальна вартість послуги з бухгалтерського консалтингу у ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ».

Табл. 3.4

Система KPI консультантів у реалізації послуг у сфері юридичного консалтингу ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ»

Місяці	Кількість нових клієнтів	Коефіцієнт прискорення при виконанні KPI	Очікуваний дохід компанії
1-й міс.	5	1	7 500 грн.
2-й міс.	6	1,2	10 800 грн.
3-й міс.	8	1,3	15 600 грн.
4-й міс.	11	1,4	23 100 грн.
5-й міс.	17	1,5	38 250 грн.
6-й міс.	27	1,6	64 800 грн.

Розрахунки були здійснені за формулою (3.4):

$$\text{Дохід} = \text{Клієнт} \times \text{Коеф. прискорення} \times 1500 \text{ грн},$$

(3.4)

де: *Клієнт* – кількість нових клієнтів;

– *Коеф. прискорення* – коефіцієнт прискорення при виконанні KPI;

– 1 500 грн – мінімальна вартість послуги з юридичного консалтингу у ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ».

Сумарний дохід на прогнозовані 6 міс. становить за формулою (3.5):

$$\sum \text{Дохід} = П1 + П2 + П3 + П4 = (898560 + 13440 + 21600 + 64800) = 998400 \text{ грн}$$

(3.5)

де: *П1* – очікуваний дохід компанії на 6-й міс. від надання послуг у сфері охорони праці;

– *П2* – очікуваний дохід компанії на 6-й міс. від надання послуг у сфері кадрового консалтингу;

– *П3* – очікуваний дохід компанії на 6-й міс. від надання послуг у сфері бухгалтерського консалтингу;

– *П4* – очікуваний дохід компанії на 6-й міс. від надання послуг у сфері юридичного консалтингу.

Тобто, підвищення кваліфікації консультанта, дотримання технологічних карт надання послуг та алгоритму консультації є складовою системи оцінки ефективності консультанта.

В ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» пропонується впровадження системи показників ефективності надання консалтингових послуг консультантами, орієнтуючись на кількість проведених консультацій та очікуваного доходу компанії. При цьому, консультантів потрібно поділити наступним чином: 2 консультанти відповідальні за послуги у сфері охорони праці, 2 – за бухгалтерський консалтинг, 2 – за юридичний консалтинг та ще 2 – за кадровий консалтинг. Очікуваний ефект від впровадження системи КРІ складає збільшення доходу компанії на 60 % станом на червень 2022 року.

Висновки по розділу 3

Консультанти на всіх етапах проекту активно взаємодіють із клієнтом, спонукаючи його висловлювати свої ідеї, міркування, пропозиції, проводити за допомогою консультантів аналіз проблем і сприяти прийняттю рішень. При цьому роль консультантів укладається внаслідок абсорбції (зборі) цих зовнішніх і внутрішніх ідей, оцінці рішень, отриманих у процесі спільної із клієнтом роботи й приведенні їх у систему рекомендацій. Одним із основних інструментів досягнення мети ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» є розробка та слідування технологічній карті надання консультаційних послуг та впровадження розуміючої для працівників та ефективної для самої компанії, системи КРІ. Орієнтованість на клієнта, на наш погляд, є головною у цьому бізнесі. До того ж варто звертати увагу на структуру консультації, дотримання якої сприяє

розв'язанню проблеми клієнта. Відповідальним за організацію цього процесу є консультант.

В ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» пропонується впровадження системи показників ефективності надання консалтингових послуг консультантами, орієнтуючись на кількість проведених консультацій та очікуваного доходу компанії. При цьому, консультантів потрібно поділити наступним чином: 2 консультанти відповідальні за послуги у сфері охорони праці, 2 – за бухгалтерський консалтинг, 2 – за юридичний консалтинг та ще 2 – за кадровий консалтинг. Очікуваний ефект від впровадження системи КРІ складає збільшення доходу компанії на 60 % станом на червень 2022 року.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

Інститут консультування розвивався у другій половині ХХ століття під час відновлення світової промисловості, фінансової та політичної системи, а також появи та консолідації на ринку більшості консалтингових фірм. Бум ділової активності в цей період допоміг зробити консультування офіційно визнаною професією та прибутковою справою.

