



ТЕМА 3 СУБ'ЄКТИ КОНСУЛЬТАЦІЙНОГО ПРОЦЕСУ, ЇХ ВЗАЄМОДІЯ

Мета: з'ясувати ключові характеристики, переваги та недоліки основних учасників ринку консалтингу; розглянути моделі та способи надання консультаційних послуг, особливості маркетингу консультаційних послуг.

Ключові поняття: внутрішні та зовнішні консультанти, модель консалтингу, маркетинг консалтингу, поведінкова роль консультанта.

ПЛАН

1. Види консультантів. Основні характеристики консультантів.
2. Професійні та етичні вимоги до консультантів.
3. Моделі консультування.
4. Маркетинг консультаційних послуг.

1. Види консультантів. Основні характеристики консультантів

Продуктом консалтингу є консультаційна послуга. Забезпечити високу якість послуг можна лише за тієї умови, що організація-виробник послуг матиме високий авторитет на ринку. Її успішна діяльність неможлива без наявності людського капіталу – співробітників, наділених комплексом професійних та етичних якостей, здатних дотримуватися визначених професійних правил.

Консультант – фізична чи юридична особа, яка надає консультаційні послуги, як правило, на комерційній основі. Це фахівець в певній галузі, який володіє знаннями, аналітичними та діагностичними навичками, можливістю застосовувати їх в процесі вирішення проблем клієнта, дотримується етичних норм та стандартів професії.

Основними критеріями-характеристиками консультанта є:

- консультант пропонує та надає клієнтам те, в чому вони відчувають потребу, бажають придбати або в різних областях знань комерції та менеджменту, або експертизи, або досвіду та ноу-хау;
- консультант знає як працювати з клієнтами, спрямований на визначення та вирішення їх проблем за рахунок використання різних методологічних підходів та інструментів з метою встановлення проблем, аналізу причин їх виникнення, з'ясування доцільності змін, вибору альтернатив, подолання психологічних та інших бар'єрів, що виникають в процесі підготовки та реалізації рішень;
- консультант незалежний та об'єктивний радник, який має можливість та бажання говорити клієнту правду та надавати абсолютно незалежні та обґрунтовані рішення.

Класифікувати консультантів можна за різними ознаками. Наприклад, за видом послуг, які вони надають: аудитори, консультанти з підбору персоналу, консультанти з питань інформаційних технологій тощо.

Відносно до клієнтської організації серед них виокремлюють (табл. 3.1):

- *зовнішніх консультантів* – незалежних від клієнта консультаційних компаній, основними перевагами яких є незалежність у поглядах і діях, оперування передовими знаннями і навичками;
- *внутрішні служби управлінського консультування*, створені, як правило, у великих корпораціях. Основними перевагами їх є менша вартість послуг (приблизно на 30-50% порівняно із зовнішніми консультантами); доступність консультантів у будь-який час для будь-якого підрозділу; глибоке знання справ, стилю роботи й управління, організаційної культури і політики організації; конфіденційність.

Таблиця 3.1 – Характеристики внутрішніх та зовнішніх консультантів

Добре знають свою організацію. Глибоке розуміння стилю роботи та управління, культури та політики. Конфіденційність. Можливість використання послуг при вирішенні проблем в тим випадках, в яких раніше консультанти не застосовувалися. Оплата їх послуг є дешевшою.	Витрати на оплату праці є постійними. Потрібно витрачати кошти на їх навчання. Вони не залежать від зовнішньої критики. Помилки, що завдані ними, зрідка стають помітними. Вони не мають постійного оновлення та поповнення досвіду роботи в інших галузях. У роботі може бути відсутній творчий підхід.
Позитивні сторони	Негативні сторони

