

**ТЕРНОПІЛЬСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ ЕКОНОМІЧНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

На правах рукопису

**ЛАГОЦЬКА НАТАЛІЯ ЗІНОВІЇВНА**

УДК 658.8.011.1:338.462

**ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ  
У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності)

Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата економічних наук

Науковий керівник  
Матвіїв Микола Ярославович  
кандидат економічних наук, доцент

Тернопіль-2009

## ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	
1.1. Сутність та особливості маркетингу консалтингових послуг	13
1.2. Теоретичний аналіз концепції партнерського маркетингу	33
1.3. Механізм партнерського маркетингу: характеристика системи складових і взаємозв'язків між ними	47
Висновки до розділу 1	63
РОЗДІЛ 2. АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ	
2.1. Дослідження тенденцій розвитку ринку консалтингових послуг та обґрунтування необхідності використання партнерського маркетингу	65
2.2. Діагностика маркетингу консалтингових підприємств	85
2.3. Оцінка організаційної складової механізму партнерського маркетингу	107
Висновки до розділу 2	122
РОЗДІЛ 3. ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ	
3.1. Побудова системи збалансованих показників для оцінки реалізації стратегії партнерського маркетингу як частини його механізму	124
3.2. Методика розроблення програм лояльності	139
3.3. Вдосконалення інструментів організаційної поведінки в системі механізму партнерського маркетингу	155
Висновки до розділу 3	171
ВИСНОВКИ	173
ДОДАТКИ	177
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	199

## ВСТУП

**Актуальність теми.** Обсяг світового ринку консалтингових послуг становить близько 200 млрд. дол., а темпи зростання оцінюють на рівні 15-20 % у рік. За останнім показником розвитку сектор консалтингових послуг поступається лише ринку інформаційних технологій. Незважаючи на перспективність даного сектору економіки, експерти відзначають проблему частого незадоволення споживачів у світі наданими їм консалтинговими послугами, що зумовлює актуальність перегляду підходів до споживача. Національний ринок консалтингових послуг, обсяг якого становить лише 1,7 млрд. грн., знаходиться сьогодні на етапі становлення. Проте варто відзначити його інтенсивний розвиток у відповідності до зазначених світових темпів. Постійне зростання конкуренції на вітчизняному ринку консалтингу, водночас можливість завоювання вільної ніші на ринку окреслюють вимогу і перед вітчизняними консультантами перегляду малоефективного для даного ринку традиційного комплексу маркетингових інструментів для розвитку маркетингу взаємовідносин.

Маркетинг взаємовідносин враховує все більшу незалежність і вимогливість споживачів, а тому своїм ключовим завданням ставить завоювання їхньої лояльності з метою забезпечення конкурентоспроможності компанії та її фінансового успіху на ринку. Західні дослідження доводять, що прибуток компанії у залежності від галузі може зрости на 25-85 %, якщо на 5 % зменшити відтік клієнтів, що є джерелом доходу компанії. Залучення одного додаткового клієнта коштує компанії стільки ж, скільки утримати чотирьох існуючих. Партнерський маркетинг, що базується на підтримці довготривалих взаємовідносин із клієнтами, є одним із актуальних на сьогодні підходів до ведення бізнесу. Особливості надання консалтингових послуг підсилюють вплив фактору відносин, побудованих на довірі та взаємовигідному партнерстві. Відповідно необхідними є теоретичне обґрунтування концепції партнерського маркетингу в розрізі особливостей надання консалтингових послуг і

формування відповідного механізму партнерського маркетингу в сфері консалтингових послуг.

Фундаментальні теоретичні розробки у сфері маркетингу належать таким зарубіжним дослідникам, як Р. Багоцци [6], Р. Белк [173], Н. Борден [15], Х. Войє [27], Е. Дихтль [37], Ж.-Ж. Ламбен [92], Ф. Котлер [68], Ру Олдерсон [122], У. Якобсен [27] та інші. Вагомий внесок у розвиток вітчизняної теорії та практики маркетингу здійснили українські вчені О. Азарян [103], Л. Балабанова [10], С. Близнюк [12], С. Гаркавенко [29], В. Герасимчук [31], О. Каніщенко [54], Є. Савельєв [116], А. Старостіна [150] та ін.

Вивченням концептуальних засад маркетингу послуг та дослідженнями його прикладних аспектів на різних ринках за видами послуг займаються вітчизняні дослідники О. Іщенко [52], В. Мальченко [100], М. Матвіїв [105], М. Оболенська [119], С. Скибінський [146], Л. Ткаченко [155] й ін.

Серед закордонних вчених доцільно відзначити М. Бітнера [178], К. Грьонрооса [189], П. Ейгліє [183], Ф. Котлера [68], Е. Ланггарда [183], Д. Ратмела [205], чії праці стали концептуальним підґрунтям маркетингу послуг. Зокрема, К. Грьонроос [189] та Ф. Котлер [68] обґрунтували ключові ідеї концепції маркетингу партнерських взаємовідносин, що вплинуло на розвиток теорії і практики маркетингу загалом. Концепція маркетингу взаємовідносин була цілісно сформована та теоретично розвивається завдяки науковим дослідженням Л. Беррі [175], Д. Пепперса [201], Ф. Райхелда [206], М. Роджерса [201], Дж. Шета [210] та ін.

Клієнторієнтовані маркетингові підходи до ринкової діяльності теоретично обґрунтували та використали для розробок прикладного інструментарію у сфері менеджменту сучасного підприємства зарубіжні дослідники Дж. Дей [181], Р. Каплан [55], В. Кумар [196], Д. Кревенс [69], Д. Нортон [55], М. Портер [202], К. Прахалад [203] та ін.

Проблематиці консалтингового бізнесу, зокрема, питанням управління консалтингових компаній, розвитку практики консультування, методикам і технікам консультування, а також маркетингу консалтингових послуг присвячені дослідження зарубіжних та вітчизняних учених та практиків Е. Бейча [19],

С. Бісваса [11], І. Бобрової [13], В. Верби [23], Л. Грейнера [185], В. Зіміна [13], М. Іванова [45], Г. Калянова [53], В. Коростельова [67], М. Кубра [194], О. Курбатової [71], Г. Маринко [102], Д. Майстера [96], К. Макхема [99], Р. Метцберга [186], А. Посадського [131], Т. Решетняка [23], Д. Твітчела [11], О. Трохимової [157], М. Фербера [45], О. Шканової [169] та ін.

Водночас проблеми маркетингу консалтингових послуг не є комплексно висвітленими і залишаються малодослідженими, а їх розв'язання часто обмежене практичними рекомендаціями, тому чимало питань нерозглянуто і потребують вивчення як у теоретичному, так і в прикладному аспектах.

Так, фактично нема досліджень, орієнтованих на вивчення та вдосконалення саме концептуальних засад маркетингу консалтингових послуг, що забезпечили б успіх ринкової діяльності консалтингової компанії. Ключові характеристики концепції партнерського маркетингу найбільше здатні забезпечити досягнення таких важливих факторів ефективної діяльності консалтингової компанії, як відданий персонал, лояльні клієнти, з якими встановлено взаємовигідні довгострокові відносини. Тому, акцентуючи увагу на важливості даної концепції для консалтингових підприємств, необхідним є формування відповідного механізму партнерського маркетингу.

Таким чином, окреслене коло актуальних для вивчення питань зумовили вибір теми, визначення мети і завдань наукового дослідження, його методологію та структуру.

**Зв'язок роботи з іншими науковими програмами, планами, темами.** Дисертаційна робота виконана відповідно до програм науково-дослідних робіт Тернопільського національного економічного університету в межах держбюджетних тематик кафедри міжнародної економіки та маркетингу «Новітні напрямки в маркетинговій діяльності підприємств» (Державний реєстраційний номер 0106U011825) та «Новітні тенденції розвитку світової економіки» (Державний реєстраційний номер 0107U012233). Роль автора у виконанні цих тем пов'язана з розкриттям суті маркетингу консалтингових послуг, зокрема, його теоретичних

засад та методичних рекомендацій щодо здійснення маркетингової практики вітчизняних підприємств, які надають консалтингові послуги.

**Мета і основні завдання дослідження.** Метою дисертаційної роботи є теоретико-методичне обґрунтування та формування механізму партнерського маркетингу в сфері консалтингових послуг.

Досягнення поставленої мети зумовило виконання наступних завдань:

- для розкриття сутності, визначення характерних рис та особливостей маркетингу консалтингових послуг проаналізувати та систематизувати теоретичні аспекти маркетингу консалтингових послуг; уточнити понятійний апарат у сфері консалтингу та маркетингу консалтингових послуг;
- розкрити зміст концепції партнерського маркетингу з метою довести доцільність її застосування для подолання ринкових бар'єрів та досягнення маркетингових цілей підприємствами, що надають консалтингові послуги;
- визначити та охарактеризувати складові механізму партнерського маркетингу, розглянувши теоретичні засади системи збалансованих показників з метою введення її як одного з найважливіших інструментів даного механізму;
- проаналізувати ситуацію на вітчизняному ринку консалтингових послуг задля виявлення тенденцій його розвитку з врахуванням впливу факторів макросередовища, які зумовлюють маркетингову діяльність підприємств на даному ринку, та обґрунтування необхідності використання даними підприємствами партнерського маркетингу;
- здійснити діагностику маркетингу вітчизняних консалтингових підприємств з метою перевірки відповідності концептуальних основ маркетингової діяльності консалтингових підприємств ринковим запитам споживачів та визначення міри використання ними на практиці інструментів механізму партнерського маркетингу;
- оцінити, задля подальшого вдосконалення в системі механізму партнерського маркетингу консалтингових послуг, організаційну складову вітчизняних консалтингових підприємств, зокрема, дослідити внутрішню маркетингову політику консалтингових фірм, направлену на основну категорію персоналу –

консультантів, які виступають ключовою зв'язною ланкою у маркетингових взаємовідносинах між компанією-провайдером послуг та споживачами;

- побудувати стратегічну карту та систему збалансованих показників для оцінки рівня досягнення стратегічних цілей партнерського маркетингу консалтингових підприємств як формування важливих складових частин механізму партнерського маркетингу у сфері консалтингових послуг;
- визначити інші ключові інструменти механізму та розробити методичні рекомендації по їх формуванню та використанню в системі механізму партнерського маркетингу консалтингових послуг.

**Об'єкт дослідження.** Маркетингова діяльність підприємств, що надають консалтингові послуги.

**Предмет дослідження.** Теоретико-методичні та практичні засади механізму партнерського маркетингу в сфері консалтингових послуг.

**Методи дослідження.** Для досягнення поставленої мети роботи у процесі дослідження використано ряд загальнонаукових та спеціальних методів: діалектичний метод пізнання, фундаментальний аналіз, синтез (для розкриття змісту маркетингу консалтингових послуг, уточнення категорійного апарату дослідження, визначення особливостей маркетингу консалтингових послуг та факторів, що зумовлюють дані особливості), ретроспективний аналіз та метод аргументації (для визначення змісту концепції партнерського маркетингу та обґрунтування її доцільності для реалізації консалтинговими підприємствами, доведення необхідності застосування системи збалансованих показників при формуванні механізму партнерського маркетингу); методи стратегічного аналізу, методи групування, опитування, таблично-графічні методи (для виявлення тенденцій розвитку ринку консалтингових послуг, з метою систематизації та наочного представлення статистичних даних про розвиток економіки та ринку консультування, а також представлення даних діагностики маркетингу консалтингових підприємств та результатів дослідження організаційної складової механізму партнерського маркетингу), індексний метод (для позначення критеріїв досягнення стратегічних цілей та алгоритму розрахунку відповідних показників),

метод порівняння, індукції та дедукції (для формування складових механізму партнерського маркетингу, побудови системи збалансованих показників та стратегічної карти, розробки рекомендацій по застосуванню окремих інструментів механізму).

Інформаційною базою дисертаційної роботи стали наукові й практичні видання вітчизняних і зарубіжних учених та спеціалістів у галузі консультування, матеріали періодичної літератури, присвячені досліджуваній проблематиці, результати економічних досліджень наукових центрів, аналітичні огляди ринку консалтингових послуг і проблем маркетингу на цьому ринку, здійснені в рамках реалізації спеціальних міжнародних проектів, статистичні дані Державного комітету статистики України, матеріали мережі Інтернет за проблематикою дисертації, а також результати самостійно проведених наукових досліджень.

**Наукова новизна отриманих результатів** полягає в системному обґрунтуванні доцільності впровадження концепції партнерського маркетингу у практику маркетингу вітчизняних консалтингових підприємств та розробці відповідного механізму реалізації даної концепції.

До найбільш суттєвих наукових результатів, що складають особистий внесок автора у розробку досліджуваної проблеми, належать наступні:

*вперше:*

- розкрито зміст концепції партнерського маркетингу з позицій завдань маркетингу консалтингових послуг та сформовано механізм партнерського маркетингу як систему пов'язаних між собою концептуально трансформованих функцій маркетингу та його інструментів, що орієнтовані на досягнення основної мети партнерського маркетингу – встановлення та розвиток довгострокових партнерських взаємовідносин із клієнтами цільового сегменту ринку, що є основою формування прибутку фірми;

*удосконалено:*

- теоретичні засади маркетингу консалтингових послуг: запропоновано визначення категорії «маркетинг консалтингових послуг», «консалтингова послуга»; ідентифіковано складові маркетингу-мікс консалтингових послуг;



уточнено підхід до розуміння особливостей маркетингу на основі ідентифікації чинників, що зумовлюють ці особливості; впорядковано систему принципів надання консалтингової послуги;

- теоретичні положення концепції партнерського маркетингу: узагальнено характерні ознаки даної концепції; уточнено її сутність на основі порівняння основних характеристик концепцій традиційного і партнерського маркетингу; доведено смислову тотожність категорій «маркетинг взаємовідносин», «маркетинг партнерських взаємовідносин» і «партнерський маркетинг»;
- підхід до розрахунку інтегрованого показника рівня відповідності реальної пропозиції послуг фірми очікуванням споживачів на основі оцінок споживачів характеристик пропозиції та рівня важливості для них кожної характеристики;
- підхід до розрахунку інтегрованого показника лояльності, що становить добуток часткових показників лояльності: частки задоволених клієнтів та рівня відданості, й базований на припущенні, що задоволення клієнта не завжди приводить до абсолютної відданості даного клієнта.

*набули подальшого розвитку:*

- теоретичні засади визначення категорії «консалтинг». Запропоновано визначення консалтингу як незалежної підприємницької діяльності, спрямованої на надання професійних послуг у різних секторах економіки та сферах управління нею, що передбачає діагностику проблем, розроблення пропозицій щодо їхнього вирішення у формі консультації та кваліфіковану допомогу при реалізації порад та рекомендацій; дане визначення узагальнює й систематизує визначені досі трактування даної категорії;
- методика розроблення програми лояльності для клієнтів консалтингових фірм;
- підхід до здійснення сегментування, що передбачає поділ споживачів консалтингових послуг на чотири категорії за рівнем відданості й часткою у прибутку фірми;
- рекомендації щодо вдосконалення організаційної поведінки консалтингових компаній (зокрема, на основі визначеної системи характеристик організаційної культури клієнторієнтованої консалтингової компанії і карти компетенцій

консультанта, системи внутрішніх комунікацій та розподілу маркетингових функцій між маркетологами й консультантами).

**Практичне значення отриманих результатів** полягає у формуванні прикладного механізму партнерського маркетингу в сфері консалтингових послуг, що використовують у практиці ТОВ «Юридична фірма «Ві Ай Пі Консалтинг», зокрема, такі його складові, як карта стратегічних цілей консалтингового підприємства та система критеріїв їхнього досягнення (довідка № 48/01/08 від 28.10.2008 р.). Розроблені й запропоновані з ініціативи автора методичні рекомендації щодо розроблення програм лояльності, сегментування споживачів та способи визначення рівня їхньої лояльності впроваджені у маркетингову практику консалтингової компанії ТЗОВ «Цитадель Капітал» (довідка № 37 від 19. 09. 2008 р.).

Результати дисертаційного дослідження позитивно оцінені в Тернопільській обласній державній адміністрації. Зокрема, її Головне управління економіки прийняло для використання при розробленні Стратегії розвитку Тернопільської області до 2015 р. (в частині підтримки і розвитку малого підприємництва) пропозиції автора щодо ідентифікації тенденцій споживацької поведінки на регіональному ринку та сегментування ринку консалтингових послуг, а також рекомендації щодо формування та підтримки партнерських взаємин підприємств-споживачів, зокрема, алгоритм формування матеріальних та нематеріальних вигод для споживачів (довідка № 02-121-27 від 24. 11. 2008 р.).

Наукові розробки автора, що відзначені в Аналітичних записках Одинадцятій міжнародній науковій конференції літньої школи: «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: пошук новітньої парадигми економічного розвитку постсоціалістичних країн і Україна» (Ялта-Форос, Україна, 20–22 вересня 2006 р.) та Дванадцятій міжнародній науковій конференції «Проблеми економічної інтеграції України до Європейського Союзу: світові економічні кризи і Україна» (Анталія, Туреччина, 15–22 вересня 2007 р.), спрямовані для практичного використання Президентові України, Верховній Раді України, Кабінету Міністрів України, українським міністерствам та відомствам, представництвам Європейського Союзу в

Україні, посольствам держав-членів Європейського Союзу в Україні, Комісії Європейського Союзу (Брюссель) для практичного використання (акти відповідно № 124-06/1484 від 25. 09. 2006 р. та № 126-06/1325 від 24.09.2007 р.).

Основні теоретичні положення та отримані результати дисертаційного дослідження використовують у навчальному процесі Тернопільського національного економічного університету при викладанні дисциплін «Маркетинг послуг», «Маркетингова політика комунікацій», «Маркетинговий аналіз», «Маркетинг-менеджмент» (довідка № 126-24/1810 від 24.10.2008 р.).

**Особистий внесок здобувача.** Усі наукові результати, викладені в дисертаційній роботі та виносені на захист, автор отримала особисто.