Комерційний успіх консалтингу обумовлений складністю проблем управління, що виникають у сучасних компаніях, та невизначеністю бізнес - середовища, що викликає невпевненість керівників та змушує їх звертатися за допомогою.

Необхідним є розмежування понять «консалтинг», «коучинг», «ділове управління» та «управлінське консультування», які часто вживають у спорідненому значенні. Консультація з питань управління, як окремий вид економічної консультації, полягає у наданні незалежних та об'єктивних порад кваліфікованими фахівцям, щоб допомогти клієнту покращити використання його потенціалу для досягнення найбільшого ефекту, *чим і обумовлено завдання консультаційної діяльності*. Клієнти звертаються до підприємств з проблемами різного характеру: фінансовими, юридичними, управлінськими тощо, що породжує необхідність, відповідно, різних *напрямків надання консультаційних послуг*. Зокрема, в залежності від проблематики клієнта, можна використовувати різні методи надання консультаційних послуг, поєднуючи їх, або використовуючи по окремо. Успішний результат застосування того чи іншого методу в подальшому впливає на ефективність роботи консалтингової організації.

Оскільки на даний час конкретних методів визначення показників, які би ідентифікували рівень задоволеності клієнта від наданих послуг, немає, доводиться орієнтуватися на суб'єктивну думку клієнта, яка стосується наданих послуг. Ефективність управлінського консалтингу прямо залежить від

об'єктивних та суб'єктивних чинників, від самих працівників консалтингової компанії, які беруть участь в процесі консультування, від керівника підприємства, від виправданого очікуваного результату клієнта. *Оцінка якості надання консалтингових послуг* проводиться з врахуванням категорії «результат», «процес», «ресурси», які характеризують ступінь досягнення цілі клієнта, процесні характеристики надання послуги та ресурсні можливості для надання таких. Зокрема, виділяють й кількісні характеристики якості послуг, до яких відноситься час очікування на послугу; терміни надання послуг; надійність результату послуги; точність виконання послуги. Але при цьому всьому, обидва типи характеристик (кількісні та якісні) повинні бути практичними для оцінки та порівняння з чинними стандартами як для клієнта, так і для консультанта.

Розвиток консалтингового бізнесу в Україні складний і неорганізований, хоча в країні є понад 300 національних консалтингових компаній та відкриті представництва великих світових компаній. Найбільше консалтингових послуг потребує Європа. На глобальному рівні користуються попитом фінансові послуги та з операційного консультування. Український ринок потребує, в першу чергу, фінансових консультативних послуг, з управління персоналом та маркетингових. Попит на консультаційні послуги в країні залишається низьким через складну макроекономічну ситуацію та низьку ділову активність, відсутність досвіду та культури роботи з незалежними консультантами, неможливість потенційних клієнтів оцінити корисність консультативних послуг.

У ході дослідження була *розглянута діяльність ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» (м. Київ)* (підприємство виділяється на ринку консалтингових провайдерів широким спектром надання послуг, їх затребуваністю серед клієнтів, суворим дотриманням умов конфіденційності), яка відображає реальну практичну ситуацію консалтингового бізнесу в Україні, дає можливість розширити уявлення про цю діяльність, допомагає зрозуміти наявність проблемних областей та необхідність їх вивчення.

Розглянуто оцінку ефективності надання послуг з управлінського консалтингу ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» за якою можна оцінювати за обсяг доходу, збільшення продажів, зменшення виробничих витрат.

Розробка та впровадження заходів по вдосконаленню напрямів управлінського консультування бізнесу є невід'ємною складовою, яка здатна впливати на конкурентоспроможність підприємства. В даному дослідженні до таких заходів віднесені були: розгортання активної рекламної кампанії з врахуванням територіальної потреби у отриманні консалтингового продукту та збільшенням видатків на рекламну активність найбільш затребуваних послуг. Пропоновані були також розробка алгоритму надання консультаційних послуг та технологічна карта надання консультацій, чітке слідування яких зможе покращити весь процес надання послуг та залучити нових клієнтів, а також підвищення професійних компетенцій консультантів та запровадження системи ключових показників їх ефективності.