ВНУТРІШНІ КОНСУЛЬТАНТИ

ЗОВНІШНІ КОНСУЛЬТАНТИ

Позитивні сторони	Негативні сторони
Широкий світогляд і володіння інформацією в різних галузях управління (володіння значним обсягом попередньої інформації для проведення аналітичних робіт в певній сфері, а також досвідом проведення аналітичних робіт на різних об'єктах, що відносяться не тільки до даної області, алей до суміжних). Орієнтація на загальне вивчення і перенесення досвіду інших організацій. Можливість отримати нові ідеї в результаті «свіжого погляду». За їх допомоги можна посилити аналітичні відділи підприємств, довірити тимчасове управління аналітичними роботами. Об'єктивність аналізу ситуації.	Нестача інформації про компанію (так як проводить в офісі компанії обмежений час). Використання стандартних, неадаптованих з урахуванням особливостей компанії схем і методик роботи (погіршує якість аналізу ситуації). Високі гонорари в порівнянні з оплатою праці фахівців фірми. Відчують на собі вплив стереотипів від попередніх проектів. Потребують часу на ознайомлення з рівнем їх професіоналізму та кваліфікації. Потребують часу для ознайомлення з проблемою організації.

Внутрішні консультанти не є альтернативою зовнішнім, які завжди матимуть перевагу в ситуаціях, що не потребують конфіденційності. Вони особливо цінні за необхідності досконалого знання особливостей конкретної корпоративної організації та управління нею. Однак, внутрішнє консультування

може бути шкідливим за відсутності чітких взаємних зобов'язань компанії і внутрішніх консультантів, безсистемного їх використання. Рекомендації служби внутрішнього консультування, яка має низький статус і позбавлена доступу до вищого керівництва, не матимуть авторитету і довіри.

У сучасних умовах дії з консалтингу виконують **спільні групи**, які складаються із зовнішніх і внутрішніх консультантів, що скорочує консультаційні витрати, допомагає зовнішнім консультантам швидко освоїти особливості організації-клієнта і сприяє навчанню внутрішніх консультантів. За такого підходу зовнішні консультанти діють на партнерських засадах із внутрішніми консультантами, оскільки у багатьох випадках тактично правильніше подавати спільні пропозиції як напрацювання внутрішніх підрозділів.

Консалтингові фірми за розміром та асортиментом послуг можна також поділити на:

- великі багатофункціональні, як правило, транснаціональні консалтингові фірми чисельністю від 100 до 1000 осіб. Вони працюють із клієнтами широкого спектра і вирішують проблеми будь-якої складності з повним набором управлінських послуг;
- аудиторсько-бухгалтерські фірми, які, як правило, не обмежуються суто аудиторськими і бухгалтерськими видами робіт, а пропонують також послуги у сфері поведінкових ситуацій, управління кадрами і професійною підготовкою;
- дрібні консалтингові фірми, що спеціалізуються в одній або кількох галузях промисловості або сферах послуг. Найчастіше вони займаються загальним управлінським консультуванням дрібних і середніх фірм;
- консультаційні фірми, що спеціалізуються на інженерно-технічних послугах. Їх співробітниками є фахівцями у галузі телекомунікацій, програмного забезпечення, економетрії.

2. Професійні та етичні вимоги до консультантів

Вимоги до консультантів не мають законодавчого закріплення. Вони вироблені під час практичної діяльності багатьох зарубіжних консультаційних організацій і перевірені досвідом їх успішного консультування. Вимоги містяться переважно в правилах поведінки консультантів, складених їх асоціаціями. Наприклад, Інститут консультантів з питань управління, який є визнаною професійною асоціацією консультантів у Великій Британії, має сформований кодекс професійного поведіння, якому підкоряються всі його члени. Аналогічні за змістом кодекси чи норми мають і інші зарубіжні асоціації консультантів. В Україні поки що існуючі асоціації подібних норм поведінки для своїх членів не затвердили.

Загалом можна визначити дві групи вимог до консультантів професійні та етичні. Професійні вимоги до консультантів стосуються перш за все, рівня їх знань та професіоналізму (табл. 3.2).