**Апробація результатів дослідження.** Результати здійснених наукових досліджень і основні положення дисертації представлені та обговорені на п'ятнадцяти наукових конференціях, у тому числі міжнародних: науковій конференції професорсько-викладацького складу «Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в постстабілізаційний період» (м. Тернопіль, 13 квітня 2006 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Маркетинг XXI століття: інтеграція науки і бізнесу» (м. Донецьк, 25–28 квітня 2006 р.); XI міжнародній науковій конференції «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський союз: пошук новітньої парадигми економічного розвитку постсоціалістичних країн і Україна» (м. Форос, 20–22 вересня 2006 р.); II всеукраїнській науково-практичній конференції «Особливості інтеграції України в світовий економічний та політико-правовий простір» (м. Маріуполь, 8 грудня 2006 р.); IV міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (м. Тернопіль, 22–23 лютого 2007р.); IV міжнародній науково-практичній конференції «Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України» (м. Дніпропетровськ, 15–16 березня 2007 р.); міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих учених «Економіка країн євразійського та африканського континентів і Україна» (м. Тернопіль, 22–23 березня 2007 р.); науковій конференції професорсько-викладацького складу

«Економічні, правові, інформаційні та гуманітарні проблеми розвитку України в постстабілізаційний період» (м. Тернопіль, 18 квітня 2007 р.); науковій конференції «Проблеми економічної інтеграції України в Європейський Союз: світові економічні кризи і Україна» (м. Анталія (Туреччина), 15–22 вересня); II міжнародній науково-практичній конференції студентів та молодих вчених «Інтеграція України у світовий економічний простір» (м. Тернопіль, 24–25 січня 2008 р.); VI міжнародній науково-практичній конференції студентів, аспірантів і молодих вчених «Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть» (м. Тернопіль, 16 квітня 2008 р.); IV міжнародній науково-практичній інтернет-конференції «Науковий простір Європи» (м. Дніпропетровськ, 15–30 квітня 2008 р.); міжнародній науково-практичній конференції «Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації» (22–24 жовтня 2008 р.); VI міжнародній науково-практичній конференції молодих вчених «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації» (м. Тернопіль, 26-27 лютого 2009 р.); XIV міжнародній науково-практичній конференції «Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика» (м. Луцьк, 26-27 травня 2009 р.).

**Публікації.** Основні положення та результати дисертаційного дослідження опубліковано у 19 наукових працях загальним обсягом 4,9 д. а. З них 5 опубліковано у фахових виданнях обсягом 2,2 д. а. та 14 – у нефахових виданнях обсягом 2,7.

## РОЗДІЛ 1

### КОНЦЕПТУАЛЬНІ ЗАСАДИ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

#### 1.1. Сутність та особливості маркетингу консалтингових послуг

Моделі бізнесу, сформовані в умовах нової економіки, базовані на необхідності швидкої реакції підприємств і адекватної адаптації до умов мінливого зовнішнього середовища, що потребує неперервного володіння інформацією та передовими знаннями задля успішної діяльності. Закономірно, що часто неспроможність фірм самостійно забезпечити собі такі умови для ефективного розвитку і спричинила виникнення інфраструктурних галузей в економіці. Особливе місце в інфраструктурному комплексі займає управлінська інфраструктура, основу якої становлять консалтингові фірми.

Консалтинг у міру свого становлення обростав теорією консультування, що започаткована з науки управління. Сьогодні різними аспектами проблемам консультування займаються закордонні й вітчизняні вчені Л. Грейнер [185], Р. Метцберг [186], Е. Бейч [19], С. Бісвас [11], Д. Твітчел [11], К. Макхем [99], Д. Майстер [96], М. Кубр [195], Г. Калянов [53], О. Курбатова [71], Г. Маринко [102], А. Посадський [130], В. Верба [23], Т. Решетняк [23], О. Трофимова [156], В. Коростельов [67] та інші, які у своїх працях розглядають сутність консалтингу, методи і техніки консультування, підходи до управління консалтинговою діяльністю тощо.

Однак у науковій літературі нема однозначності щодо розуміння консалтингу. Консалтингова діяльність міждисциплінарна і багатофункціональна, а термін «консалтинг» – складний і багатогранний, тому є чимало його визначень та підходів до дефініції (Табл. 1.1.).

## Основні визначення поняття «консалтинг»

№ за/п	Визначення	Джерело
1.	Бізнес-консалтинг – це забезпечення клієнта спеціалізованим досвідом, методологією, технікою поведінки, професійними навичками або іншими ресурсами, що допомагають йому в оптимізації існуючого на підприємстві (організації) фінансово-економічного стану в рамках чинної законодавчо-нормативної бази.	Шканова О. М. Маркетинг послуг: Навч. посібник. – К.: Кондор, 2003. – 304 с.
2.	Консалтинг – діяльність спеціальних компаній, що полягає у консультуванні виробників, продавців і покупців у галузях експертної, технічної та економічної діяльності.	Новый экономический и юридический словарь: 10000 терминов/ Под ред. А.Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 2003. – 1088 с.
3.	У широкому розумінні консалтингом вважають вид інтелектуальної діяльності, основне завдання якої полягає в аналізі, обґрунтуванні перспектив розвитку і використання науково-технічних та організаційно-економічних інновацій із урахуванням предметної області й проблем клієнта.	Калянов Г. Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе. – М.: Горячая линия – Телеком, 2004. – 208 с.
4.	Менеджмент-консалтинг полягає в наданні незалежних порад та допомоги з питань управління, у т.ч. визначення й оцінку проблем і/або можливостей, рекомендацію відповідних заходів та допомогу в їх реалізації.	Європейська Федерація асоціацій консультантів із економіки та управління [FEACO information document. Bruxelles. 1994].
5.	Консалтинг – це надання допомоги: особисті стосунки, встановлені між двома або більше людьми, котрі намагаються розв’язати проблему або розробити план (клієнт), і одною або більшою кількістю осіб, які намагаються їм допомогти у цій справі (консультант).	Консалтинг будущего: Экспресс-курс/Под редакцией Карен Ли. – Пер. с англ. В. Петрашек. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 256 с.

№ за/п	Визначення	Джерело
6	Менеджмент-консалтинг – це вид інтелектуальної професійної діяльності, в процесі якої кваліфікований консультант дає об’єктивні та незалежні поради, що сприяють успішному управлінню організацією-клієнтом.	Трофимова О. К. Введение в управленческий консалтинг. // <a href="http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-02.shtml">www.cfin.ru/consulting/mkintro-02.shtml</a>
7.	Під консалтингом розуміють підприємницьку діяльність, що здійснюють професійні консультанти, спрямовану на обслуговування економіки й управління в консультаціях та інших видах діяльності.	Посадский А. П. Основы консалтинга.– М.: ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
8.	Управлінське консультування – це специфічний вид діяльності, під яким розуміють надання послуг із діагностики проблем, визначення практичних шляхів можливого їх розв’язання в клієнтській організації спеціально підготовленими, такими, котрі володіють необхідним практичним і освітнім досвідом, управлінськими консультантами.	Чернов Ю. В., Фомишин С. В., Тищенко А. И. Управленческое консультирование: Учеб. пособие. – Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. – 272с.
9.	Управлінське консультування – професійна діяльність, яка полягає у наданні незалежних і об’єктивних порад та технічної допомоги кваліфікованими спеціалістами фірмам, організаціям, окремим підприємцям з метою сприяння останнім у визначенні та дослідженні управлінських проблем, пошуку їх оптимальних рішень, методології впровадження рекомендацій.	Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
10.	Консалтинг є роботою з надання порад та рекомендацій незалежними експертами на ринкових умовах і в ринковій економіці.	Посадский А. П., Долотенкова Д. К. Рейтинг консультантов по экономике и управлению // Менеджмент в России и за рубежом . – 1999. – № 1.

№ за/п	Визначення	Джерело
11.	Управлінське консультування виступає у формі консалтингу як комплексного та ефективного способу допомоги бізнесменам і менеджерам у сфері діагностики стану бізнесу, визначення причин наявності труднощів, прогнозування стратегічних перспектив, підготовки до прийняття конкретних рішень.	Коростелёв В. А. Роль консалтинга в управленнии бизнесом: Учеб. пособие. – К.: МАУП, 2004. – 257 с.
12.	Консультування – це професійні взаємини між експертом, котрий володіє знаннями та інформацією, і клієнтом, у якого є проблема або потреба.	Carana corporation, USAID, РЦП. Развитие рынка управленческого консультирования в России // <a href="http://www.cfin.ru/ad/advert/lick.php?n=a485da21">http://www.cfin.ru/ad/advert/lick.php?n=a485da21</a>

*Джерело: розробила автор на основі [157], [131], [165], [23], [21], [67]*

Фактично кожне з поданих у таблиці визначень не заперечує інше, а до певної міри доповнює, трактуючи консалтинг в іншому аспекті, розуміючи її як професійні взаємини, інтелектуальну чи професійну діяльність, ефективний спосіб допомоги тощо, що підтверджує складність даної «категорії».

У науковій літературі триває дискусія навколо трактування дефініцій «консалтинг» і «консультування». Так, В. Коростельов вважає, що є принципова різниця між консультуванням, розуміючи його як навчання та допомогу порадами, і консалтингом як допомогою у розв'язанні проблеми замовника [67]. Тобто консалтинг виступає як комплексна послуга з проведення діагностики та лікування бізнесу. На нашу думку, синонімічне використання обох понять можливе, якщо йдеться про певний вид консультацій для бізнесу з метою вирішення певного роду управлінських питань. Однак неправильно використовувати поняття «консалтинг» для позначення консультацій, наприклад, у сфері медицини, освіти чи торгівлі, що передбачають надання певного роду інформаційно-роз'яснювальної послуги.

У перекладі з англійської мови «consulting» означає «консультування». В основі обох термінів поняття «консультація», що у Новому тлумачному словнику протрактоване як «Консультація. 1. Порада фахівця з якого-небудь питання. 2.



Подання порад з яких-небудь питань; консультування. 3. Установа, у якій фахівці допомагають порадами з яких-небудь питань». Отже, посилаючись на літературне тлумачення, під консультацією розуміємо не лише раду як таку, а й службу, і процес надання професійних порад, тобто консультування [115, 881].

Часто «консалтинг» позначає сферу бізнесу, вид господарської діяльності; під консультуванням, окрім цього, також розуміємо конкретно поточний процес надання професійних порад, продукування консалтингових послуг, професійну консультацію як таку. Позиція розмежування даних понять виправдана спробою чіткіше визначити змісту консалтинг, ідентифікації повного комплексу робіт консультанта.

У світовій практиці застосовують поняття «професійні послуги з економіки і управління», що ширше, ніж консалтинг, і їхні продуценти відрізняються тим, що виконують інші функції, ніж консультанти, й часто замість відповідних штатних працівників фірми-клієнта.

В Україні згідно з класифікацією видів економічної діяльності, розробленою на базі міжнародної статистичної класифікації видів діяльності Європейського Союзу – *Nomenclature of Activities European Community*, консалтингова діяльність визначена як «Консультування з питань комерційної діяльності та управління» (Код 74.14.0), під якою розуміють наступне:

- консультування, надання рекомендацій і практичної допомоги суб'єктам підприємницької діяльності та державним службам у галузі зв'язків із громадськістю та обміну інформацією, розроблення систем бухгалтерського обліку, програм обліку виробничих витрат, процедур контролю за виконанням кошторису тощо;
- консультування і надання практичної допомоги комерційним підприємствам та державним службам у галузі планування, організації, забезпечення ефективності та контролю, інформації для управління тощо;
- консультування фермерів із питань управління, а також спеціалістами у галузі сільського господарства (агрономами, економістами тощо);
- арбітраж та вирішення конфліктів між працівниками та роботодавцями [62].

На нашу думку, сьогодні складно говорити про консультування у «чистому вигляді», оскільки відбувається певне переплітання процесу надання консультацій та інших видів професійних послуг. Для бізнесу дедалі звичнішими стають ситуації, коли за консультацією продовжує виконання певної іншої послуги (наприклад, юридичні послуги), і, навпаки, коли виконання певного сервісного комплексу супроводжується наданням консалтингових послуг (для прикладу, послуги рекламного агентства). І те, й інше є професійною послугою, що потребує високої кваліфікації, однак передбачає різний спектр дій, технологій виконання і міру відповідальності.

Надалі в роботі дефініції «консалтинг» і «консультування» вжиті як синоніми, а консультування розглянуте як багатогранна категорія; як повний спектр дій консультанта (навіть якщо вони переходять за межі «чистого» консультування), за умови, що професійні кваліфіковані поради консалтингової фірми залишаються основою співпраці з клієнтом.

Важливим є уточнення дефініцій консалтингу та управлінського консалтингу (менеджмент-консалтинг), котрі у науковій літературі розглядають, із одного боку, як терміни-синоніми, а з іншого— менеджмент-консалтинг розуміють як вид консалтингових послуг поряд із юридичним консультуванням, фінансовим тощо.

Український дослідник у сфері консалтингу О. Трофімова [157], аналізуючи розвиток та різноманітність поняття консалтингу, ставить в один ряд поняття «консалтинг» та «управлінський консалтинг» («менеджмент-консалтинг»). Російський автор О. Курбатова наводить аргументи стосовно того, що доцільно ототожнювати поняття «консалтинг» і «управлінський консалтинг», оскільки характерною рисою будь-якої сфери є управління, яке зазнає змін у результаті дій консультанта [71, 4]. З цього погляду можна погодитись із таким припущенням. Адже якої б сфери діяльності (фінанси, виробництво, збут тощо) підприємства не торкалася проблема, вона обов'язково буде пов'язана з однією або більше функціями менеджменту. Дану тезу підтверджує наведений у додатку А перелік консалтингових послуг згідно з предметною класифікацією консалтингових послуг Європейської федерації асоціацій консультантів із економіки та управління.

Говорячи про галузь консультування у цілому, не аналізують консультування в широкому значенні слова стосовно будь-якого предмету, а саме як інфраструктуру бізнесу, економіки, тому до «консалтингу» тотожні поняття «бізнес-консалтинг», «економічне консультування». Первинне завдання консалтингу – професійна допомога в управлінні, організації роботи будь-якого суб'єкта господарювання, отже, очевидним є розуміння консалтингу як управлінського консультування.

Автор пропонує наступне визначення консалтингу, котрий доцільно розуміти як незалежну підприємницьку діяльність, спрямовану на надання професійних послуг у різних секторах економіки й сферах управління нею, що передбачає діагностику проблем, розроблення пропозицій у формі консультації щодо їхнього розв'язання, і кваліфіковану допомогу при реалізації порад та рекомендацій.

Нині, в умовах нової економіки, за складних обставинах трансформації українського ринку консалтингові компанії опинилися в ситуації, коли на зміни середовища слід реагувати швидше, знати більше, діяти чітко і безпомилково. Саме тепер варто говорити про маркетингове управління консалтинговими фірмами. Адже саме маркетинговий підхід спрямований на розвиток ринку і застосування таких традиційних інструментів маркетингу, як сегментування і диференціація, настільки важливих сьогодні для консалтингового ринку; на узгодження дій усіх служб фірми на основі фактичної ринкової інформації, що є значимим для консалтингових фірм із огляду на необхідність збалансування зусиль маркетолога та дій консультанта; на маркетингове інвестування, а не на необґрунтовані витрати, з вимогою забезпечення рентабельності таких інвестицій.

В Україні праць вітчизняних авторів, присвячених проблематиці маркетингу консалтингових послуг, обмаль. Краща ситуація в Російській Федерації, що, очевидно, зумовлено більшою розвиненістю ринку. Про це свідчать періодичні публікації результатів досліджень ринку консалтингу, моніторингів маркетингової діяльності консалтингових фірм, рейтингів останніх. Проблемами маркетингу консалтингових послуг в Російській Федерації займаються М. Іванов та М. Фербер [45], які розглядають теоретичні аспекти та розробляють практичні рекомендації

для консалтингових компаній щодо використання маркетингу в їх діяльності, у процесі надання консалтингових послуг. Проблемами стратегічного маркетингу бізнес-послуг займаються І. Боброва та В. Зімін [13]. Питанням маркетингу у сфері консалтингу частково присвячені праці Г. Маринко [102], українських науковців О. Шканової [171], В. Верби, Т. Решетняка [23] та ін. Проблеми управління консалтингових підприємств і, зокрема, питання маркетингу консалтингових послуг розглядає у своїх працях відомий у світі консультант і дослідник Девід Майстер [96].

Концептуально аспекти маркетингу консалтингових послуг аналізують й інші вітчизняні та зарубіжні автори. Здебільшого у наукових працях, зокрема, згаданих науковців, можна натрапити на рекомендації щодо встановлення відносин з клієнтами, розгляд проблем калькуляції цін на консалтингові послуги, формування якості послуг, пропозиції методів просування послуг на ринку. Однак жодна з цих рекомендацій не може претендувати на системність і комплексність висвітлення усієї глибини проблем.

Сьогодні запорукою успіху консалтингових компаній є поєднання консультаційного професіоналізму і маркетингової компетенції. Ці поняття утворюють конкурентний статус консультаційної фірми. Складовими успіху консалтингового бізнесу є постійні задоволені клієнти, добра репутація компанії, її імідж, що безпосередньо пов'язані з маркетинговою орієнтацією фірми. На формування таких складових впливають загальна, як внутрішня, так і зовнішня маркетингова політика фірми, маркетингова підготовка та професіоналізм консультантів. Для розкриття змісту маркетингу консалтингових послуг доцільно визначити його суб'єктів та об'єкт. Суб'єктами маркетингу консалтингових послуг є не лише покупці та продавці консалтингових послуг, а всі учасники ринкових відносин.

Покупець – центральний суб'єкт будь-яких маркетингових відносин і зумовлює формування пропозиції на ринку. Кінцевими споживачами консалтингових послуг є фізичні та юридичні особи різних масштабів і роду діяльності. Такі організації є здебільшого комерційними структурами, які

самостійно оплачують за користування послугами консультантів. Однак для ринку є характерною різниця між покупцями і споживачами консультаційних продуктів. У таких випадках йдеться про співпрацю з підприємствами за проектами міжнародних організацій і фондів або за рахунок державних коштів. Надалі в нашій роботі поняття покупець і споживач консалтингових послуг вживаті як тотожні.

Продавцями консалтингових послуг можуть бути організації, фірми різного юридичного статусу, масштабів діяльності, однак консультування може займати різне місце в роботі цих фірм. Таким чином, консалтингові послуги надають організації наступних видів:

- багатofункціональні та вузькоспеціалізовані консультаційні фірми;
- індивідуальні консультанти;
- організації, що пропонують різного роду професійні послуги (рекламні агентства, юридичні контори та інші);
- університети і навчальні центри.

У ході даного дослідження продавець консалтингових послуг є суб'єктом ринкових відносин, який надає консультаційні послуги на комерційній основі, що передбачає певний економічний інтерес.

Посередницькі організації перебирають виконання ряду маркетингових функцій щодо збору, накопичення, опрацювання й аналізу інформації про ринок, його кон'юнктуру, визначення стратегічних напрямків маркетингової діяльності суб'єктів консалтингових послуг, юридичну, фінансову, кадрову підтримку, організацію рекламної діяльності та здійснення інших заходів популяризації консалтингових послуг. До таких організацій можна віднести професійні консалтингові асоціації, об'єднання, інститути.