За даними прогнозової оцінки рекомендованих заходів з підвищення конкурентоспроможності та клієнтоорієнтованості ТОВ «Г КОНСАЛТИНГ» у сфері управлінського консультування бізнесу, дохід компанії підвищиться за 6 міс. на 60 %.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. «G CONSULTING»: [сайт]. URL: <https://gconsulting.com.ua/>
2. «Делойт» в Україні: [сайт]. URL: <https://www2.deloitte.com/ua/uk/pages>
3. Baker Tilly: [сайт]. URL: <https://bakertilly.ua/>
4. BFM Group Ukraine: [сайт]. URL: <https://bfmgroup.ua.market/about>
5. Enegen: [сайт]. URL: <https://www.enege.org/>
6. Ernst&Young: [сайт]. URL: https://www.ey.com/en_ua/global-review/2020/facts-and-figures
7. KPMG в Україні: [сайт]. URL: <https://home.kpmg.ua/uk/home.html>
8. Pro-Consulting: [сайт]. URL: <https://pro-consulting.ua/>
9. PwC: [сайт]. URL: https://www.pwc.com/gx/en/about/global-annual-review-2020.html?source=post_page
10. Smart Solution: [сайт]. URL: https://smart-hr.com.ua/outstaffing/?gclid=Cj0KCQjwnoqLBhD4ARIsAL5JedKFrzjxVjJiKPJcGQu7V2lHi-f0DLMwXBwH7yri1W0fL_w0bEXb3kaAgUQEALw_wcB
11. SV Development: [сайт]. URL: <http://www.svdevelopment.com/ua/>
12. Visotsky Consulting: [сайт]. URL: <https://visotsky.com/>
13. Youcontrol: [сайт]. URL: https://youcontrol.com.ua/catalog/company_details/43727180/
14. Атаманчук Ю.М., Гузар Б.С., Шупило О.В. Проблеми формування та функціонування ринку консалтингових послуг в Україні. *Вісник КІБіТ*. 2015. №3. С. 3-7.
15. Бондар: [сайт]. URL: <https://bondar.net.ua/>
16. Бортнікова М.Г. Аналізування стану реалізації консалтингових проектів на вітчизняному та світовому ринках. *Електронне фахове наукове видання*. Миколаївський національний університет ім. В.О. Сухомлинського. 2017. № 18. С. 29

17. Васильєв О.В., Німкович А.І. Консалтинг як елемент інфраструктури підтримки бізнесу. *Глобальні та національні проблеми економіки*. 2017. № 15. С. 497–502.
18. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник /В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К.: КНЕУ, 2015. 244 с.
19. Волошан І. Г., Волковська Я. В. Особливості надання консалтингових послуг та їх відображення в бухгалтерському обліку. *Бізнесінформ*. 2019. №2. С. 290.
20. Грищенко Н. Класифікаційна ідентифікація консалтингових послуг на світовому ринку. *«Економічний дискурс»: міжнародний науковий журнал*. 2018. № 1. С. 7-16.
21. Державна служба статистики України: [сайт]. URL: <http://www.ukrstat.gov.ua>
22. Державний класифікатор України. Класифікація послуг зовнішньоекономічної діяльності ДК 012-97. 1997. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/v0324217-97#Text> .
23. Дикань В.Л. Стратегічне управління: навч. посіб. / В.Л. Дикань, В.О.Зубенко, О.В. Маковоз та ін.. К. : ЦУЛ, 2013. 272 с
24. Діяльність підприємств сфери послуг. Статистичний бюлетень. 2013-2017 рр. URL: http://www.ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/08/Arch_psp_bl.htm
25. Іванова А.О. Ділове консультування. URL: <https://sites.google.com/site/psihologditacijtasimejnij>
26. КВЕД-2010. URL:http://kved.ukrstat.gov.ua/KVED2010/kv10_i.html
27. Кленін О.В., Білопольський М. Г. Стратегічний консалтинг в системі управління розвитком підприємства: ретроспектива та перспективи/ О. В. Кленін, М. Г. Білопольський // Вісник економічної науки України. 2017. №1. С.134-165.
28. Ковальська К.К. Особливості і тенденції розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. *Ефективна економіка*. №6, 2014.