Таблиця 3.2 – Професійні вимоги до консультантів

Вимоги	Сутність вимоги
Загальна ерудиція та компетентність	- володіння високим рівнем загальних знань у сфері економіки, вміннями відстежувати зміни і тенденції в економічному розвитку; - наявність навичок, досвіду та спеціальної компетенції у сфері управління організаціями; - поради, рішення й рекомендації консультанта повинні ґрунтуватися на глибокому аналізі всіх фактів і досвіду
Незалежність і неупередженість	- уміння уникати будь-яких дій або ситуацій, які можуть завдати шкоди професійному обов'язку або честі; - розробка висновків винятково за своєю об'єктивною думкою й в інтересах клієнта; - надання пояснень, порад клієнтові з усіх важливих питань щодо вигоди, яку він очікує від діяльності консультанта; - повне поінформування клієнта про процес виконання завдання
Рекомендаційність пропозицій	- консультанти не мають адміністративної влади і є радниками щодо пропонованих змін; - не несуть відповідальності за пропоновані зміни
Спеціальна кваліфікована експертиза	- консультанти є незалежними оцінювачами рішень клієнта, за рахунок володіння комплексом накопичених професійних знань та досвідом роботи
Конфіденційність	- гарантування інформаційної безпеки, гарантування, що інформація щодо проблем певної організації не вийде за її межі; - консультант не має запрошувати або заохочувати службовців клієнта, на якого він працює, розглядати альтернативні проекти, якщо це не є метою завдання

Етичні норми поведінки консультантів стосуються аспектів щодо укладання угод і визначення гонорарів, побудови відносин зі співробітниками клієнта, поведінки у конфліктних ситуаціях тощо (табл. 3.3).

Таблиця 3.3 – Етичні вимоги до консультантів

Вимоги	Сутність вимоги
1	2
Укладання угоди про консультування і визначення гонорару	- масштаб й характер послуг та розмір й порядок оплати; будь-який перегляд положень має бути попередньо обговорений і погоджений із клієнтом, до початку виконання робіт
Відносини зі співробітниками організації-клієнта	- ставлення до клієнта має бути ввічливим, доброзичливим, толерантним, що сприятиме формуванню спокійної ділової атмосфери й ефективному розв'язанню проблем
Конфлікт інтересів	- консультант не повинен надавати послуги клієнтові з питань, несумісних з його професійними обов'язками; - при загрозі конфлікту інтересів, консультант має, відповідно до обставин, або відмовитися від завдання, усунувши джерело конфлікту, або розкрити інформацію й отримати згоду зацікавлених сторін на подальші дії.
Додаткові винагороди	- відмова консультанта від комісійних, подарунків; - сприйняття подарунків як ознаки прихильності клієнта, що свідчить про психологічну слабкість і певною мірою безвідповідальність консультанта перед своєю організацією, оскільки це негативно позначається на її репутації

Продовження табл. 3.3

Професійна відповідальність перед колегами	- поведінка консультанта повинна завжди бути спрямованою на підвищення репутації й суспільного визнання професії консультанта; - консультант має бути об'єктивним, чесним, дотримуватися конфіденційності
Самореклама	- рекламуючи свою роботу, консультант повинен завжди надавати правдиву інформацію про себе; - методами просування послуг консультанта є: опублікування роботи за згодою клієнта; відвідування потенційних клієнтів; розміщення інформації в будь-якому довіднику; оголошення у друкованих виданнях, на радіо або телебаченні; публічні виступи

3. Моделі консультування

У процесі консалтингу досить часто поведінка консультанта може виявлятися різною, залежно від ситуації характеру вирішуваної проблеми (табл. 3.4).