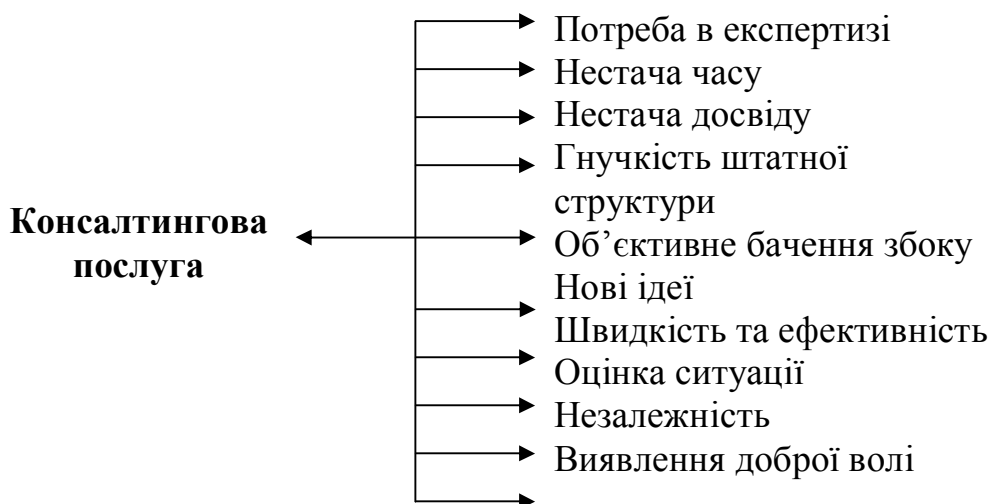
У нашій країні прикладом є Українська асоціація менеджмент-консультантів (УАМК). У 42 країнах світу діють професійні об'єднання, членство в яких є корпоративним. Індивідуальні консультанти створюють так звані Інститути менеджмент-консультантів. Національні консалтингові інститути об'єднуються у Міжнародну раду консалтингових інститутів. Провідними міжнародними професійними об'єднаннями консалтингових фірм є Європейська федерація

асоціацій з економіки та управління (ФЕАКО), Асоціація менеджмент-консалтингових фірм [39].

Беручи до уваги важливість розвитку управлінської інфраструктури для успішного функціонування інших секторів економіки (зокрема, реального сектору), слід визначити ще одного суб'єкта маркетингових відносин у сфері консультування – державу, яка має ефективно виконувати функції регулювання ринку консалтингових послуг прийняттям і впровадженням відповідних нормативних документів про класифікацію, стандартизацію консалтингових послуг та ідентифікацію консалтингових фірм, галузі їхньої діяльності; функцію правового захисту суб'єктів маркетингу від недобросовісної конкуренції і реклами, дилетанства. Саме держава має забезпечувати як продавців, так і споживачів достовірною інформацією про ринок, ініціювати, формувати і підтримувати попит на послуги консалтингу, стимулювати продаж і реалізовувати власні програми купівлі консалтингових продуктів та інші.

Об'єктом маркетингу в сфері консалтингу є консультаційні послуги. Розглянемо сутність продукту консультування. У літературі натрапляємо здебільшого на коротке визначення консалтингової послуги як інтелектуального продукту, інтелектуального потенціалу консультантів. Однак інтелектуальний потенціал (здібності, знання, досвід консультантів) слід розглядати як ресурсний фактор продукування консалтингових продуктів. Фактично застосування інтелектуального ресурсу веде до розроблення певних рішень, рекомендацій, пропозицій, висновків, аналітичних варіантів, діагнозів, прогнозів, планів, що може бути використати, впровадити, реалізувати, взяти до уваги замовник із тим, щоб покласти в основу відповідних змін на підприємстві. Дані продукти мають бути матеріалізовані через необхідність представлення клієнту.

Елейн Бейч у книзі «Консалтинговий бізнес» [19], аналізуючи сучасні тенденції, що впливають на розвиток консалтингу, вивів основні причини, з яких клієнти-замовники користуються консалтинговими послугами (рис. 1.1).



**Рис. 1.1. Основні причини замовлення та споживання клієнтами консалтингових послуг**

*Джерело: Розробила автор на основі [18, 22–23 ]*

Розглядаючи консалтингову послугу як об'єкт маркетингу, визначимо її як інтелектуальний продукт, що є об'єктом купівлі-продажу у вигляді певних дій і вигод з метою розв'язання проблем та задоволення потреб клієнта-організації, який утворюється у процесі співпраці консультанта й замовника.

Продукти консультаційної діяльності можуть утворюватись у процесі консультування, «переходячи» від одного етапу до іншого дуже швидко, або не «добігаючи» до кінця (наприклад, у випадку визначення діагнозу та рекомендацій без участі в їх впровадженні тощо). На кожному етапі процесу консультування перед консультантами постають різні маркетингові завдання, в основі яких – формування, задоволення, підтримка попиту на консалтингові послуги компанії.

Наявність у сфері консалтингових послуг низки особливих характеристик породжує виникнення відповідного переліку маркетингових проблем, що не потрапляють під традиційні шаблони маркетингових рішень. Це й зумовлює потребу дослідження цих особливостей і пошуку відповідного рішення специфічних маркетингових питань. Зміст маркетингової діяльності у сфері консалтингових послуг охоплює певне коло завдань, характерних і для традиційного маркетингу товарів та послуг щодо товарної, цінової, комунікаційної,

збутової і кадрової політики; але їх необхідно вирішувати, враховуючи певні особливості.

Російські дослідники у сфері маркетингу консалтингових послуг М. Іванов та М. Фербер найдетальніше дослідили питання специфіки маркетингу консалтингових послуг [45, 13–19], що зумовлені особливостями маркетингу послуг загалом та особливостями маркетингу саме консультаційних послуг (табл.1.2).

*Таблиця 1. 2*

### **Особливості маркетингу консалтингових послуг за М. Івановим і М. Фербером**

<b>Особливості послуг</b>	<b>Особливості маркетингу консалтингових послуг</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• невідчутність</li> <li>• невідокремленість від носія</li> <li>• змінність якості</li> <li>• неможливість зберігання</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• тип послуги «b2b»</li> <li>• вагомий вплив торгової марки на вибір і, як результат, значна цінова надбавка за марку</li> <li>• споживачі більше довіряють порадам інших людей, аніж прямій рекламі</li> <li>• висока лояльність клієнтів</li> <li>• тривалий цикл продажу</li> <li>• унікальність</li> <li>• слабо виражений сезонний фактор</li> <li>• критичність фактора конфіденційності</li> <li>• висока мобільність</li> <li>• безповоротність послуги</li> </ul>

*Джерело: склала автор на основі [45, 13–19]*

Проаналізуємо цей поділ. На нашу думку, перелік особливостей маркетингу консалтингових послуг є недостатньо правильним і закономірним у зв'язку з неточністю розуміння різниці між особливістю маркетингу, особливістю послуги чи ринку консалтингових послуг, а також різниці між особливостями та похідними від них маркетинговими проблемами.

Цілком логічним є поділ на типові для послуг у цілому і характерні саме для консалтингових ознаки. Посилаючись на загальноприйняті у класичній маркетинговій літературі характеристики послуг, розглянемо, які похідні маркетингові проблеми вони породжують (табл. 1.3).

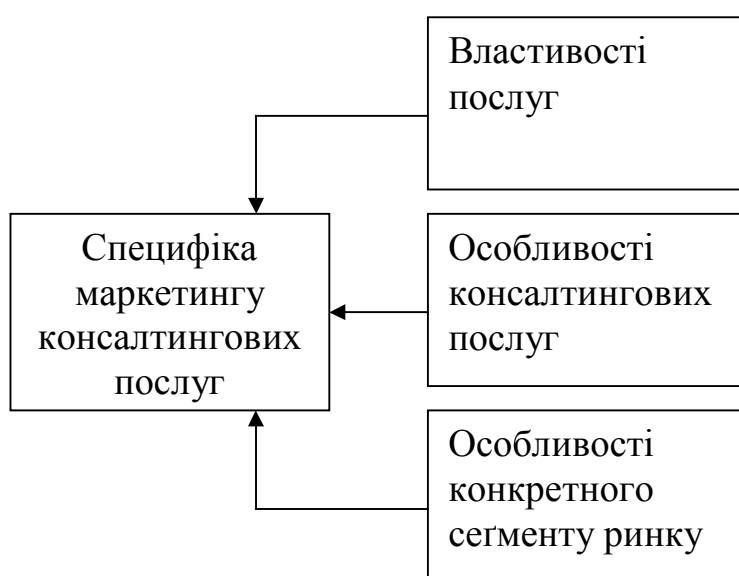


### Унікальні характеристики послуги та похідні маркетингові проблеми

Унікальні характеристики послуги	Похідні маркетингові проблеми
Невідчутність	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Складність організації представлення та демонстрації</li> <li>• Неможливість патентного захисту</li> <li>• Складність встановлення ціни</li> </ul>
Невідокремленість від носія	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Споживач залучений у процес виробництва</li> <li>• Інші споживачі є залученими у процес виробництва</li> <li>• Труднощі масового виробництва послуг</li> </ul>
Змінність якості	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Складність досягнення стандартизації та контролю за якістю</li> </ul>
Неможливість зберігання	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Неможливість складування і виконання послуг завчасно</li> </ul>

Джерело: розробила автор на основі [155], [169], [176], [188]

Особливість маркетингу консалтингових послуг полягає у специфіці та відмінності маркетингових підходів, рішень, стратегій, політики і комплексу маркетингових елементів для просування консалтингових послуг на ринку, що зумовлене властивими ознаками консалтингової послуги, характером попиту на них ситуацією на ринку консалтингових послуг у певний період часу (рис. 1.2).



**Рис. 1.2. Чинники, що зумовлюють особливості маркетингу консалтингових послуг**

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Саме з цієї позиції спробуємо переглянути особливості маркетингу консалтингових послуг, що запропонували М. Іванов і М. Фербер.

Аналізуючи характерні й незмінні саме для консалтингових послуг ознаки, можна виділити наступні: унікальність, конфіденційність, тривалий цикл продажів. Що стосується останнього, то така характеристика точніша у випадках першого контакту з клієнтом; у процесі зростання довіри до продуцента послуг, лояльності та впевненості у результатах із боку замовника тривалість циклу продаж скорочується. Причини тривалого циклу продажів певного конкретного товару можуть бути різними, але це, напевне, неправильно обрана цільова аудиторія чи неефективна маркетингова політика стосовно потенційних споживачів. Щодо консалтингової послуги, то довготривалість переговорного передконтрактного етапу в основному характеризує продаж консалтингової послуги при концентрації маркетингових зусиль і адекватної політики стосовно до поведінки клієнта, що зумовлено особливостями консалтингових продуктів, і враховують при плануванні продажів консалтингових послуг. Іншим аспектом є тривалість процесу консультивання. У той час, коли при рішенні про купівлю певного товару чи іншої послуги їх можна отримати відразу, консультаційний продукт формується протягом кількох місяців, а то й років.

Унікальність є в основному притаманною рисою консалтингової послуги. Навіть за досягнення високого рівня стандартизації надання окремих її видів, необхідність урахування індивідуальних особливостей замовника визначає унікальність консультаційної послуги, що йому надаються. Властивою для консалтингової послуги є також критичність фактора конфіденційності, оскільки консалтингова послуга спрямована на подолання певного роду проблем підприємства-замовника, і основою їх ефективного розв'язання є повнота та достовірність внутрішньої інформації підприємства. Таким чином, ризик небажаного витоку інформації породжує критичність фактора конфіденційності у процесі надання консалтингової послуги.

Очевидною характеристикою ринку консалтингових послуг є присутність на ньому тільки організованих споживачів. Тому логічним буде застосування кодової

назви «b2b» для позначення типу саме ринку, а не послуги. Така ознака ринку зумовлює відповідну поведінку споживачів, типову для промислового ринку, а також специфіку маркетингових дій із боку постачальників консалтингових послуг. Особливості маркетингу консалтингових послуг зумовлені тенденціями розвитку галузі консультування (рівень розвитку ринку, законодавча база), попиту та споживання консалтингових послуг у конкретному сегменті клієнтів (особливі проблеми і потреби конкретного виду бізнесу та окремих клієнтів).

Характеристикою споживацької поведінки як особливістю ринку слід також вважати схильність споживачів довіряти порадам інших людей більше, ніж прямій рекламі, а також високу лояльність клієнтів, а це, своєю чергою, потребує відповідного врахування у маркетинговій діяльності консалтингової фірми. Таким чином, особливістю саме маркетингу в даному переліку є значна цінова надбавка за марку, зумовлена особливістю ринкового сегмента, а саме здатністю торгової марки вагомо впливати на вибір споживачів. Оскільки висока мобільність є особливістю консалтингової послуги, а безповоротність послуги характеризує природу послуг загалом, дані ознаки необхідно знову ж таки відповідним чином враховувати при окресленні маркетингових завдань фірми. Таким чином, слід чітко розмежовувати особливість послуги чи консалтингової послуги та особливість маркетингу консалтингових послуг.

Проаналізувавши специфічну природу маркетингу консалтингових послуг, виведемо основні маркетингові проблеми, які постають перед консультантами:

- проблема матеріалізації послуг;
- складність встановлення ціни;
- доведення адекватності ціни вигодам, отриманих від користування продуктами консалтингової діяльності;
- труднощі у гарантуванні позитивного кінцевого результату;
- тривалий цикл переговорів;
- проблема диференціації послуг;
- подолання недовіри і побоювань щодо збереження конфіденційності;

- необхідність формування доброї репутації для зменшення витрат на особисті контакти і полегшення вибору консалтингової компанії.

На основі характеристики консалтингової діяльності та наведеної системи маркетингових проблем у сфері консультування, що впливають зі специфіки такого роду послуг, ми визначили і звели у таблицю 1.4 принципи надання консалтингової послуги, які безпосередньо відображаються у змісті маркетингової політики консалтингового підприємства.

Таблиця 1.4

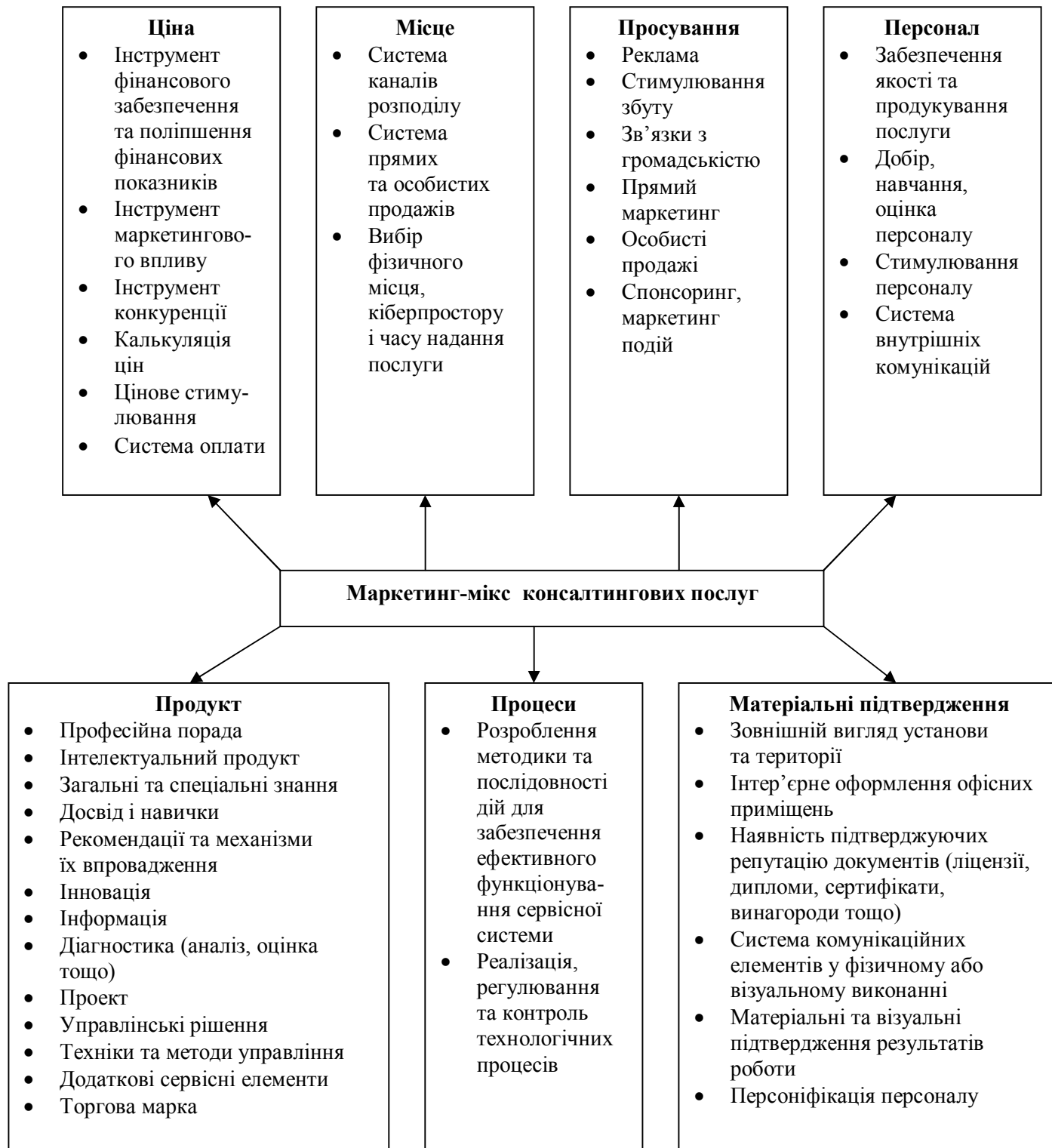
### Принципи надання консалтингових послуг

№ за/п	Принцип	Зміст
1.	Об'єктивність	Означає неупередженість консультанта у ставленні до певної проблеми, незацікавленість у певному наперед визначеному результаті, новизну погляду при оцінці ситуації.
2.	Незалежність	Консультант є самостійним спеціалістом, не підпорядкованим будь-якому керівництву організації-клієнта.
3.	Компетентність	Висока кваліфікація, освіченість, досвідченість – база успішної діяльності консультанта, а знання є основним фактором продукування консультаційних послуг.
4.	Науковість	У роботі консультант має застосовувати науковий інструментарій, урахувати основні положення науки управління і теорії консультування за подальшого їхнього розвитку чи заперечення.
5.	Принцип суверенітету клієнта	Даний принцип має маркетингове підґрунтя, який ставить інтереси клієнта і розв'язання його проблем у центр діяльності консультанта; при цьому йдеться про широке бачення проблем клієнта та індивідуальний підхід до кожного з них.
6.	Принцип участі	На всіх етапах консалтингової діяльності має відбуватися активна партнерська взаємодія між спеціалістом та клієнтом.
7.	Цільовий характер	Основною метою роботи консультанта є вдосконалення діяльності об'єкта при абсолютному задоволенні клієнта, що потребує доцільності та своєчасності виконання окреслених завдань.