29. Консалтинг, коучинг, управління розвитком виробництва. URL: <http://www.nbuu.gov.ua/node/417>
30. Консалтингова компанія «Експерт»: [сайт]. URL: <http://tax-expert.in.ua>
31. Короткий курс з дисципліни «Управлінське консультування». URL: https://studme.com.ua/1584072013113/menedzhment/upravlencheskoe_konsultirovaniye.htm
32. Котовська І. Коучинг як новий метод управління персоналом / І.Котовська, Р.Оксентюк, Ю.Вовк // Соціально-економічні проблеми і держава. 2016. № 1 (14). С.178-184.
33. Мазур Н.А., Ніколашин А.О. Ринок консалтингових послуг України та світу в умовах змін. Економіка та суспільство. 2021. №24.
34. Методи консультування. URL.: https://stud.com.ua/21708/ekonomika/metodi_konsultuvannya
35. Мурга М. Чужим розумом: як виживає ринок консалтингу. URL: <http://delo.ua/business/chuzhimumom-chem-vyzhivaetrynok-konsaltinga-313987/>
36. Охріменко О. О., Кухарук А. Д. Міжнародний консалтинг: навч. посіб. Київ: НТУУ «КПІ», 2016. 184 с.
37. Положення про порядок організації та проведення конкурсів на право виконання консалтингових (консультаційних, аудиторських, юридичних та оціночних) послуг. 1999. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/z0633-99#Text> .
38. Попова Н. В. Управлінський консалтинг: навчальний посібник / Н. В. Попова, К. Д. Гурова. – 2-ге видання. – Харків: В ДЕЛІЕ. 2016. 306 с.
39. Про Перелік послуг, які можуть надавати аудитори (аудиторські фірми): Рішення Аудиторської Палати України від 22.12.2011. № 244/14. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/rada/show/vr244230-11#Text> .
40. Рейкін В.С., Макара О.В. Консалтинг в Україні: оцінка стану та тенденції розвитку. URL: <https://doi.org/10.32843/infrastruct39-16>

41. Соколенко В. А., Лінькова О. Ю. Основи управлінського консультування: навч.-метод. посіб. для студентів екон. спец. Харків: НТУ "ХПІ", 2018. 215 с.
42. Стандарт ISO 9004-2-91. URL: <http://www.vashdom.ru/gost/9004-2-91/>
43. Тарасенко С.І. Конспект лекцій з дисципліни «Управлінське консультування» для здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент» за освітньо-професійною програмою «Менеджмент». Кам'янське: ДДТУ, 2017. 149 с.
44. Уікхем Ф. Консалтинг з управління проектами: пер. з англійської мови / Ф. Уікхем. - М.: Дело и Сервис, 2006. 367 с.
45. Уітмор Дж. Високопродуктивне навчання: пер. з англійської мови / Дж. Уітмор. - М.: Міжнародна академія корпоративного управління та бізнесу. 2005. 168 с.
46. Черепанова В.А. Удосконалення теоретичних основ застосування ділового консультування в Україні. Бізнесінформ 2018. №2. С. 29-30
47. Шпильова В.О., Тен С.А. Тенденції та перспективи розвитку ринку консалтингових послуг в Україні. 2018. № 23. С.174
48. FEACO report Survey of the European Management Consultancy. 2014 – 2015. – December 2015 – Р. 8–9. URL: <http://www.feaco.org>. (дата звернення: 10.10.2021)
49. Gartner Market Share Analysis: Consulting Services, Worldwide, 2018, Chrissy Healey, Brendan Williams, Patrick Sullivan, Dean Blackmore, 23 April 2019. URL: <https://www.gartner.com/en/documents/3907120/market-share-analysis-consulting-services-worldwide-2018>
50. Global Consulting Industry URL: <http://www.consultancy.uk/consulting-industry/global>
51. Katherine N. Lemon, Peter C. Verhoef. Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey. Journal of Marketing. URL: <https://journals.sagepub.com/doi/full/10.1509/jm.15.0420>

52. Marketing Strategy What Makes you special. URL: <https://www.b2binternational.com/publications/marketing-strategy-what-makes-you-special/>
53. Mieszcza C. Top 6 Financial Services Customer Experience Trends to Watch in 2018. URL: <https://www.evergage.com/blog/top-financial-services-customer-experience-trends2018/>

ДОДАТКИ