Таблиця 3.4 – Чинники, які впливають на вибір поведінкової ролі

Групи чинників	Бачення клієнта	Бачення консультанта
Чинники, які стосуються лише клієнта	Клієнт хоче: незалежності; розуміння його і його проблем; прийняття певних рішень	Клієнт має: малий досвід; потребу в отриманні допомоги; байдужість до збереження свого статус-кво
Чинники, які стосуються лише консультанта	Консультант хоче: досягти розвитку клієнта у широкому розумінні; запобігти залежності клієнта від консультанта	Консультант має: великий методичний досвід і знання практики; визнану репутацію; добре розуміння справ клієнта
Чинники, які стосуються співпраці клієнта з консультантом	взаємне небажання; консультант не схильний до згоди	взаємна повага; досвід попередньої співпраці; подібні цілі; відкритість до порозуміння
Чинники, залежні від специфіки ситуації	значні втрати при прийнятті неякісних рішень; суттєвий вплив на систему; проблема змінюється в часі або потребує тривалого перебування консультанта в організації клієнта	Проблема: чітко визначена; термінова; не дуже складна; не надто впливає на культуру організації

Поведінкова роль консультанта – спосіб побудови відносин консультанта з персоналом клієнтської організації.

Загалом вирізняють такі основні поведінкові ролі консультантів:

1) *Консультант-пропагандист* шляхом пропаганди намагається вплинути на систему клієнта. Пропаганда може бути:

– позиційною – консультант впливає на клієнта цілеспрямовано, диктуючи клієнту вибір певної позиції з огляду на його діяльність (виробництво товарів, прийняття рішення та ін.)

– методологічною – консультант має за мету вплив на рішення клієнта стосовно вибору певної системи методів і прийомів вирішення конкретної проблеми, але власне остаточне рішення лишається за клієнтом.

2) *Технічний експерт* за допомогою спеціальних знань та досвіду надає клієнтові відповідні послуги. Консультант виконує лише локальну експертну роботу, дає пораду з приводу вже визначеної проблеми. Схвалений консультантом варіант клієнт реалізує самостійно.

3) *Інструктор та викладач* організовує навчання у межах системи клієнта, проводить тренінги з відривом чи без відриву від виробництва або безпосередньо надає інформацію навчально-ознайомлювального характеру.

4) *Помічник у вирішенні проблем* доповнює дії клієнта на стадіях сприйняття, усвідомлення та розробки заходів, що необхідні 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 бере участь у прийнятті рішень паритетно з клієнтом.

5) *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. Однак, консультант у цьому випадку безпосередньо не бере участі у виборі ефективного варіанта рішення. Остаточне слово лишається за клієнтом, для якого консультант тільки готує та обґрунтовує рішення.

6) *Пошукач фактів* працює з інформацією системи клієнта. Його вплив на клієнтську організацію відбувається через вивчення та обробку інформаційного масиву, відбору 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.

Враховуючи зазначені поведінкові ролі консультанта, можна визначити моделі взаємовідносин консультантів з клієнтом, які б дозволили виявити характер співробітництва учасників на різних етапах консультування.

Модель консультування – схема проведення процесу консультування і побудови відносин між консультантом і клієнтом.

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). Вибір моделі є прерогативою клієнта.

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 «доктор-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 варто 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.

Порівняльну характеристику привабливості моделей консультування подано в табл. 3.5.

Таблиця 3.5 – Порівняльна характеристика привабливості моделей взаємовідносин консультанта і клієнта

Фактори привабливості	Моделі консультування		
	експерт-клієнт	лікар-пацієнт	співробітництво
залежність організації клієнта від зовнішнього консультанта	мінімальна	суттєва	повна
строк перебування консультанта в організації клієнта	стислий	середній	тривалий
витрати клієнта на консультування	низькі	середні	значні
участь консультанта в активізації інноваційного потенціалу клієнтської організації	не бере участі	вибірково бере участь	консультант виступає у ролі інструктора
успіх інновації у довгостроковому періоді	невизначений	невизначений	передбачений
зворотний зв'язок клієнта з консультантом	відсутній	фрагментарний	постійно підтримується

У практиці консалтингу розрізняють також різні способи консалтингу.

Спосіб консультування – обрана система відносин між консультантом і клієнтом, яка визначає ступінь активності кожного з них на окремих етапах процесу консультування.