№ за/п	Принцип	Зміст
8.	Результативність	При виконанні будь-якого консультаційного завдання, кінцева мета має бути досягнута у вигляді якісного чи кількісного результату в системі організації-клієнта
9.	Прибутковість	Консалтинг є підприємницькою діяльністю, тому комерційність закономірна для роботи консультанта.
10.	Збереження системи при впровадженні змін	Хоча робота консультанта пов'язана зі змінами, останні мають відбуватися в рамках визначеної системи, за винятком, що зміна системи є метою консультування.
11.	Конфіденційність	Особливість у співпраці з клієнтом – його небажання розголошення інформації про користування послугами консультанта, а також обов'язковість дотримання даних про організацію в таємниці
12.	Етичність і правомірність	Дотримання правил ділової етики обов'язкове для успіху консультанта, як і дотримання норм законодавства при функціонування консалтингової фірми.
13.	Гнучкість	Індивідуальність потреб кожного клієнта потребує від консультанта швидкої адаптації до особливостей роботи будь-якої організації і застосування адекватних щодо проблеми методів і технік роботи.

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Розв'язання ідентифікованих маркетингових проблем потребує перегляду значення кожного традиційного елементу маркетингу-мікс консалтингових послуг, а також його додаткових елементів, закономірно необхідних для успішного представлення консалтингових послуг на ринку. Коротко трактування кожного з елементів наведено на рисунку 1.3. Важливо зацентувати увагу на персоналі (personnel), фізичних властивостях (physical facilities) та процесах (processes) як трьох додаткових елементах комплексу.



**Рис.1.3. Компоненти комплексу маркетингу консалтингових послуг.**

*Розробила автор на основі власних досліджень*

Належно підготований персонал – це безпосередній суб'єкт виконання послуги і її вчасної поставки споживачу. Фізичні властивості абсолютно необхідні й дуже важливі, щоб збільшити маркетингову правдоподібність та постачання обслуговування. Управління основними і допоміжними процесами створення послуги гарантує придатність послуг та послідовну якість за одночасного споживання й виробництва запропонованої послуги. Про важливість урахування названих додаткових елементів при виборі концепції маркетингу консалтингових послуг і шляхів її реалізації йтиметься у наступних параграфах.

Нині, крім збільшення розмірів і розширення географії діяльності лідерів світової консалтингової індустрії, відбуваються зміни в організації та діловій практиці компаній. Суттєві зміни відбулись і в маркетингу консалтингових послуг. Усталеною традицією серед консультантів була відмова від цільових маркетингових програм. Спеціалісти вважали принципи своєї ділової практики вищими від такого масового підходу, тому відмовлялися від будь-яких маркетингових заходів. Свого часу практикували так званий неформальний маркетинг (проведення семінарів, презентацій, публікації тощо), який відбувався сам собою, без будь-якого контролю і координування. Однак сьогодні створюються маркетингові відділи, повномасштабний маркетинг стає основою управління консалтинговими компаніями, неформальний маркетинг чітко планують і контролюють.

Сутність маркетингу консалтингових послуг слід розуміти як теорію і практику управління у сфері консультування. При цьому маркетинг є однією із функцій управління, водночас базою виконання всіх інших функцій управління. Маркетингові принципи лежать в основі внутрішнього управління і формування взаємовідносин з клієнтами, змін організації-замовника. У такому ракурсі проявляється соціальний аспект маркетингу консалтингових послуг. Задоволення потреб клієнта поставлене вище комерційної вигоди і зумовлює її. Спрямований на розвиток та зміцнення значення управлінської інфраструктури у господарстві країни маркетинг консалтингових послуг є глибинним соціально-економічним, адже консультування зачіпає діяльність комерційних і некомерційних організацій, має на меті впровадження якісних змін на підприємстві, поліпшення показників його

діяльності, а отже, сприяє позитивним зрушенням в економічній і соціальній сферах суспільства. Маркетинг як філософія ведення консалтингового бізнесу і функціонування консультаційної компанії передбачає орієнтацію на клієнта як основу ефективної і успішної діяльності консалтингової фірми.

Об'єктом маркетингу є інтелектуальні продукти, тому в широкому значенні маркетинг спрямований на нарощування інтелектуального капіталу в суспільстві. Слід відзначити інноваційний зміст маркетингу консалтингових послуг, який зумовлений постійним пошуком нових рішень та свіжих ідей за необхідності індивідуального підходу до розгляду проблем кожного клієнта.

Певну культурну функцію маркетинг консалтингових послуг виконує, сприяючи закріпленню норм професійної етики і розвитку ділового спілкування українських підприємств із незалежними експертами та розширюючи бізнесові зв'язки організацій між собою. Маркетинг консалтингових послуг можна окреслити і як певний стиль мислення про способи нав'язування економічних стосунків між консультантами та фірмами-замовниками, що є вигідним для обох сторін.

Сутність маркетингу консалтингових послуг – глибинна і багатоаспектна характер, і значення маркетингу як правильного вірного підходу до управління консалтинговою фірмою є незаперечним. Маркетинг не належить до точних наук, тому його особливість полягає у адекватному врахуванні специфіки консалтингових послуг і маркетинговій реакції на запити кожного конкретного споживача.

Синтезуючи сутність маркетингу консалтингових послуг, його можна визначити як ринкову діяльність, що передбачає виявлення потреб організацій-споживачів та пошук маркетингових рішень, котрі здатні забезпечити вищий рівень задоволення клієнтів, завоювання їхньої лояльності та встановлення з ними довгострокових взаємовідносин для виведення консалтингової фірми на необхідний рівень прибутковості. Специфіка консалтингових послуг та теоретично визначені особливості ринку консультування окреслюють перед консультантами практичну проблему вибору відповідних стратегічних і тактичних підходів до побудови системи маркетингу на підприємстві, перед науковцями – обґрунтування та



розроблення концептуальних засад маркетингу консалтингових послуг та формування механізму їх втілення.

## **1.2. Теоретичний аналіз концепції партнерського маркетингу**

Усвідомлення консалтинговими компаніями важливості маркетингу для успіху їхньої професійної практики окреслює перед ними вимогу вибору концепції розвитку ринкових взаємовідносин з клієнтами. При цьому важливим є розуміння як особливостей консалтингової послуги, так і врахування сучасних підходів, що забезпечують ефективність маркетингової діяльності на будь-якому підприємстві.

В енциклопедичному трактуванні категорія «концепція» (лат. *conceptio* – сприйняття) має кілька основних визначень: 1. Система поглядів на певні явища, спосіб тлумачення явищ, дій, розуміння теорії. 2. Форма і засіб наукового пізнання, що є способом розуміння, пояснення, тлумачення основної ідеї, теорії; науково обґрунтоване і логічно доведене вираження основного змісту теорії, але на відміну від теорії воно ще не може бути втіленим у систему точних наукових понять. 3. В економіці – система поглядів, помислів, що визначають основний напрям, стратегію і тактику реалізації бізнесово-підприємницьких проектів, програм [41].

Схоже визначення концепції подано в економічному енциклопедичному словнику за редакцією С. Мочерного: концепція (лат. *conceptio* – розуміння, система) – 1) сукупність поглядів, спосіб розуміння, тлумачення окремого предмета дослідження, явищ і процесів, провідна ідея їх системної теоретико-методологічної характеристики; 2) провідний задум, що визначає стратегію у здійсненні реформ, програм планів [42, 361]. Г. Багієв у термінологічному словнику визначив категорію «концепція маркетингу», яку він розглядає двояко: 1) філософія організації підприємництва, ведення справ фірми, організації або людини, що діють діяльність в умовах ринкових відносин, тобто орієнтовані на покупця і прибуток; 2) система основних ідей, положень та інструментарію маркетингової діяльності, які використовують для досягнення цілей підприємства (отримання прибутку і задоволення потреб кінцевого споживача) [8]. Надалі під концепцією маркетингу

слід розуміти сукупність поглядів на трактування маркетингу, його значення і завдання, а також певну систему провідних ідей, що визначають маркетингову стратегію підприємства.

Найтипівішим є поділ концепцій маркетингу на виробничу, продуктову, збутову, традиційну маркетингову, соціально-етичну, концепцію маркетингу взаємовідносин. Часто дані концепції мають дещо видозмінені назви: наприклад, збутова концепція або концепція інтенсифікації збутових зусиль, виробнича концепція або концепція удосконалення виробництва, продуктова концепція або продукторієнтована концепція тощо. Водночас у літературі можна натрапити на такі види маркетингових концепцій, як сервісна, комунікаційна, концепція освіченого маркетингу, когнітивна концепція та інші. Однак за змістом дані види концепцій частково або повністю відповідають першопочатково названим видам маркетингових концепцій. Дані концепції відображають еволюційний розвиток маркетингу, що, на думку деяких дослідників, зумовлено двома основними причинами: науково-технічним прогресом (із боку виробника на ринку) і постійного вдосконалення потреб людини (з боку споживачів на ринку) [17].

Для узагальненого відображення змісту даних видів концепцій у таблиці 1.5 зведено їх визначення за Ф. Котлером.

*Таблиця 1.5*

**Визначення основних видів концепцій маркетингу за Ф. Котлером**

<b>Концепція маркетингу</b>	<b>Визначення</b>
Виробнича концепція	Дана концепція стверджує, що споживачі віддають перевагу доступним і дешевим продуктам. Головне завдання менеджера виробничо орієнтованої організації – досягнення високої ефективності виробництва продукції та її оптимальний розподіл.
Продуктова концепція	Прихильники товарно орієнтованої концепції стверджують, що покупці віддають перевагу товарам, які мають найвищу якість, володіють найкращими експлуатаційними характеристиками, тому менеджери мають сконцентрувати всі зусилля на виробництві високоякісної продукції та її постійному вдосконаленні.

Таблиця 1.5. Продовження.

<b>Концепція маркетингу</b>	<b>Визначення</b>
Збутова концепція	Згідно з концепцією орієнтації на продажі споживачі за природною сутністю ніколи не будуть добровільно купувати всю продукцію, що випускає компанія. Тому організація має вести агресивну політику продажів та інтенсивно просувати на ринок власні товари.
Концепція традиційного маркетингу	Прихильники концепції маркетингу стверджують, що основою досягнення цілей організації є визначення нужд і потреб цільових ринків і задоволення споживачів ефективнішими, ніж конкуренти, способами.
Концепція соціально-етичного маркетингу	Дана концепція проголошує завданням організації визначення нужд, потреб та інтересів цільових ринків і задоволення споживачів ефективнішими, ніж конкуренти, способами при збереженні чи зміцненні благополуччя споживача та суспільства в цілому.
Концепція маркетингу взаємовідносин	Формування та підтримка стійких, базованих на довірі відносин зі споживачами – предмет маркетингу взаємовідносин. Маркетинг взаємовідносин охоплює в себе, що здійснюють компанії для кращого розуміння та обслуговування індивідуальних споживачів.

*Джерело: розробила автор на основі [68, 48–64, 90]*

Однією зі сучасних концепцій маркетингу є маркетинг взаємовідносин. Розкриття змісту даної концепції вважаємо доцільним із метою подальшого обґрунтування її важливості для розвитку маркетингової діяльності на ринку консалтингових послуг.

Значну увагу концепція маркетингу взаємовідносин привернула до себе в 1990-х роках, хоча основи її заклали раніше як теоретики з маркетингу в своїх наукових припущеннях, так і практики – у власному перегляді підходів до ведення бізнесу. Роберт Морган (Robert Morgan) та Шелбі Хант (Shelby Hunt) навели кілька трактувань маркетингу взаємовідносин (relationship marketing), наявних у той час, даючи і своє власне визначення даній категорії (табл. 1.6).

## Визначення маркетингу взаємовідносин

№ за/п	Визначення	Автор/рік
1.	Маркетинг взаємовідносин є частиною парадигми мережових взаємозв'язків, що розвивається у відповідь на швидко зростаючу конкуренцію між мережами компаній	Hans Thorelli / 1986
2.	Маркетинг взаємовідносин спрямований на привернення, підтримку та зміцнення взаємозв'язків із споживачами	Leonard Berry / 1983
3.	Маркетинг взаємовідносин сконцентрований на приверненні, розвитку та утриманні взаємозв'язків зі споживачами	Leonard Berry, A. Parasuraman / 1991
4.	Маркетинг взаємовідносин слід розуміти як маркетинг, орієнтований на стійкі й тривалі взаємовідносини з індивідуальними клієнтами	Barbara Jackson / 1985
5.	Маркетинг взаємовідносин охоплює всі маркетингові дії, спрямовані на встановлення, розвиток та підтримку успішних взаємодій	Robert Morgan, Shelby Hunt / 1994

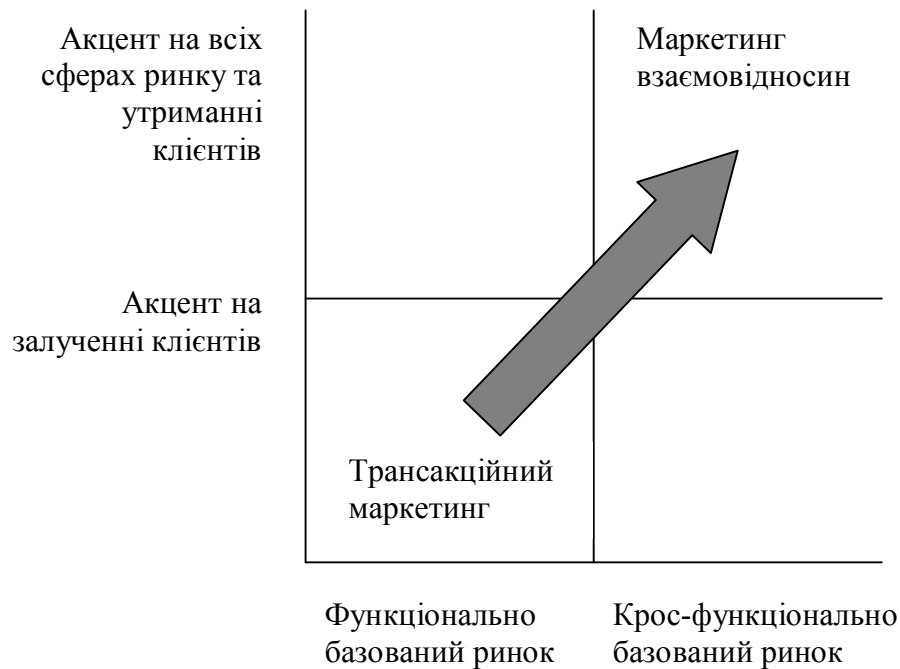
*Джерело: розробила автор на основі [198]*

В умовах глобалізації та інтернаціоналізації виробництва і ринків відбувся й продовжує відбуватися перегляд підходів до ринкової взаємодії компаній із їхніми споживачами, а також іншими учасниками процесу створення споживацької цінності. Ці динамічні глобальні процеси знайшли своє відображені у дещо парадоксальній природі маркетингу взаємовідносин: для того щоби бути здатним конкурувати (в глобальній економіці), необхідно стати довіреним партнером (у певній взаємодіючій системі) [198]. Таким чином, маркетинг взаємовідносин почали розглядати як концепцію взаємодії зі споживачами поряд із загальною тенденцією розвитку концепції взаємовідносин з усіма зацікавленими учасниками

ринку, або так званими стейкхолдерами (з англ. «stakeholder» – зацікавлена сторона, організатор спільної справи). Маркетинг взаємовідносин, що базований на побудові та управлінні взаємозв'язками, є маркетинговою парадигмою майбутнього [187, 332].

Розуміння ринку як розгалуженої мережі комерційних відносин стало формуватись у 1980-і роки відразу в кількох країнах. Так, скандинавські дослідники показали, що поведінка організацій промислової продукції визначається вже ustalеними відносинами між ними і виробниками. У США визнали, що «операційний» – орієнтований на максимізацію торговельних угод і базований на принципах неокласичної мікроекономіки – підхід до маркетингу не завжди може пояснити процеси і явища, що відбуваються на ринку. Провайдери послуг почали розуміти, що набагато простіше й дешевше утримати вже існуючих клієнтів, аніж залучати нових, що підтверджено і на практиці. Дослідження показали, що витрати за спорадичного здійснення трансакцій у результаті є вищими, ніж при регулярних актах купівлі-продажу з постійними партнерами. Розвиток системи «ефективної реакції покупця» у США довів, що врахування запитів споживачів на промислових ринках дає змогу зекономити на інших операційних витратах. Ведення баз даних клієнтів сприяє врахуванню спільних інтересів споживачів та фірмових торгових марок не лише на рівні ринкового сегменту, але й на індивідуальному рівні. Усі ці явища утворюють маркетинг взаємовідносин [107, 112–113].

Необхідність розуміння нужд і потреб покупців підштовхує компанії до встановлення довгострокових взаємовідносин з ними. Ця необхідність пояснюється також тим, що споживачі, як правило, мають змогу вибирати між кількома постачальниками необхідних їм товарів. Різноманіття нужд і потреб покупців ускладнюють конкурентні завдання, які стоять перед компаніями. Таким чином, більшість західних компаній усвідомили необхідність переходу від короткострокових цілей, що зосереджені на трансакціях, до цілей довгострокових взаємовідносин зі споживачами, розглядаючи їх як основний актив компаній (рис. 1.4).



**Рис. 1. 4. Перехід до клієнторієнтованого маркетингу.**

*Джерело: [125]*

Як визначив Д. Кревенсон, орієнтація компанії на споживача, що не суперечить ринковій орієнтації компанії, передбачає:

- культивування керівництвом компанії цінностей та ідей, важливих для споживача;
- суміщення ринкових пріоритетів компанії з пріоритетами її споживачів;
- залучення кваліфікованих спеціалістів із маркетингу та підготовку ефективних маркетингових програм;
- оцінку ефективності роботи компанії за стандартизованими ринковими показниками;
- відданість усього персоналу компанії цінностям, важливим для споживача [69, 37].

Концепція маркетингу взаємовідносин базована на теоретичному припущенні, що наявність таких характеристик, як прихильність і довіра у взаємовідносинах є ключовою для успішного маркетингу взаємовідносин. Адже ці характеристики стимулюють спеціалістів із маркетингу до збереження інвестицій у взаємовідносини шляхом співпраці з партнерами, запобігають вибору ними привабливої

короткотермінової альтернативи отримання прибутку на користь підтримання взаємозв'язків із партнерами і передбачають високоризикові дії, які водночас є виправданими з огляду на переконання, що партнери не розірвуть взаємовідносини у випадку першої кращої пропозиції [198].