Розрізняють такі способи консультування:

1) **Експертний спосіб** консультування полягає в пошуку представниками консультаційної організації відповідей на питання, поставлені клієнтом. Їх коло може бути дуже широким. Наприклад, у клієнта спостерігається стабільне падіння обсягів продажу продукції. Клієнт прагне дізнатися, що потрібно зробити, щоб повернутися на попередні позиції. Обґрунтовані відповіді консультанта можуть містити рекомендації щодо оновлення номенклатури продукції, зміни цінової політики, диверсифікації

виробництва тощо.

2) *Процесний спосіб* консалтингу ґрунтується на спільній роботі консультанта і клієнта в процесі пошуку відповідей на питання, що виникли у процесі виконання консультаційного проєкту. Консультант і клієнт разом окреслюють проблемні питання, потім визначають причини їх появи і разом вирішують, що робити для виправлення становища.

3) *Навчальний спосіб* консалтингу застосовують тоді, коли консультант не тільки відповідає на питання, як розв'язати конкретну проблему, а й навчає персонал організації-клієнта способам розв'язування подібних проблем або новим навичкам і умінням, розвиваючи творчий потенціал персоналу замовника консультаційних послуг.

4) *Внутрішній спосіб* консультування передбачає створення за допомогою працівників консультаційної організації власного консультаційного підрозділу в організації-клієнта. Його діяльність на перших етапах доповнює зовнішнє консультування, а надалі може перерости в самостійну внутрішню і навіть зовнішню (за замовленнями) консультаційну діяльність.

4. Маркетинг консультаційних послуг

Маркетинг консалтингових послуг – процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів — купувати консультаційний продукт.

Маркетинг включає сукупність елементів:

- визначення типів консалтингових продуктів, що їх може запропонувати фірма;
- аналіз кон'юнктури ринку: визначення потенційної місткості ринку, його меж; тенденцій та перспектив розвитку; доступності ринку; рівня конкуренції; поведінки конкурентів;
- сегментування ринку: регіональне та галузеве сегментування ринку консалтингових послуг; дослідження потреб клієнтів кожного сегмента, виявлення можливостей для задоволення цих потреб;
- вибір цільової групи споживачів (позиціонування), з якою працює фірма: з якими клієнтами бажає працювати фірма? які їх потреби? у чому полягають конкурентні переваги? яка матриця цін та диференціація запропонованих послуг, у якому сегменті намагається знаходитись фірма?
- систему просування консалтингових послуг, яка націлена на: формування попиту та стимулювання збуту; виявлення найбільш припустимих методів стимулювання збуту; організацію рекламних компаній; заходи щодо формування громадської думки; особисті продажі;
- продаж консалтингової послуги: розробку методів заохочення клієнтів; підготовку пропозицій;
- збереження клієнтів: забезпечення і підтримку зворотного зв'язку з клієнтом; дотримання конфіденційності.

Специфічність консалтингового продукту визначає вибір інструментарію маркетингу, основними елементами якого мають бути відповідний комплекс

маркетингових комунікацій (реклама, пропаганда), цінова політика, індивідуалізація послуг, управління попитом і пропозицією консалтингових послуг. Розглянемо більш детально проблеми просування та ціноутворення на ринку консалтингу.

Просування консультаційного продукту у формі реклами консалтингової фірми та її продукції може проводитись у вигляді публікацій у вузькоспеціалізованих виданнях, адресної розсилки інформаційних брошур про діяльність консалтингових фірм, щорічних звітів про діяльність фірми або інформаційних листів про нові види послуг, що надаються потенційним клієнтам. Ефективність цього методу залежить від спроможності потенційних клієнтів отримувати істотну інформацію.

Сьогодні консультаційні фірми, які дотримуються традиційної стратегії бізнесу, побоюються того, що пряма реклама може скомпрометувати їх ретельно завуальоване просування продукту. Використовуючи спеціальні способи доставки рекламної інформації щодо себе бізнес-еліті, вони запрошують керівників потенційних клієнтських фірм обговорити загальні управлінські проблеми за діловим обідом, субсидують проведення лекцій у вузах, публікують матеріали семінарів та наукових конференцій, у яких висвітлюються результати останніх досліджень в управлінській науці.

Консалтингові фірми, що тільки починають свою діяльність, здебільшого вдаються до вузькоорієнтованого та великого за просторовим обсягом рекламування, вважаючи такий метод запорукою успішної діяльності. Проте провідні фірми, навіть такий авторитет консалтингу, як Andersen Consulting, який є регулярним рекламодавцем журналу «The Economist», все частіше користуються непрямой рекламою. Так, Andersen Consulting виступав спонсором турніру з гольфу.

Найважливіші методи просування консалтингового продукту узагальнено в табл. 3.6.

Таблиця 3.6 – Методи просування консалтингового продукту

Інструмент	Сутність та специфіка
рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів стосовно консалтингових фірм	підприємці та менеджери вищої ланки, як правило, намагаються отримати інформацію у знайомих, котрі у своїй практиці уже вирішували аналогічні проблеми за допомогою консультантів. Отже, як позитивна, так і негативна інформація про роботу консультантів має вирішальне значення в становленні іміджу фірми та залученні нових клієнтів
професійна публікації	монографії, довідкові та навчальні посібники, методичні рекомендації, статті та інформаційні бюлетені – все це дозволяє потенційним клієнтам відчувати глибину та новітність ідей консультантів. Даний метод може забезпечити успіх лише у тому разі, коли в публікаціях містяться посилання на консультаційну фірму, розповідається про специфіку її продукту та дається опис успішного досвіду роботи з конкретним клієнтом

Продовження табл. 3.6

проведення та участь в семінарах, тренінгах, конференціях та круглих столах	дані види робіт 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	представництво в подібних об'єднаннях забезпечує фірмам формальне і неформальне спілкування як з колегами-професіоналами, так і з діловими партнерами, підприємцями, представниками державних структур
надання добровільної допомоги	співпраця з громадськими організаціями, соціальними установами забезпечує громадське визнання заслуг консультаційних компаній

Останнім часом в Україні стало надзвичайно популярним проведення найрізноманітніших семінарів, тренінгів з різних питань ведення бізнесу. Вони є не тільки ефективною формою залучення нових клієнтів, але й сприяють розповсюдженню інформації про можливості консалтингу.

Цінова політика консалтингових фірм є одним з основних елементів маркетингу та включає комплекс заходів: визначення ціни консалтингового продукту, систему знижок та умови оплати роботи консультанта. Цінова політика відіграє провідну роль під час визначення поведінки консалтингової фірми на ринку своїх послуг, який є монополістично конкурентним.

У цілому на формування ціни на послуги консалтингу впливають такі чинники (рис. 3.7):