Важливість відданості та лояльності до фірми відзначив у своїх ранніх роботах із проблем маркетингу взаємовідносин Ф. Котлер, який розглядав еволюцію споживача від такого, котрий повторно здійснив купівлю, до партнера, розділяючи також п'ять рівнів інвестицій компанії, зумовлених різною кількістю споживачів та маржею прибутку на продукцію і відображених у різному характері взаємовідносин між фірмою та клієнтом (рис. 1.5):

	Висока маржа	Середня маржа	Низька маржа
Велика кількість покупців/ дистриб'юторів	Відповідальний	Проактивний	Базовий або реактивний
Середня кількість покупців/ дистриб'юторів	Проактивний	Відповідальний	Проактивний
Незначна кількість покупців/ дистриб'юторів	Партнерство	Проактивний	Відповідальний

**Рис. 1.5. Рівні маркетингу взаємовідносин**

*Джерело: [68, 92]*

- базовий маркетинг зводиться до звичайного продажу продукту;
- реактивний маркетинг передбачає продаж товару і стимулювання покупця звертатись у разі необхідності;
- відповідальний маркетинг характеризує наступні дії: після здійснення акта купівлі-продажу продукту продавець цікавиться враженнями споживача, беручи її за основу подальших удосконалень;
- проактивний маркетинг представлений здійсненням періодичної пропозиції споживачам удосконалених або нових продуктів;

- партнерський маркетинг здійснює компанія, перебуваючи у безперервній взаємодії з покупцями і спільному пошуку шляхів раціональнішого використання засобів та ефективного ведення справи [68, 91–92].

У контексті наведеної за Ф. Котлером класифікації видів маркетингу слід уточнити поняття маркетингу взаємовідносин і маркетингу партнерських взаємовідносин (партнерський маркетинг), а також правильності розуміння їх як тотожних.

Необхідність пояснити нові підходи до ведення бізнесу і забезпечити ефективне функціонування промислових мереж зумовила розуміння маркетингу як процесу взаємодії у соціальному контексті, основою якого є побудова системи партнерських взаємовідносин [187]. Таким чином, партнерські взаємовідносини відображають природний хід розвитку міжфірмових відносин і є соціальними відносинами, що передбачають спільні дії і зусилля сторін, об'єднаних спільним інтересом [144]. Партнерство слід розуміти як вищий рівень співпраці, за якого кожна зі сторін відстоює не лише власні інтереси, а для прийняття рішення враховують погляди обох учасників переговорів. Таким чином, розуміння взаємовідносин саме у формі партнерства на ринку і вплинуло на формування концепції взаємовідносин.

Рівні маркетингу взаємовідносин, що виокремив Ф. Котлер, вважаємо за доцільне розуміти як окремі проявлення маркетингу фірми, орієнтованого на споживача, й у його прагненні побудови саме партнерських взаємовідносин. Основні ідеї, сформульовані в рамках концепції маркетингу взаємовідносин, побудовані на принципах партнерства, що є основою фінансового збагачення фірми.

У подальшому в роботі поняття маркетингу партнерських взаємовідносин, партнерського маркетингу і маркетингу взаємовідносин вживаті як категорії, що несуть у собі ідентичний змістовий сенс.

Із впровадженням у бізнес-практику концепції партнерського маркетингу зазнали розширення та модифікацій і її теоретичні засади. Так звана концепція «1to1» («один на один»), автором якої є Дон Пепперс, базована на тих самих же ідеях індивідуального підходу до клієнта і масової кастомізації у виробництві



продукту, концентрації на утриманні клієнта та розширення функцій персоналу, що й маркетинг взаємовідносин, тому за концептуальною сутністю є йому тотожним.

Із поняттям маркетингу взаємовідносин часто пов'язують термін CRM (Customer relationship management). Останній нерідко неправильно тлумачать, зокрема, ототожнюючи його з першим. CRM слід розуміти як стратегічний маркетинговий підхід до побудови та управління взаємовідносинами з клієнтами, базований на концепції маркетингових взаємовідносин, і у практичній реалізації він підкріплений відповідними технологічними рішеннями.

На основі наведеної характеристики концепції маркетингу партнерських взаємовідносин визначимо основні ознаки та прояви у реалізації, що відображають її сутність:

- базована на парадигмі взаємовідносин;
- партнерство є найадекватнішою формою взаємовідносин;
- клієнтів розглядають як стратегічний актив компанії, що піддається управлінню;
- передбачає зміщення акцентів із максимізації прибутку до зміщення взаємовідносин із клієнтами як основи отримання кращих фінансових результатів;
- витрати на маркетинг розглядають як інвестиції, що є основою зростання ринкової вартості компанії;
- є складовою загальнофірмової бізнес-концепції взаємовідносин;
- відхід компаній від функціональної орієнтації до ринкової, що зумовлює реалізацію принципу взаємодії всіх відділів для досягнення ринкових цілей компанії;
- індивідуалізація та персоніфікація продукту;
- довіра та емоційна прихильність зумовлюють перспективність клієнта;
- інформація і знання про клієнта є ключовими ресурсами, необхідними для ефективної інформації;
- зростання важливості ролі персоналу для ринкового успіху компанії;

- актуалізація ролі інструментів внутрішнього (фірма-персонал) та інтерактивного (персонал-клієнт) маркетингу;
- необхідність розширення традиційного комплексу маркетингу-мікс;
- інтенсифікація маркетингових зусиль на утриманні клієнтів, а не на захопленні нових ринків;
- ринок розширюють шляхом глибокого пізнання індивідуальних потреб споживача.

Із урахуванням проаналізованого можна зробити висновок, що основна різниця між концепцією маркетингу взаємовідносин та концепцією маркетингу полягає у зміщенні концентрації маркетингових зусиль фірми з трансакцій до взаємовідносин, що актуалізує вимогу управління цими взаємовідносинами та потребує для його практичного здійснення вибору відповідних інструментів. Дослідники маркетингу взаємовідносин загалом недостатньо розглядають питання його інструментарію, поверхнево ідентифікуючи його сутність.

Зокрема, Г. Багієв розкриваючи сутність маркетингу взаємовідносин, основними інструментами останнього визначає, окрім комплексу маркетингу-мікс, методи координації, інтеграції та сіткового аналізу [9, 45], водночас не обґрунтовуючи, що зумовило вибір кожного з них. Такий перелік інструментів логічний, беручи до уваги те, що автор розглядає маркетинг взаємовідносин у ширшому значенні, визначаючи його ключовою ідеєю – виробляти те, що задовольняє споживачів та партнерів по бізнесу. Співпраця з партнерами та спільна націленість на результат спричиняє появу мережових взаємозв'язків і ускладнює управлінські процеси, що й зумовлює використання методів координації та інтеграції як ключових функцій менеджменту взаємовідносин. Сітковий аналіз як метод управління проектами ймовірно введений автором, посилаючись на факт переважного використання проектного методу для організації компаніями виробництва товарів та послуг за умови участі кількох партнерів у процесі виконання замовлення. Однак Г. Багієв не дає пояснення, у чому полягає винятковість кожного з цих інструментів у реалізації провідної ідеї маркетингу взаємовідносин – побудови довгострокових взаємовідносин із ключовими клієнтами

Основою розробленого нами інструментарію в системі механізму партнерського маркетингу, що поданий у наступному параграфі, стало теоретичне припущення про те, що, маркетинг партнерських взаємовідносин передбачає застосування переважно відомих маркетингових інструментів у іншій комбінації, з різною вагомістю кожного з них у спільному поєднанні й із відмінними підходами до їх використання. І, враховуючи основну відмінність партнерського маркетингу від традиційного, перший має бути доповнений інструментами, які б забезпечили реалізацію його провідних ідей.

У таблиці подано результати порівняння концепцій традиційного маркетингу і партнерського маркетингу за їхніми основними характеристиками.

*Таблиця 1.7*

**Порівняльна характеристика концепцій традиційного та партнерського маркетингу**

<b>Основні характеристики</b>	<b>Концепція традиційного маркетингу</b>	<b>Концепція партнерського маркетингу</b>
Мета	Максимізація трансакційних прибуткових угод	Формування та підтримка довгострокових партнерських взаємовідносин
Засоби досягнення	Традиційний комплекс маркетингу	Розширений комплекс маркетингу та управління взаємовідносинами з клієнтами
Характер взаємодій із клієнтами	Одноразовий	Безперервний
Основа задоволення потреб споживачів	Виявлення ринкових запитів та усвідомлених потреб споживачів традиційними маркетинговими дослідженнями	Виявлення усвідомлених та неусвідомлених потреб на основі постійного накопичення та аналізу інформації шляхом формування баз даних про клієнтів
Формування прибутку	Залучення нових клієнтів	Утримання існуючих клієнтів
Домінування маркетингових затрат	Витрати на збут і просування	Інвестиції у розвиток систем комунікації

*Джерело: Склала автор на основі власних досліджень*

У контексті порівняння двох концепцій наведемо основні переваги маркетингу взаємовідносин зі споживачами, що систематизували Гембл, Стоун та Вудвок:

- тісніші взаємовідносини зі споживачами. З плином часу завдяки використанню технологій, накопиченню досвіду і навіть соціальним контактам компанія розвиває з партнерами дедалі міцніші зв'язки. Все це дає їй змогу отримувати певні переваги, що також має й інший прояв: чим більше споживачі повідомляють про себе, тим із більшим небажанням вони вступають у ділові взаємовідносини з конкурентами.
- Підвищення рівня задоволення споживачів. Між компанією і споживачем триває свого роду діалог, котрий дає змогу компанії більшою мірою гарантувати задоволення потреб споживачів. Окрім цього, такий діалог допомагає компанії модернізувати товари і послуги, враховуючи смаки окремих споживачів, та розробляти нові продукти, що відповідають мінливим запитам споживачів, або навіть передбачати їх.
- Компанія отримує фінансові вигоди: 1) вищий ступінь утримання споживачів та їх висока відданість: споживачі залишаються з компанією протягом тривалого періоду, купують у неї більше товарів й отримують більше послуг і роблять це частіше; 2) вища рентабельність взаємодій з покупцями, частково за рахунок зменшення витрат на залучення нових покупців. За такого підходу виникає менше потреби залучати нових клієнтів для збереження стабільності бізнесу. В процесі, коли кожна зі сторін вчиться взаємодіяти з іншою стороною, витрати на підтримку взаємовідносин зменшуються в обох. Це призводить до підвищення рівня продажів, оскільки існуючі споживачі зазвичай активніше реагують на маркетингові зусилля фірми. Цьому часто сприяють підвищений рівень утримання клієнтів і власних працівників [152, 17–18].

Розкритий зміст концепції партнерських взаємовідносин важливий із огляду на необхідність обґрунтування її значення та сутності у сфері консалтингових послуг.

К. Грьонрооса відзначив, що для сервісних продуктів характерним є формування ключової вигоди формується у процесі взаємодії продавця і покупця [189]. Для консалтингових послуг розвиток довгострокових взаємовідносин у процесі їхнього продукування є особливо актуальним, оскільки такий підхід враховує всі особливості консалтингових послуг і спрямований на розв'язання всіх похідних маркетингових проблем. Активна участь клієнта у роботі консультанта, його інформаційна відкритість та оперативність у допомозі спеціалістам зумовлюють вищу ефективність виконання замовлення. Таким чином, парадигма взаємовідносин має бути в основі розвитку консалтингової практики, що передбачає прийняття відповідних маркетингових рішень.

Однією зі вже згадуваних характерних рис будь-якої послуги є її невідчутність. Тому для маркетингу консалтингових послуг набуває значення введення матеріальних підтверджень як додаткового елементу комплексу-мікс. Для консалтингового підприємства важливими є як зовнішні атрибути офісу, так і документальні підтвердження кваліфікації, професіоналізму персоналу та роботи, що вони виконали. Репутація, що формується неформальними усними каналами передачі інформації, та бренд – важливі ознаки для первинної ідентифікації компанії. Однак ніщо не є таким переконливим, як власний досвід, повторення котрого – мета маркетингу взаємовідносин і спосіб розв'язання проблеми невідчутності.

Питання невідокремленості послуги від носія вирішується ефективним добром кадрів для виконання консультаційного проекту і наданням йому широких повноважень при розв'язанні проблем клієнта. Розуміючи процес продукування послуги за обов'язкової участі споживача, слід зазначити і невідокремленість послуги безпосередньо від клієнта. Сама ж консалтингова послуга може вимагати участі й інших учасників з боку клієнта. Таким чином, маркетинг взаємовідносин покликаний мінімізувати вплив даної особливості консалтингової послуги встановленням доброзичливих взаємовідносин, побудованим на довірі та взаємному сприянні.

Змінність якості консалтингової послуги й проблема контролю якості та досягнення стандартизації долаєть шляхом набуття з боку клієнта досвіду купівлі послуг і переконання у професіоналізмі консультантів. Введення процесів як елементу комплексу маркетингу передбачає управління процесами надання послуг та розширює можливості контролю. Розроблення відповідних методик оцінки кваліфікації та визначення спектру компетенцій персоналу забезпечує відповідність рівня надання послуг консультантами як носіями якості та збереження її відповідного стандарту.

Неможливість зберігання, що породжує проблему неможливості складування та виконання проекту, все ж у рамках концепції маркетингу взаємовідносин може бути врахована для нівелювання її впливу. За умови тривалої і постійної взаємодії певні види послуг можна надавати клієнтові циклічно, економлячи його час на пошуки виконавця. Інформаційна відкритість між партнерами та обізнаність консультантів у справах клієнта дає змогу вчасно і без додаткових затрат часу на ознайомлення відреагувати на потреби клієнта. Ці переваги концепції маркетингу консалтингових послуг, що проявляються у контексті розв'язання проблеми неможливості зберігання, можуть також зменшити тривалість циклу продажів, пов'язану як із залученням клієнта, так і з виконанням безпосередньо проектного завдання.

Унікальність консалтингової послуги може бути успішно реалізована в рамках концепції маркетингу взаємовідносин через ознаку персоніфікації та індивідуалізації продукції.

Зацікавленість консалтингової компанії у довготривалості взаємовідносин і пошук спільних вигод партнерства відображають ключові ознаки маркетингу взаємовідносин – довіру та емоційну прихильність, завдяки яким стає можливим мінімізувати вплив фактора критичності конфіденційності, що зумовлює характер консалтингової послуги.

Очевидно, що цільовий ринок консалтингових компаній становлять організовані споживачі. Саме на ринках B2B свого часу були реалізовані принципи маркетингу взаємовідносин із клієнтами, насамперед, через невелику кількість потенційних клієнтів, а також більшу схильність організацій до встановлення

постійних контактів із провайдерами. Припускаємо також, що важливість маркетингу взаємовідносин для вітчизняного ринку консалтингових послуг зумовлена й певною новизною послуг для потенційних клієнтів і складністю вибору, що підсилюється вже згадуваним фактором критичності довіри.

Розглянувши можливості розв'язання маркетингових проблем на ринку консультування в рамках реалізації концепції партнерського маркетингу, ми теоретично довели необхідність та доцільність її впровадження на даному ринку. Концепцію партнерського маркетингу в сфері консалтингових послуг слід розуміти як адекватну сьгоднішнім умовам ринкову філософію консалтингового бізнесу, яка спрямована на розвиток довгострокових відносин із клієнтом на принципах довіри і партнерства наданням високоякісних професійних послуг і забезпеченням високого рівня сервісного обслуговування з урахуванням індивідуальних потреб кожного клієнта.

Таким чином, визначивши основні ознаки концепції партнерських взаємовідносин, довівши її значення для сфери консалтингових послуг, наближаємося до питання необхідності формування механізму партнерського маркетингу, що забезпечив би реалізацію концептуальних ідей маркетингу взаємовідносин у сфері консалтингових послуг.

### **1.3. Механізм партнерського маркетингу: характеристика системи складових і взаємозв'язків між ними**

Розкриваючи зміст механізму партнерського маркетингу, слід узяти до уваги те, що, розуміючи маркетинг як функцію управління, повноправним є розглядати його як певну підсистему управління, однак у єдності своєрідних елементів (притаманних йому принципів, методів, функцій, завдань, інструментів тощо) як певного типу систему управління. Враховуючи, що маркетинг орієнтований на ринкові процеси обміну благами, очевидною є його економічна сутність, що дає змогу розглядати маркетинг як систему економічних взаємодій між суб'єктами ринку. Партнерський маркетинг орієнтований на поглиблення взаємодій у напрямку розвитку стійких

довгострокових взаємовідносин між продавцями та покупцями, а отже, механізм партнерського маркетингу має забезпечити координування управління всіма аспектами взаємовідносин фірми зі споживачами.

Економічний енциклопедичний словник за редакцією С. Мочерного розкриває зміст категорії «механізм» у наступних її визначеннях:

- 1) система ланок, пристрій, спосіб, які визначають порядок певного виду діяльності;
- 2) внутрішній пристрій машин, устаткування тощо – система певних ланок та елементів, що приводять їх у дію, тобто перетворюють рух одних ланок в необхідний рух інших;
- 3) система прямих і опосередкованих взаємозв'язків між економічними явищами і процесами, передусім між їх протилежними сторонами, а також між підсистемами і елементами, які виникають у різних типів економічних системах та між ними (за наявності комплексу умов). Теоретичним вираженням економічного механізму є відповідна система взаємозв'язків між економічними законами та категоріями [42, 498].

В іншій економічній енциклопедії подано такі визначення поняття «механізм»:

- 1) пристрій, прилад, що здійснює ряд певних механічних виробничих операцій;
- 2) сукупність процесів, прийомів, методів, підходів. Здійснення певних дій задля досягнення мети [41].

Згідно з таким розумінням механізму взагалі механізм партнерського маркетингу має забезпечити приведення до певного порядку системи маркетингових функцій та інструментів для зміни внутрішньої організаційною поведінки компанії та поведінки споживачів на ринку в їхньому ставленні до фірми, реалізуючи ключові ідеї концепції маркетингу партнерських взаємовідносин.

При розумінні концепції як провідного задуму, котрий визначає стратегію здійснення змін, механізм партнерського маркетингу, очевидно, має передбачати певну послідовність етапів розроблення та втілення стратегії, що характеризує механізм традиційного маркетингу. Однак, забезпечуючи певне еволюціонування



транзакційної системи маркетингу фірми у систему маркетингових взаємовідносин, у механізмі партнерського маркетингу комплекс традиційних функцій набуває нового трактування, що потребує підкріплення відповідним інструментарієм.

Отже, механізм партнерського маркетингу слід розуміти як систему пов'язаних між собою концептуально трансформованих функцій маркетингу та його інструментів, що орієнтовані на досягнення основної мети партнерського маркетингу – встановлення та розвиток довгострокових партнерських взаємовідносин із клієнтами цільового сегмента фірми, що є основою формування прибутку фірми. Таким чином, механізм партнерського маркетингу має забезпечити реалізацію концепції маркетингу партнерських взаємовідносин, а тому охоплюватиме елементи, котрі дадуть змогу змінити транзакційний характер взаємодії з клієнтами на такий вид взаємодії, що має характер безперервної партнерської співпраці. Сформований механізм партнерського маркетингу наочно представлений на рисунку 1.6, на основі якого обґрунтуємо важливість кожного елементу в системі даного механізму.

Насамперед, слід пояснити винесення цільових ринків із зовнішнього оточення фірми в її внутрішнє середовище. Фокусування на споживачах та взаємовідносинах із ними спричиняє розгляд цільового споживача як партнера, що призводить до розмивання організаційних границь компанії. Споживач фактично вже не виконує пасивну функцію споживання, а бере активну участь у процесах планування та виробництва продукції чи послуг, є важливим суб'єктом контролю за цими процесами. Партнерство з клієнтом передбачає не лише максимізацію кількості прибуткових угод, а й пошук спільних рішень щодо оптимізації використання ресурсів як компанії, так і споживача, а також прийняття спільних ефективних рішень, котрі найкращим чином забезпечили б вигоди від співпраці і продавцю, і покупцеві. Так, організовуючи маркетингову діяльність на концептуальних засадах партнерського маркетингу, саме клієнти забезпечують ресурсну базу для виконання маркетингових функцій – у вигляді інформації, котру черпає фірма на безперервній основі від взаємодії зі споживачами, використовуючи

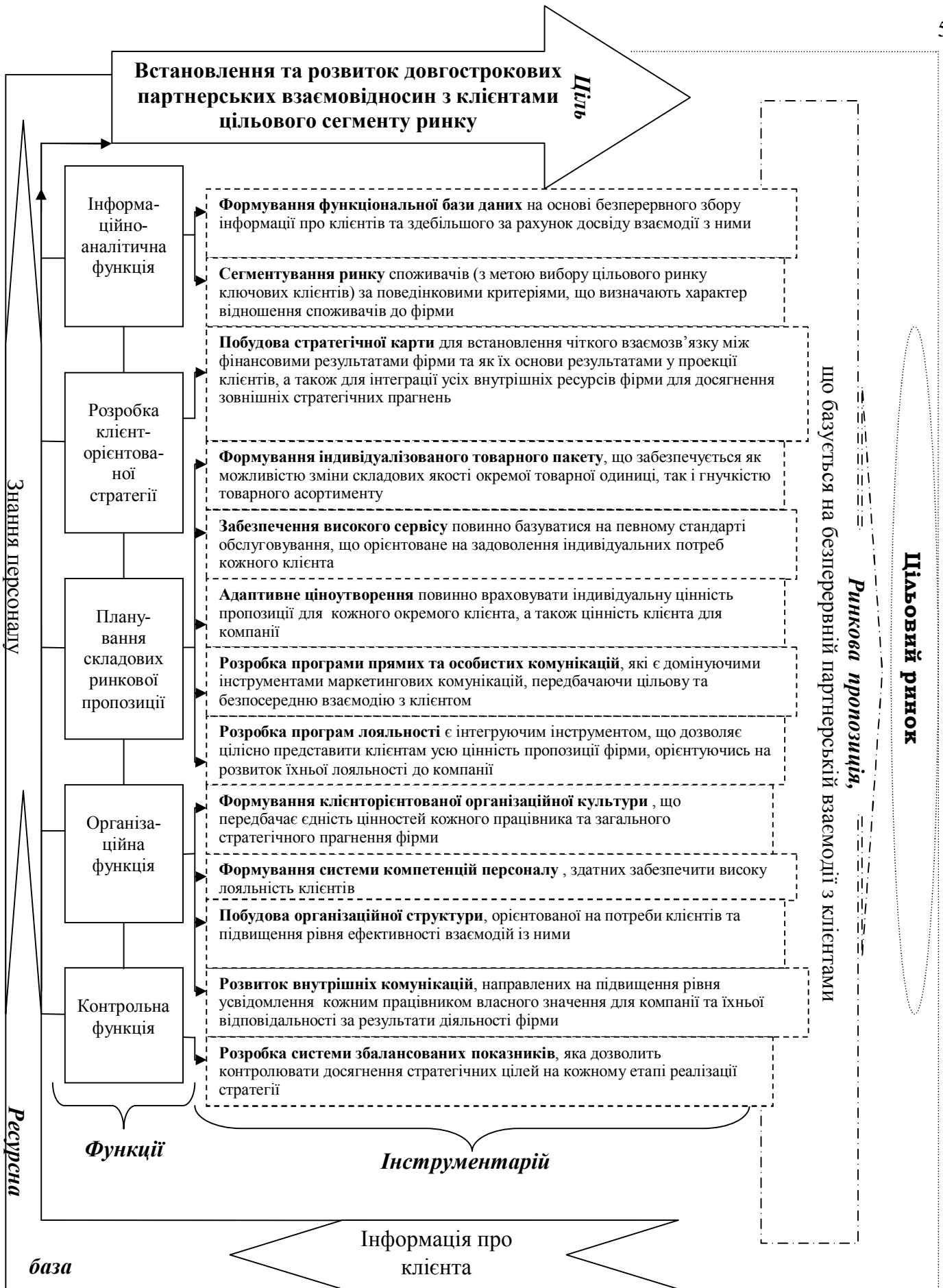


Рис. 1.6. Механізм партнерського маркетингу  
Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

її як джерело вдосконалення своєї ринкової пропозиції, а отже, і зміцнення конкурентних позицій на даному ринку.

Іншу частину ресурсної бази формують знання персоналу, рівень ефективності яких частково залежить також від володіння інформацією про клієнта. Крім спеціальних професійних знань, кожний працівник має бути орієнтованим на потреби клієнта, щоби забезпечити реалізацію спільного прагнення компанії найкращим чином задовольняти споживацькі запити і навіть передбачати їх, сприяючи тим самим розвитку їхньої лояльності до фірми. Отже, слід зазначити, що саме нематеріальні активи є основними ресурсами компанії і базою дії механізму партнерського маркетингу як сукупності складових маркетингових функцій та інструментів.

Комплекс функцій у системі партнерського маркетингу є традиційним для маркетингу, однак виконання кожної з них потребує використання відповідних інструментів, що набувають нового змісту, забезпечуючи досягнення головної мети – встановлення та розвиток довгострокових партнерських взаємовідносин із клієнтами цільового сегмента ринку.

Інформаційно-аналітична функція передбачає вивчення й аналіз ситуації, в якій перебуває фірма, з метою визначення подальших пріоритетних напрямків діяльності. В системі механізму партнерського маркетингу через дану функцію слід вивчати ринок споживачів та відбір найперспективнішого сегмента клієнтів. Тому важливими інструментами на даному етапі є формування функціональних баз даних та сегментування ринку. Слід зазначити, що в рамках реалізації концепції партнерського маркетингу традиційні періодичні маркетингові дослідження втрачають своє домінуюче значення, оскільки інформація про клієнта, що забезпечує прийняття управлінських рішень, міститься у базах даних, котрі наповнюються безперервно. Безпосередньо персонал, який контактує, є носієм такої інформації, виносячи нові дані про клієнта з досвіду взаємодії з ним. База даних має стати джерелом нових ідей, що здатні кращою мірою задовольнити потреби клієнта. Підкріплені у застосуванні відповідними технологічними рішеннями, бази даних про клієнтів здатні забезпечити вищий рівень взаємодії з клієнтами.

Слід зазначити, що роль традиційних маркетингових досліджень для фірми неварто відкидати абсолютно, оскільки вони здатні забезпечити збір даних про зовнішнє середовище фірми, про діяльність конкурентів, а також виявити потенційні сегменти ринку. Однак маркетингова діяльність на засадах партнерського маркетингу дає змогу економити на витратах на проведення маркетингових досліджень, а використання функціональних баз даних забезпечує можливість кращого задоволення потреб споживачів.

Застосування інформації компаніями має бути відображено у сегментуванні ринку та виділенні ключових споживачів. Однак недостатнім є поділ підприємств за загальними критеріями. Важливо, щоб підхід до сегментування відображав аспект цінності клієнта для фірми. Оскільки концепція маркетингу партнерських взаємовідносин у своїх реалізації спрямована більшою мірою на підтримку вже наявних взаємозв'язків, а не на встановлення нових, сегментування треба здійснювати за критеріями, що характеризують поведінку споживача на ринку. Таким чином, важливим є врахування фактора частоти та обсягу купівлі послуг, особливостей прийняття рішень, прибутку, що дає фірмі кожний клієнт, загальний період співпраці тощо. Дані критерії мають визначити категорії споживачів, з якими склалися різні взаємовідносини, і які становлять для фірми більшу чи меншу цінність, що дасть компанії змогу правильно вибрати ключових клієнтів і сформулювати маркетингову стратегію у кожному іншому сегменті.

Провідною ідеєю партнерського маркетингу є досягнення конкурентних переваг встановленням довгострокових взаємовідносин із споживачами на основі принципів партнерства та довіри, задоволення індивідуальних потреб клієнта за допомогою знань про нього. Дані переваги мають бути відображені у правильному розумінні сутності стратегії маркетингу.

Маркетинг є настільки фундаментальною функцією управління, що її неможливо розглядати поза контекстом усієї економічної діяльності компанії. Безумовно, реалізація цієї функції передбачає виконання певних дій і характерна певною спрямованістю, однак вона є ключовою в тому, що стосується мети

функціонування компанії. Доцільність існування компанії можна оцінити за результатами її роботи, тобто з погляду споживача [180, 63].

У даній роботі ми повністю поділяємо таке розуміння функції маркетингу Пітера Друкера. Саме згадуване трактування маркетингової функції є важливим для формування ефективного механізму партнерського маркетингу. Адже одна з характеристик концепції партнерського маркетингу – кросфункціональність щодо сприйняття маркетингових функцій не лише як компетенції певного відділу, а й компанії в цілому.

В аспекті фундаментальності маркетингової стратегії як основи діяльності фірми у цілому відображена і клієнторієнтованість як базова характеристика партнерського маркетингу, що зумовлює знецінення бачення стратегічних цілей у необхідності поліпшення фінансових результатів. Стратегічний маркетинг спрямований не стільки на поліпшення таких показників, як обсяг продажів, скільки на підвищення ефективності роботи компанії в цілому. Мета стратегічного маркетингу – створення унікальної споживацької цінності комбінуванням корпоративної і маркетингової стратегії у комплексну програму ринкової орієнтації компанії. Стратегічний маркетинг є ланкою, що з'єднує компанію з її зовнішнім середовищем, і розглядає функцію маркетингу як фундаментальну основу діяльності компанії в цілому [69, 49].

Із урахуванням визначеного трактування маркетингової стратегії важливим є такий вибір адекватного підходу до формування стратегії, який би найкраще враховував особливості концепції партнерського маркетингу консалтингових послуг.

Розуміння потреб та особливостей кожного сегмента дасть змогу правильно оцінити можливості компанії щодо розвитку взаємовідносин із клієнтами і розробити адекватну клієнторієнтовану стратегію. В системі механізму партнерського маркетингу для реалізації даної функції важливе використання такого інструменту, як стратегічна карта, що разом із збалансованою системою показників дасть змогу найкраще ідентифікувати стратегічні цілі, шляхи та ресурси їх досягнення, а також визначити систему відповідних критеріїв реалізації

клієнторієнтованої ринкової стратегії. Через систему збалансованих показників виконують контрольну функцію в механізмі партнерського маркетингу.

Збалансована система показників (переклад із англ. «Balanced Scorecard») Д. Нортон та Р. Каплана – це система управління, що допомагає організації чітко сформулювати плани на майбутнє й стратегію і реалізувати їх у конкретній діяльності. Вона забезпечує зворотний зв'язок між внутрішніми бізнес-процесами і зовнішніми показниками, необхідний для підвищення стратегічної ефективності й досягнення результатів [166]. Даний підхід враховує, що в основі досягнення фінансових результатів компаній – показники ефективності взаємодії зі споживачами, а також передбачає, що для досягнення зовнішніх ефектів підприємством мають бути відповідним чином організовані всі внутрішні бізнес-процеси. Збалансована система показників є важливим інструментом для досягнення стратегічних цілей, формування й ефективного виконання стратегії підприємства, яка дає змогу встановити причинно-наслідкові зв'язки між поетапними діями компанії та її проміжними і завершальними результатами. Планування і контролювання процесу досягнення стратегічних цілей на основі збалансованої системи показників здійснюється на основі інтеграції всіх показників результативності на кожному етапі реалізації стратегії.

Такий підхід передбачає розроблення стратегічної карти, що може бути подана як модель взаємозв'язків між матеріальними активами та процесом створення вартості [56], що об'єднує чотири складові проекції або чотири перспективи стратегії компанії: клієнтську, фінансову, перспективу бізнес-процесів та перспективу навчання і розвитку (рис. 1.7).

Перспектива клієнтів передбачає, що сучасна філософія менеджменту враховує зростаючу важливість орієнтації на клієнта і його задоволення в будь-якій сфері. Основним критерієм є наступний: якщо клієнт незадоволений, то він знайде собі іншого постачальника. Низька ефективність у цьому аспекті є очевидним індикатором майбутнього спаду компанії, навіть якщо поточна фінансова ситуація цілком благополучна. Щоб розробити показники задоволення, необхідно

проаналізувати типи клієнтів і процесів, для яких забезпечують той чи інший продукт або послугу.



**Рис. 1.7. Стратегічна карта збалансованої системи показників Р. Каплана та Д. Нортон.**

*Джерело: [56, 17]*

Показники стосовно внутрішніх бізнес-процесів дають менеджерам змогу визначити, яким є рівень ефективності діяльності компанії, чи відповідають продукти і послуги вимогам клієнтів. А це відповідно окреслює завдання детального розуміння процесів організації та необхідності виділення серед них ключових.

Перспектива навчання та розвитку охоплює навчання працівників і розвиток корпоративної культури як в індивідуальному плані, так і на рівні корпорації. В компанії, де працюють освічені люди, персонал стає основним ресурсом. У сучасних умовах стрімкого розвитку технологій працівникам розумової праці необхідно постійно вдосконалюватися. Навчання та розвиток складають фундаментальну основу успіху будь-якої прогресивної організації [166].

Р. Каплан та Д. Нортон не заперечували можливості використання традиційних фінансових даних. Своєчасні й чіткі дані про капітал завжди є важливими, і тому менеджери мають зробити все необхідне для їхнього забезпечення. Однак, як правило, опрацюванню та підтримці фінансових даних приділяють уваги більше, ніж це необхідно. Акцентування на фінансових показниках призводить до «незбалансованої» ситуації стосовно інших перспектив. Важливо враховувати і додаткові фінансові показники: оцінку ризику чи дані порівняння витрат і результатів тощо.

Важливою характеристикою системи збалансованих показників є взаємозв'язки між різними стратегічними цілями, відповідно, і показниками їхнього досягнення, за чотирма перспективами, що дає змогу акумулювати результати використання ресурсів на кожному етапі реалізації стратегії.

Цілі чотирьох складових пов'язані між собою причинно-наслідковими зв'язками. Все починається з гіпотези про те, що фінансові результати можуть бути отримані лише в тому випадку, якщо задоволена цільова група клієнтів. Пропозиція споживацької цінності клієнтам описує, як збільшити продажі й завоювати лояльність цільових клієнтів. Внутрішні процеси водночас створюють і подають цю пропозицію. І врешті, нематеріальні активи, що підтримують виконання внутрішніх процесів, є основою для стратегії [56].



У рамках збалансованої системи показників також забезпечують взаємозв'язок між індивідуальними цілями окремих працівників, структурних одиниць і стратегічними цілями компанії загалом. Через даний аспект компанія досягає вищого рівня результативності завдяки ефективнішому розподілу ресурсів. Таким чином, стратегічна карта і система індикаторів може бути розроблена для кожного працівника та інтегрована у загальнокорпоративну систему збалансованих показників.

Описаний підхід дає змогу не лише встановлювати стратегічні цілі, а й передбачає контроль за їхнім досягненням. Група показників (індикаторів), які розробляють крізь призму кожної перспективи, служить системою критеріїв досягнення стратегічних цілей, визначених у кожній групі. Дані показники у своєму числовому вираженні формують конкретні завдання для реалізації стратегічних цілей, що, своєю чергою, потребують конкретних ініціатив компанії.

Розкриття змісту системи збалансованих показників підкреслює важливість такого підходу для побудови цілей стратегії партнерського маркетингу, ініціатив, що забезпечили б її досягнення, а також системи показників, спроможних оцінити рівень досягнення згаданих цілей. Визначимо найсуттєвіші щодо цього характеристики системи збалансованих показників (табл. 1.8).

*Таблиця 1.8*

**Обґрунтування системи збалансованих показників у контексті важливості її характеристик для розроблення та реалізації стратегії партнерського маркетингу**

№ за/п	Характеристика	Трактування
1.	Стратегічна орієнтація на клієнта	Означає, що стратегія і тактика маркетингу підприємства мають бути спрямованими на максимальне задоволення потреб та бажання клієнта

№ за/п	Характеристика	Трактування
2.	Зміщення у визначенні стратегічних цілей від фінансових результатів до нематеріальних досягнень	Зумовлює конкретизацію тих нематеріальних успіхів компанії, які забезпечать її фінансову благополучність. Таким чином, набувають актуальності наступні результати: рівень задоволення клієнта, його лояльність до фірми та імідж в очах споживача
3.	Чіткіше впорядкування внутрішніх процесів відповідно до зовнішніх ефектів, що вони зумовлюють	Передбачає виділення ключових основних та допоміжних бізнес-процесів із чіткою метою найефективнішим способом досягнути поставлених цілей. Така характеристика відображає важливість введення додаткових елементів у маркетинг-мікс для реалізації концепції партнерського маркетингу
4.	Визначення нематеріальних активів як ключових для ринкового успіху компанії	Підтверджує визначену в рамках концепції партнерського маркетингу важливість людського капіталу для досягнення компанією ринкового успіху, отже, і необхідність розширення повноважень, розвитку компетенції та формування лояльності персоналу

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Можна стверджувати, що даний перелік характеристик збалансованої системи показників відображає базові принципи концепції партнерського маркетингу, тому вона здатна найкращим чином забезпечити виконання функцій розроблення клієнторієнтованої стратегії та контрольної функції в системі механізму партнерського маркетингу.

Планування складових ринкової пропозиції передбачає розроблення в рамках визначеної стратегії відповідних тактичних програм, здатних забезпечити досягнення стратегічних цілей. Ринкова пропозиція є фактично результируючим маркетинговим комплексом, на розроблення і подання в цільовому сегменті якого орієнтовані всі інструменти механізму партнерського маркетингу. А планування його складових передбачає визначення тих елементів, через які формується уявлення споживача про фірму, відбуваються її ідентифікація і ставлення до неї, отже, встановлюється певний тип взаємовідносин. Таким чином, традиційні

елементи маркетингу-мікс трансформуються з орієнтацією на вищий рівень задоволення індивідуальних потреб споживачів, розвиток їхньої лояльності та довгострокову взаємодію з ключовими клієнтами. Функцію планування складових ринкової пропозиції виконують через формування індивідуалізованого товарного пакета, забезпечення високого сервісу надання послуг, адаптивне ціноутворення, розроблення програм прямих та особистих комунікацій, а також програм лояльності.