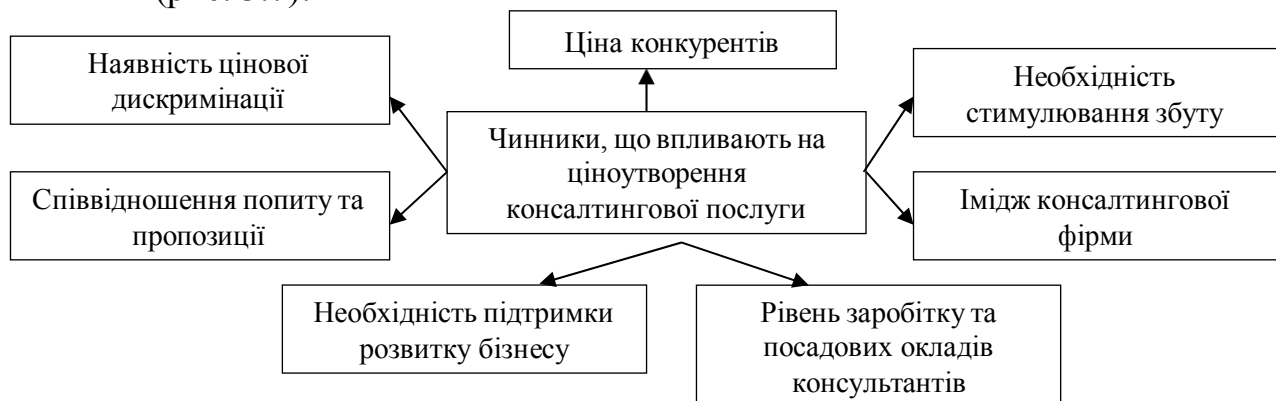


Рисунок 3.7 – Чинники, що впливають на консалтингові послуги

Відрізняють пряму цінову політику (ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон'юнктури) та опосередковану, що базується на визначенні умов оплати і застосуванні цінових знижок.

Основними методами розрахунку вартості консультаційного продукту є паушальний, погодинний та за результатом (табл.3.7).

Особливості ціноутворення в Україні обумовлені, в першу чергу, складністю сприйняття клієнтом високої вартості інтелектуального продукту, нематеріальності консалтингу, а також складним економічним станом загалом в країні та фінансовим станом замовників зокрема.

Таблиця 3.7 – Методи розрахунку вартості консультаційного продукту

Метод	Сутність	Проблеми використання
За результатами консультування	Розраховується на основі частки участі консультанта у прогностичних результатах консультування	- складність розрахунку результатів консалтингу; - проблеми визначення частки консультанта в отриманому ефекті; - віддаленість в часі роботи консультанта та її плати
Погодинний	Розраховується на основі вартості одиниці робочого часу консультанта та тривалості консультування	- небезпека безпідставного завищення платні; - невмісне збільшення тривалості консультування; - усунення негативного сприйняття клієнтом досить високого рівня вартості консультаційної послуги у порівнянні з рівнем зарплати клієнтського персоналу
Паушальний	Розраховується на основі фіксованої вартості окремої консультаційної послуги	- можливість перевищення собівартості консультаційної послуги у даній фірмі, порівняно з її ринковою ціною; - динамічність ринкової ціни на аналогічні послуги

Досить поширеним у вітчизняній практиці консалтингу є пропозиція клієнтам так званого «комбінованого» *варіанта оплати*:

– перша частина: сплата консультанту всіх витрат, які він мав під час виконання завдання (враховуючи виплату гонорару, витрати на проїзд, проживання, сплату субконтрактів та ін.);

– друга частина винагороди консультанта буде залежати від отриманих клієнтом результатів у встановленій пропорції.

Таким чином, консультант ставить свою винагороду (тобто прибуткову частину) в залежність від кінцевого результату. Якщо в консультанта є достатньо підстав для того, щоб бути впевненим в успішній реалізації своєї послуги, він може визнати таку форму оплати. У цьому випадку задоволеним буде і клієнт, оскільки він не несе ніяких витрат до отримання результату, крім того гарантує собі отримання цього результату. Ця форма оплати часто застосовується при виконанні консультантом завдань, пов'язаних з отриманням клієнтом кредитів, грантів, інвестицій, фінансової допомоги та інших видів зовнішнього фінансування, а також при досягненні економії фінансових коштів. Остаточна ціна на консалтингову послугу формується в процесі переговорів консультанта з клієнтом і залежить не тільки від готовності самого клієнта сплачувати запропоновані консультантом суми, але більшою мірою і від уміння консультанта вести переговори і переконувати клієнта в обґрунтованості ціни.

При встановленні ціни на послуги консалтингу доцільно застосовувати стратегію середніх або преміальних цін, враховуючи суб'єктивність процесу оцінки якості послуг. Низька ціна на консультаційну послугу може свідчити про невисокий рівень її якості, саме тому стратегія низьких цін є недоцільною.