Формування індивідуалізованого товарного пакета й забезпечення високоякісного сервісу є невід'ємними інструментами механізму партнерського маркетингу, оскільки в умовах конкурентного середовища продаж товару та сервіс, що його супроводжує, споживачі дедалі частіше сприймають як єдину товарну пропозицію, і саме їх вдале поєднання визначає конкурентні переваги компанії на ринку.

Товарний пакет означає, що продукт, який вибирає покупець, є не лише набором обмежених технічних характеристик товару, а відображенням певних взаємовідносин із продавцем. Таким чином, реалізуючи індивідуальний підхід до клієнта, фірма може пропонувати гнучкий асортимент товарів чи послуг, товар у поєднанні з іншим товаром чи послугою, можливість зміни за бажанням клієнта складових якості окремої товарної одиниці. Водночас компанія має прагнути не лише визначити високі стандарти якості товарів та послуг, а й встановити вищий рівень обслуговування, що передбачає і вибір відповідної системи збуту, для збільшення цінності товарної пропозиції. Таким чином, високий сервіс має проявлятися у кожній взаємодії фірми з клієнтами і сприйматися останніми як підхід, здатний краще задовольнити їхні індивідуальні потреби.

Адаптивне ціноутворення передбачає встановлення диференційованих цін із врахуванням характеру взаємовідносин компанії з клієнтами. Для завоювання лояльності покупців при ціноутворенні слід враховувати цінність товарної пропозиції для певного сегмента споживачів, водночас цінність кожного клієнта має бути відображена у ціновій політиці компанії. Адаптивне ціноутворення передбачає винагородження лояльних клієнтів, однак вигідний рівень цін не має служити єдиним стимулом підтримки взаємовідносин із компанією, оскільки явище цінової

прихильності не відображає справді відданого ставлення клієнтів, є тимчасовий до появи вигіднішої пропозиції конкурентів.

Прямий маркетинг та особистий продаж – найзначиміші елементи комплексу маркетингових комунікацій, які здатні реалізувати концептуальні ідеї партнерського маркетингу. Масова реклама та стимулювання збуту не є адекватними комунікаційними інструментами, що забезпечували б індивідуальний підхід до клієнта та сприяли б розвитку лояльності клієнтів. Організація заходів «паблік рілейшнз» (зв'язки з громадськістю) для створення високої репутації компанії втрачає свою необхідність завдяки тому, що репутація фірми формується через поширення клієнтами їхнього досвіду взаємовідносин із фірмою. Прямий маркетинг та особистий продаж здатні забезпечити встановлення контакту з цільовими споживачами і найкраще врахувати індивідуальні характеристики клієнта у процесі здійснення комунікацій.

Програма лояльності є інтегруючим інструментом у загальному механізмі партнерського маркетингу консалтингових послуг, оскільки здатна забезпечити комплексне представлення пропозиції послуг відповідно до індивідуальних потреб клієнтів. Застосування програм лояльності дає змогу інтегрувати складові ринкової пропозиції та цілісно представити клієнтам їх сукупну цінність, орієнтуючись на розвиток їхньої лояльності до компанії.

Необхідним для здійснення клієнторієнтованої стратегії та відповідних тактичних заходів є формування відповідної організаційної поведінки, що можливо через здійснення організаційної функції в системі механізму партнерського маркетингу. Очевидно, що організаційну поведінку, яка проявляється і сприймається споживачами на ринку як клієнторієтована, необхідно проектувати всередині організації за допомогою формування адекватної організаційної культури, системи компетенцій персоналу, побудови організаційної структури, розвитку внутрішніх комунікацій.

Важливим інструментом є корпоративна культура, характеристики якої мають забезпечити таку систему принципів, установок та переконань усередині організації, щоб концепція партнерського маркетингу втілювалась у діях кожного працівника

на підприємстві. Організаційна культура має відображати принципи внутрішньої системи взаємовідносин у колективі, а також між працівниками та зовнішнім середовищем фірми, принципи розвитку компетенцій компанії, стимулювання персоналу та визначення його ролі у прийнятті рішень щодо побудови стратегічного розвитку фірми й виконання тактичних завдань тощо. Будучи носіями корпоративної культури на ринку, персонал компанії, таким чином, формує певне уявлення про компанію та, відповідно, ставлення до неї.

Тісно пов'язаними з характеристиками корпоративної культури є формування системи компетенцій персоналу, що здатні забезпечити високу лояльність клієнтів. Професійні знання є різновидом інформації, якою працівники мають володіти поряд із інформацією про клієнта. Професійні знання – основа продукування якісної товарної пропозиції. Частиною професійних знань є дисциплінарні знання, а також професійний досвід. Обидві складові дуже важливі для формування довіри до фірми та окремих працівників із боку клієнтів, тому є значимими як для встановлення взаємовідносин, так і для їх довгострокового розвитку. Водночас слід зацентувати увагу на важливості маркетингових навичок як виду професійних навичок, необхідних для досягнення основної мети партнерського маркетингу. Маркетингові навички здатні забезпечити сервісну складову ринкової пропозиції і сприяють кращому задоволенню клієнта процесом обслуговування. Таким чином, фірма відповідно до визначених характеристик корпоративної культури, має сформувати систему компетенцій (знань, умінь, навичок, особистих рис), необхідних персоналові для реалізації стратегічних прагнень компанії.

Побудова організаційної структури, орієнтованої на потреби клієнтів, окреслює вимогу вибору з боку компаній сучасних гнучких типів організаційних структур, здатних краще реагувати на динамічні зміни зовнішнього середовища й адаптуватися до нових умов функціонування. В рамках механізму партнерського маркетингу застосування даного інструменту має бути спрямоване основним чином на розподіл маркетингових функцій між працівниками для підвищення рівня ефективності взаємодій компанії з клієнтами.

Внутрішні комунікації здатні забезпечити вищу ефективність взаємодії всередині організації. Водночас вони є потужним інструментом, що дає змогу кожному працівникові відчувати власну причетність до розвитку компанії і ідентифікувати своє місце у теперішньому й майбутньому фірми, в якій працює. Через застосування внутрішніх комунікацій відбуваються обмін професійним досвідом між членами колективу, донесення принципів корпоративної культури до кожного працівника та її безпосереднє формування, відповідно розвиток компетенцій, важливих для реалізації компанією стратегічних прагнень.

Визначені складові механізму партнерського маркетингу здатні реалізувати ключові ідеї концепції партнерського маркетингу та досягнути його головної мети – встановлення й розвитку довгострокових взаємовідносин із цільовими сегментами завдяки виконанню відповідного переліку пов'язаних між собою функцій і застосуванню інструментарію для створення ринкової пропозиції, базованої на безперервній партнерській взаємодії з клієнтами.

Беручи до уваги теоретичне доведення значення концепції партнерського маркетингу для консалтингових підприємств, очевидною є можливість формування механізму партнерського маркетингу в сфері консалтингових підприємств як теоретично визначеної вище системи складових відповідно до тих практичних ринкових проблем і завдань, які необхідно вирішити вітчизняним підприємствам на сучасному етапі.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 1

Підсумовуючи результати дослідження концептуальних засад маркетингу партнерських взаємовідносин у сфері консалтингових послуг, виділимо ряд основних висновків, що ми розробили, та отриманих напрацювань.

Так, аналізуючи сутність маркетингу консалтингових послуг, ми опиралися на необхідність комплексніше розглянути зміст маркетингу через несистематичність та недостатній рівень вивчення проблем маркетингу консалтингових послуг вітчизняними і зарубіжними вченими.

Зміст маркетингу консалтингових послуг розкрито визначенням та ідентифікацією його суб'єктів та об'єкта. Зокрема, уточнено поняття консалтингу та консалтингової послуги, визначено систему принципів надання консалтингових послуг. Властивості послуг, особливості консалтингових послуг та особливості конкретного сегмента ринку визначені як основні чинники, що зумовлюють специфіку маркетингу в сфері консультування. Крізь призму впливу даних чинників встановлено похідні маркетингові проблеми, котрі вони породжують, і цим, своєю чергою, визначають завдання маркетингу консалтингових послуг. Основні компоненти маркетинг-мікс ми інтерпретували відповідно до тих функцій, які покладені на маркетинг у сфері консультування.

Синтезуючи сутність маркетингу консалтингових послуг, його можна визначити як ринкову діяльність, що передбачає виявлення потреб організацій-споживачів та пошук маркетингових рішень, здатних забезпечити вищий рівень задоволення клієнтів, завоювати їхню лояльність і встановити з ними довгострокові взаємовідносини для виведення консалтингової фірми на необхідний рівень прибутковості.

Вбачаючи саме такий зміст у маркетингу консалтингових послуг, обґрунтували необхідність вибору концепції партнерських взаємовідносин, котру слід визначити як адекватну сьгоднішнім умовам ринкову філософію консалтингового бізнесу, що спрямована на розвиток довгострокових відносин із клієнтом на принципах довіри і

партнерства наданням високоякісних професійних послуг і забезпеченням високого рівня сервісного обслуговування з урахуванням індивідуальних потреб кожного клієнта.

Теоретично проаналізувавши змістові елементи концепції партнерського маркетингу, визначивши характерні ознаки, виявлено головну її відмінність від концепції традиційного маркетингу, що полягає в необхідності побудови та підтримці відповідних взаємовідносин із клієнтами.

Сформовано механізм партнерського маркетингу, що здатний реалізувати ключові ідеї концепції партнерського маркетингу. Теоретично доведено відповідність концептуальних засад системи збалансованих показників ключовим положенням партнерського маркетингу та обґрунтовано необхідність уведення даного інструменту в систему механізму для розроблення стратегії партнерського маркетингу та критеріїв їхнього досягнення.

Основні теоретичні положення даного розділу частково опубліковані у наукових працях автора [88], [73], [77], [79], [76].



## РОЗДІЛ 2

### АНАЛІЗ ПІДХОДІВ ДО ВИКОРИСТАННЯ МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ УКРАЇНИ

#### 2.1. Дослідження тенденцій розвитку ринку консалтингових послуг та обґрунтування необхідності використання партнерського маркетингу

Експертні оцінки відзначають постійне і значне зростання ринку консалтингових послуг в Україні протягом останніх років, що зумовлене, насамперед, зростанням вітчизняної економіки. Так, реальний ВВП у січні–червні 2008 р. порівняно зі січнем–червнем 2007 р. становив 106,3%. Обсяг промислового виробництва за січень–червень 2008 р. порівняно зі січнем–червнем 2007 р. збільшився на 7,5%. Інвестиції в основний капітал у 2007 р. склали 188486112 тис. грн., а в січні–березні 2008 р. – 110, 4% порівняно з відповідним періодом у 2007 р. [51].

Водночас точно оцінити обсяг та структуру ринку консалтингових послуг вкрай складно, що зумовлено наступними факторами:

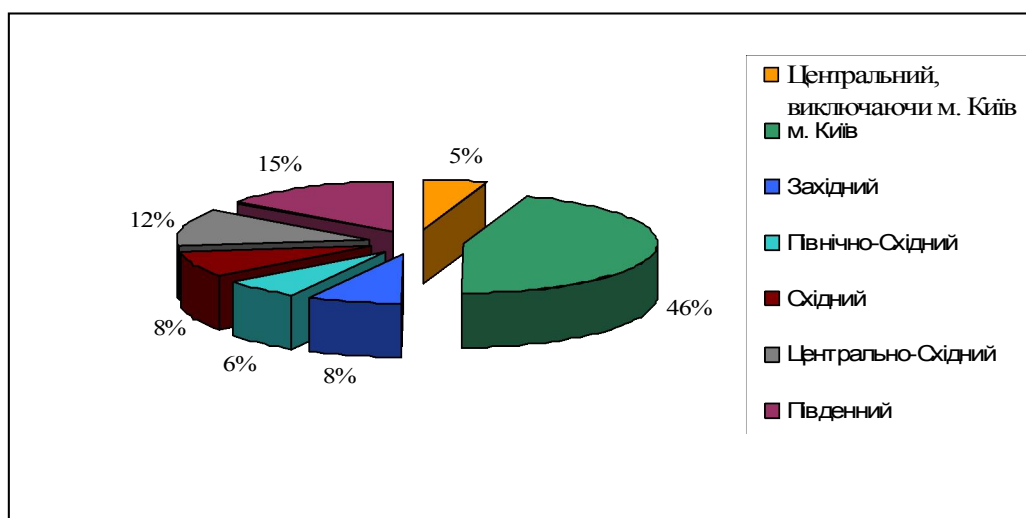
- підприємства, реєструючи консультування як вид своєї діяльності, фактично нею не займаються;
- підприємства, що не реєструють консультування як вид своєї діяльності, фактично нею займаються;
- деякі суб'єкти, які надають послуги управлінського консалтингу не є офіційно зареєстрованими;
- контракти на надання послуг фіктивні, оскільки метою укладання є «відмивання» грошей.

Із огляду на викладене отримуємо факт викривлення даних щодо ринку консалтингових послуг та їх низької достовірності. Аналізуючи практичну літературу, помічаємо значні розбіжності між результатами тих чи інших досліджень щодо обсягу ринку консалтингових послуг та кількості консультантів і консалтингових фірм, які працюють на ньому.

Ринок управлінського консультування в Україні становлять підприємства, що згідно з Державним класифікатором видів економічної діяльності консультують із питань комерційної діяльності та управління. Згідно з офіційними статистичними даними, в Україні у 2006 р. 2121 підприємство зареєструвало відповідно до Державного класифікатора видів економічної діяльності послуги консультування з питань управління та комерційної діяльності як основний вид діяльності, водночас 2562 підприємства здійснюють даний вид діяльності фактично. У таблиці Б.2.1 подано розподіл кількості зареєстрованих підприємств за областями України. В цілому слід відзначити тенденцію до зростання кількості підприємств, що зареєстрували вид діяльності за кодом 74.14 як основний вид діяльності й фактично нею займаються. Так, відповідні показники у 2004 р. становили 1741 та 2001 підприємство (табл. В. 2.1).

Для виявлення районів найбільшої концентрації всіх підприємств, що консультують із питань комерційної діяльності та управління, ми згрупували області у соціально-економічні регіони і вирахували частку кожного з них у загальній географічній концентрації консалтингових підприємств; результати відображені на рисунку 2.1.

Таким чином, порівняння відносних часток дає змогу чітко виділити відповідні регіони, в яких більшою мірою зосереджені підприємства. Регіоном найбільшого скупчення консалтингових підприємств є Центральний регіон, однак лише за рахунок м. Києва, в якому функціонують 90% усіх підприємств у цьому районі та в цілому більше, ніж у будь-якому іншому соціально-економічному регіоні. У східних областях (разом Північно-Східний, Східний, Центральньо-Східний регіони) локалізовано приблизно 26% консалтингових підприємств.

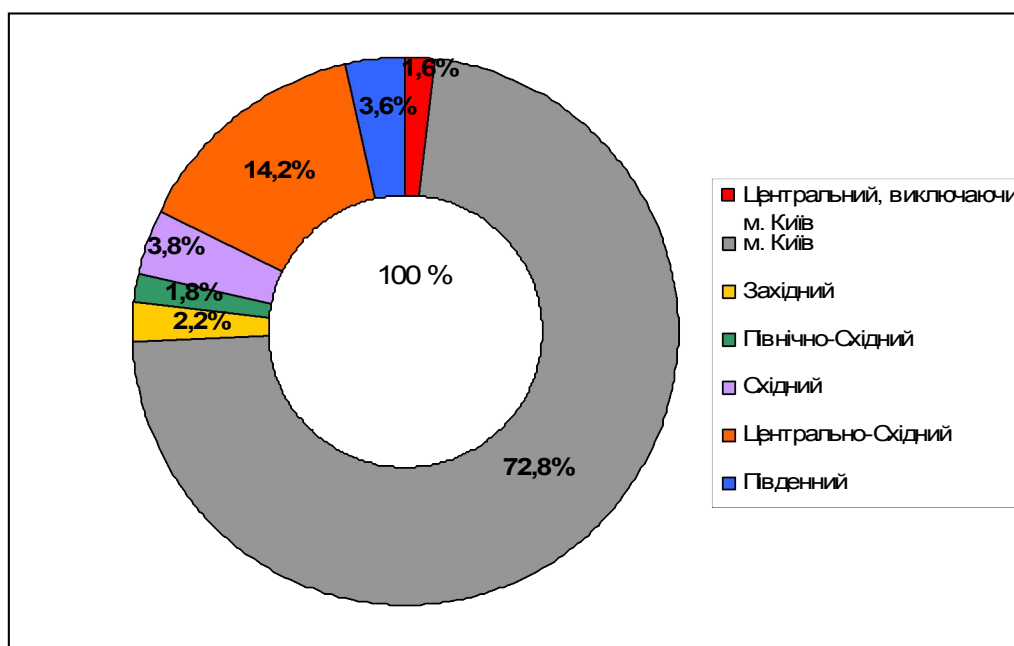


**Рис. 2.1. Відносний розподіл кількості підприємств, що фактично займаються консультуванням із питань управління та комерційної діяльності за економічними районами і м. Києвом**

*Джерело: розробила автор на основі [38]*

Такі самі диспропорції між центром та регіонами можна спостерігати щодо обсягу реалізованих консалтингових послуг в областях України, який у 2006 р. становив 1713233,4 тис. грн., що більш як у 2 рази перевищує обсяг реалізованого у 2004 р., майже у півтора раза – показник 2005 р. (табл. Д.2.1). Таким чином відзначаємо значну тенденцію до зростання обсягів ринку консультування в Україні. Згрупувавши дані доходів підприємств за соціально-економічними районами, ми визначили, яка частка їх припадає на кожний регіон і м. Київ (рис. 2.2).

Як видно з діаграми, майже три четверти доходів підприємств, що надають послуги консультування з питань управління та комерційної діяльності, припадає на м. Київ. У регіонах доходи розподілені більш-менш рівномірно, за винятком Центрально-Східного регіону, частка доходів у якому становить 14,2%. Слід також виділити Східний регіон, який представлений лише двома областями (Донецькою та Луганською) однак на нього припадає 3,8% доходів від реалізації фірм, що надають послуги управлінського консалтингу, в той час, коли на Західний регіон, до якого належать вісім областей, припадає тільки 2,2%. Таким чином, очевидними є диспропорції у розподілі доходів між центром та регіонами, а також між різними регіонами України.



**Рис. 2.2. Розподіл сукупного обсягу реалізованих у 2006 р. консалтингових послуг за соціально-економічними регіонами**

*Джерело: розробила автор на основі [38]*

В Україні консалтинговою діяльністю займаються як консалтингові фірми різних масштабів, так і окремі консультанти, як вітчизняні, так і зарубіжні консалтингові компанії. Основними типами, на які в літературі умовно ділять консалтингові компанії, є іноземні компанії або їх представництва, спільні підприємства, вітчизняні компанії, що утворені в рамках донорських проектів, програм розвитку інфраструктури чи підтримки підприємництва тощо, вітчизняні комерційні компанії та незалежні консультанти.

У результаті дослідження українського ринку менеджмент-консалтингу, здійсненого в рамках спеціального міжнародного проекту [158], визначено таку структуру ринку консалтингових компаній:

- українська компанія (66%);
- іноземна компанія (10%);
- спільне підприємство (10%);
- індивідуальний консультант (10%);
- центр при вищому навчальному закладі (4%).

Із поступовим розвитком ринку консалтингових послуг останній стає організованішим, свідченням чого є виникнення професійних об'єднань консультантів, серед яких, за даними зазначеного огляду консалтингового ринку, найвідомші наступні:

- Всеукраїнська асоціація «Укрконсалтинг», зареєстрована у 1993 р., нараховувала 140 членів-юридичних осіб, нині – близько 10 компаній;
- Українська Асоціація Менеджмент-консультантів, зареєстрована у 1998 р., об'єднує 45 індивідуальних членів;
- Всеукраїнська Асоціація Центрів Підтримки Бізнесу, зареєстрована у 2002 р., об'єднує 30 центрів підтримки бізнесу, фондів підтримки бізнесу і громадські організації;
- Асоціація «Всеукраїнське об'єднання Бізнес Інтернет Центрів», зареєстрована у 2005 р., об'єднує 7 Бізнес-інтернет-центрів;
- Українська мережа підтримки бізнесу – інформаційна мережа, спрямована на розвиток приватного підприємництва в Україні. Нараховує близько 700 організацій, які надають бізнес-послуги.
- Українська консалтингова мережа – інформаційна мережа, що об'єднує 11 регіональних бізнес-центрів [158].

У своїй діяльності згадані асоціації мають на меті реалізацію завдань щодо професіоналізації ринку консалтингу, розроблення та впровадження норм і стандартів консультування, підтримки інформаційної бази даних ринку менеджмент-консалтингових послуг, надання ряду маркетингових послуг для компаній-учасниць тощо. Однак дані організації є не надто активними у підтримці консультантів та поліпшення ситуації на ринку консультування. В Україні кількість членів таких організацій незначна, оскільки вони не забезпечують відповідних переваг участі.

Усі ці організації були утворені в рамках донорських проектів. Їхні об'єднання часто більшою мірою спрямовані на підтримку діяльності підприємств-клієнтів (наприклад, малого та середнього бізнесу) і меншою мірою – на підвищення власної компетентності, професійного розвитку, обміну досвідом тощо.

Для глибшого аналізу, виявлення конкретніших тенденцій розвитку консалтингового ринку, і окреслюючи основну мету висунення в подальшому конкретних пропозицій щодо формування стратегії і тактики маркетингу в рамках реалізації концепції маркетингу партнерських взаємовідносин для компаній-провайдерів консалтингових послуг ми обрали методику STEEPLE (Social, Technological, Economic, Educational, Political, Legal, Environmental protection – із англійської, – соціальний, технологічний, економічний, освітній, політичний, юридичний, екологічний), за допомогою якої сповна можна оцінити середовище, в якому перебуває консалтингова фірма, і вплив критеріїв, що його визначають, на можливості й загрози фірми на ринку консультування, на ймовірні зміни попиту та пропозиції, що безпосередньо зумовлює вибір підприємством стратегії та політики маркетингу на даному ринку. У табл. 2.1 подано класичне пояснення факторів для будь-якого підприємства. Ці сили вважають основними зовнішніми детермінантами середовища, в якому функціонує підприємство. Нижче розглянемо вплив кожної детермінанти на ринок консультування в Україні.

Поняття консалтингу і нерозуміння його істинного змісту стало причиною неадекватного його використання багатьма підприємцями у сфері послуг для ідентифікації власної діяльності, яка за суттю є далекою від консультаційної. Відсутність досвіду купівлі представниками реального сектору консалтингових послуг призвела до поповнення числа консультантів величезною кількістю дилетантів. Під прикриттям укладання договорів на купівлю продуктів консультування українські підприємстваще й досі відмивають кошти іншого призначення. Такі явища на ринку консультування є проявами певної національної ментальності й слабо розвиненої ділової культури у середовищі вітчизняного підприємництва, що аж ніяк не сприяють формуванню високих стандартів консультаційних послуг, розвитку здорової конкуренції, а також прозорості та відкритості даного ринку.

### Фактори STEEPLE

Скорочення	Пояснення
<b>S</b>	Соціальні та культурні чинники, до яких належать мова, культура, ставлення людей та їхня поведінка, і які мають вплив на майбутні стратегії та ринки.
<b>T</b>	Інновації у сфері технологій та продуктів, що показують, як розвивається ринок, які можливі майбутні дослідження і перспективи.
<b>E (E1)</b>	Економіка й конкуренція на ринку – враховують такі фактори, як економічний цикл, інфляція, ціни на енергоносії та інвестиції. Наводять оцінку того, як вони вплинуть на рівень ділової активності на кожному з ринків.
<b>E (E2)</b>	Освіта, навчання і працевлаштування – головним чином тенденції у цих сферах, які можуть вплинути на наявність кваліфікованої робочої сили, а також потенційні потреби нових поколінь та ймовірні очікування їхньої зміни.
<b>P</b>	Політичні чинники, сконцентровані на поточних і ймовірних політичних курсах, які вплинуть на підприємство та його робочу силу.
<b>L</b>	Юридичні фактори, сконцентровані на чинному та передбачуваному законодавстві.
<b>E (E3)</b>	Охорона навколишнього середовища – стосується того, як підприємство впливає на довкілля сьогодні та яким буде цей вплив у майбутньому. В цих питаннях підприємство дотримується погляду на охорону довкілля як важливий фактор накладення обмежень та зміни способів діяльності підприємства.

*Джерело: [129]*

Як зазначає дослідник В. Болотова, особливість ділової культури вітчизняних підприємців пов'язана з розв'язання ділових проблем на рівні міжособистісних відносин, що замінюють контрактні. Головними критеріями для них стають симпатії й антипатії, родинна, кланова приналежність. І сьогодні для українських керівників важливими для вирішення ділових питань є емоційні критерії – неприємна ситуація, страх, довіра, асоціація з бенкетом, тобто цінності міжособистісних відносин, а не ділових. Західні бізнесмени при ділових відносинах виявляють безпристрасність та

мінімум емоцій, для них головними цінностями є контракт, договір, інтереси сторін, партнерство і т. д. [14].

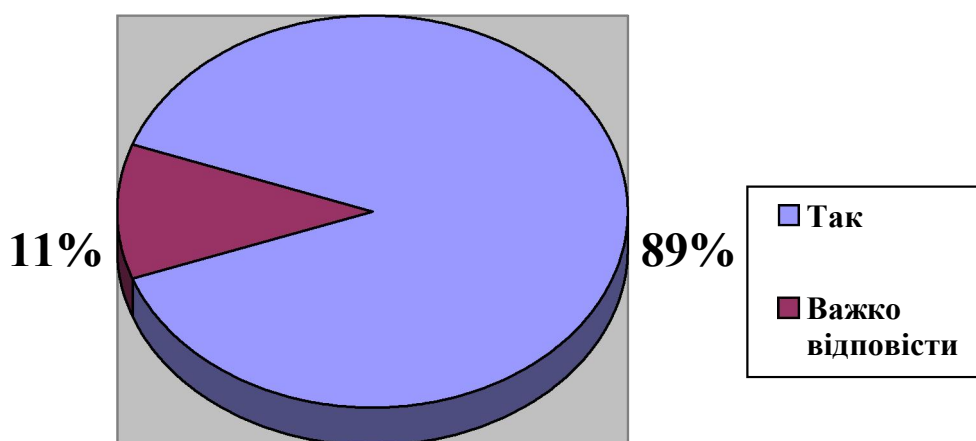
Специфічна риса української ділової культури – схильність бізнесменів до маніпулювання партнерами і приховування своїх інтересів. При формулюванні управлінських проблем, що стали причиною співпраці з консультантами, керівникам вітчизняних підприємств важко чітко охарактеризувати цілі й завдання, вирішення яких вони очікують від консультантів.

Низький рівень ділової культури часто спричиняє ситуацію, в якій наймання спеціалістів із управлінського консалтингу для національних бізнесменів є певною даниною моди. Відсутність ділової звички прорахунку можливостей стає причиною того, що вітчизняні бізнесмени пристають на перші вигідні умови, зокрема, і щодо пропозиції консультаційних послуг. Некономічна мотивація й економічна необґрунтованість купівлі консультаційних послуг не сприяють якості останніх та можливості оцінки ефективності консалтингових проектів, як і підвищенню професійності національного ринку консультування загалом.

Плануючи маркетингову політику на ринку консультування, вітчизняні спеціалісти мають враховувати два аспекти згаданої проблеми. З одного боку, порівняно зі зарубіжним, вітчизняний консультант може краще зрозуміти й передбачити поведінку пересічного українського підприємця, як і більшою мірою оцінити всю глибину його управлінських проблем із усіма очевидними і прихованими причинами і можливими наслідками, саме завдяки розумінню і адекватному сприйняттю особливостей ментальності та ділової культури національних менеджерів. Однак із іншого боку, беручи до уваги процеси глобалізації та інтернаціоналізації, риси національності зникають особливо у бізнес-середовищі. І Україна, яка намагається брати у цих процесах активну участь, окреслює перед своїми бізнес-представниками вимоги нових загальноприйнятих норм та принципів ведення бізнесу. Тому вітчизняні консультанти мають враховувати такого роду поступові якісні зміни, що, своєю чергою, намітають і перед консультантами вимоги високої професійності з боку вітчизняних бізнесменів.



Уже сьогодні об'єднання консультантів, зокрема Українська асоціація менеджмент-консультантів, розробили кодекс етики консультанта, який містить принципи ділової поведінки консультанта та норми професійних послуг, що він надає. Спеціальне опитування консультантів показало, що 89% усвідомлюють необхідність прийняття кодексу етики (рис.2.3).



**Рис. 2.3. Доцільність кодексу етики.**  
*Джерело: [158]*

Саме тенденція до об'єднання вітчизняних спеціалістів та їх поступова інтеграція у глобальну міжнародну спільноту консультантів зумовить розвиток професійного та ділового культурного рівня національного ринку консультування, що дасть змогу потенційним споживачам консультаційних послуг ідентифікувати професіоналів серед дилетантів. Це, своєю чергою, сприятиме збільшенню інформаційної відкритості, прозорості даного ринку і зростанню довіри підприємців до послуг консультантів.

Вплив групи технологічних факторів слід розглядати в контексті розвитку науки менеджменту, відповідно постійного виникнення нових технологій та методів управління, які здебільшого привозять із Заходу іноземні консультанти. Стрімкий науково-технічний прогрес зумовлює впровадження дедалі досконаліших автоматизованих систем управління бізнесом і його складовими. Розвиток інформаційних технологій та їхня масова інкорпорація у систему управління підприємствами призвели до виникнення окремого напрямку консультування з

питань розроблення, використання і впровадження інформаційних технологій (розроблення інформаційно-функціональних моделей бізнесу підприємств, систем обліку й аналізу даних статистики поставок, виробництва і продажів, розроблення та впровадження спеціалізованого програмного забезпечення, корпоративних інформаційних систем, консультування в галузі телекомунікацій, розроблення і розвиток Інтернет-ресурсів, коучінг та тренінги для персоналу ІТ-підрозділів тощо).

Так званий дистанційний консалтинг, що передбачає надання консультацій у всесвітній мережі, діє як додаткова послуга консалтингових компаній, що працюють у режимі реального часу. Останні, а також спеціалізовані компанії-провайдери послуг дистанційного консалтингу в різних сферах управління підприємством формують новий сегмент ринку консультування, породжуючи і новий вид конкуренції на згаданому ринку. Водночас реалії і перспективи Інтернет-бізнесу обумовлюють значення використання веб-ресурсу консалтинговими компаніями як елемента маркетингових комунікацій фірми для просування її сервіс-комплексу або ж як частини її брендової політики.

Економічний розвиток держави є основою формування управлінської інфраструктури для підприємництва. Разом із тим консалтинг може прямо впливати на поліпшення результатів економічної діяльності підприємств. Консультування як професійна допомога з питань управління може бути здійснене і для подолання криз на підприємстві, і для виведення його на новий вищий рівень економічної ефективності.

Протягом останніх років в Україні перехід на ринкові умови господарювання, процеси приватизації та реорганізації підприємств, освоєння нових технологій виробництва та управління, загальне пожвавлення ділової активності привели до виникнення перших консалтингових фірм та зумовлюють бурхливий розвиток ринку консультаційних послуг на сьогоднішньому етапі.

Із 1992 до 2006 р. в Україні 107635 об'єктів змінили форму власності, при цьому за останні кілька років ці темпи залишаються майже стабільними, кількість таких підприємств є значною і становила у 2006 р. 5526 підприємств [табл. Е.2.1]. Дана тенденція зумовлює ймовірний попит на послуги консультування з питань

реорганізації, реструктуризації, антикризового управління, що передбачають вирішення на підприємстві спектру проблем.

Центр соціально-економічних досліджень CASE Україна прогнозує стабільне зростання вітчизняної економіки за зростання ВВП на 6,5% у 2008р. та 6,4% – у 2009 р. [170]. Темпи приросту промислового виробництва у 2007 р. становили 110,2% і в січні–червні 2008 р. були визначені на рівні 107,5% (табл. Ж.2.1). Інвестиції в основний капітал у 2007 порівняно з 2006 р. становили 129,8% (табл. З.2.1). Як видно із таблиці, лідерами інвестування в основний капітал є галузі промисловості, а саме переробної промисловості (23,7%), а також підприємства транспорту та зв'язку (16,8%) і операції з нерухомим майном (18,9%).

За даними Держкомстату України у цілому приріст сукупного обсягу іноземного капіталу в економіку країни, з урахуванням його переоцінки, втрат, курсової різниці тощо, за 2007 рік становив 7882,1 млн. дол., що на 67,1% більше від приросту за 2006 рік. Загальний обсяг прямих іноземних інвестицій, внесених в Україну, на 1 січня 2008 р. дорівнював 29489,4 млн. дол., що на 36,5% більше від обсягів інвестицій на початок 2007 року [138].

Значні обсяги іноземних інвестицій зосереджено на підприємствах промисловості – 8138,0 млн.дол. (27,6% загального обсягу прямих інвестицій в Україну), в т.ч. переробної – 6941,0 млн. дол. (23,5%) та добувної – 1059,5 млн. дол. (3,6%) Серед галузей переробної промисловості суттєві обсяги інвестицій внесено у металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів – 1685,6 млн. дол., у виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів – 1564,0 млн. дол., машинобудування – 1049,6 млн. дол., хімічну та нафтохімічну промисловість – 838,8 млн. дол. [137].

У тій же статистичній звітності вказано, що у фінансових установах акумульовано 4793,9 млн. дол. (16,3%) прямих інвестицій, на підприємствах торгівлі, ремонту автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку – 3056,4 млн. дол. (10,4%) та в організаціях, що здійснюють операції з нерухомим майном, оренду, інжиніринг і надання послуг підприємцям, – 2550,6 млн. дол. (8,6%) (табл. К.2.1).

Саме галузі переробної промисловості, підприємства фінансового сектору, транспорту й зв'язку за оцінками експертів є лідерами замовлень консалтингових послуг і забезпечать найбільший приріст споживання послуг та в подальшому відповідно до їх зростання.

Будь-яке інвестування має на меті вкладення капіталу з метою найбільшої вигоди, що має бути забезпечена виходом підприємства на вищий рівень економічної ефективності, а це, своєю чергою, потребує перегляду старих підходів до управління. З боку підприємств згаданих галузей, що є лідерами серед об'єктів інвестування, попит на консалтингові послуги формується за рахунок потреб у розробленні тих самих інвестиційних проектів, бізнес-плануванні, стратегічному плануванні, реінжинірингу бізнес-процесів тощо.

Офіційні статистичні дані засвідчують, що серед регіонів провідні місця за обсягами інвестицій займають м. Київ – 9496,7 млн. дол. (32,2% обсягу іноземного капіталу в економіці країни), Дніпропетровська область – 2924,2 млн. дол. (9,9%), Харківська – 1281,9 млн. дол. (4,3%), Донецька – 1406,8 млн. дол. (4,8%), Київська – 1078,5 млн. дол. (3,7%) та Одеська – 892,1 млн. дол. (3%) (табл. Л.2.1).

Наведені дані свідчать про значні диспропорції між центром та регіонами у розподілі іноземних інвестицій. Такий самий висновок про нерівномірний географічний розподіл ми зробили щодо кількості консалтингових компаній та їх доходів від реалізації послуг. За зіставлення даних фактів стає очевидним, що консалтингові підприємства тяжіють до регіонів більшої концентрації капіталу і вищої ділової активності.

Дана закономірність зумовлює і відповідну інтенсивність конкуренції між консультантами. Аналізуючи перерозподіл консалтингових послуг за регіонами України і галузями промисловості, можна зробити висновок, що гостра конкуренція відбувається лише в окремих сегментах ринку. Певна диференціація ринку спостерігається за видами консалтингових послуг із урахуванням проблеми і можливостей того чи іншого сектору бізнесу. Конкурентна боротьба здебільшого відбувається за найбільш платоспроможних клієнтів, які представляють великі компанії. Однак, на нашу думку, дана ситуація не є тенденційною. Вже сьогодні

консалтингові компанії приходять до необхідності використання у своїй ринковій діяльності маркетингового інструментарію, зокрема, здійснення сегментації ринку, позиціонування і знаходження власної ніші на ньому. Іншим аспектом є поступове зміцнення економічних позицій малого та середнього бізнесів. Так, експерти відзначають зростання інтересу середніх підприємств до консалтингових послуг. Що стосується малого та мікробізнесу, то даний сегмент є перспективним, із огляду на потенціал попиту на консалтингові послуги, водночас через нестачу фінансових ресурсів потребує спеціальної і детально продуманої маркетингової політики з боку консалтингових фірм.

Конкуренція на ринку консалтингу – суперечлива. З одного боку, перед вітчизняними консультантами виникає проблема конкурентної боротьби зі закордонними консалтинговими компаніями: як західними, так і загрозливішими – російськими, з іншого боку, є проблема недоброякісної конкуренції з характерними для українського консалтингового ринку присутніми на ньому дилетантами, що через непрофесійність створюють негативний імідж консультантам в очах українських бізнесменів. Ситуація на ринку консалтингу в Україні характерна низкою проблем, що не можна роблять її сприятливою. Сучасні умови певною мірою сприяють тому, що саме грамотні професійні компанії завдяки маркетинговій компетенції мають нагоду зайняти гідне становище на ринку.

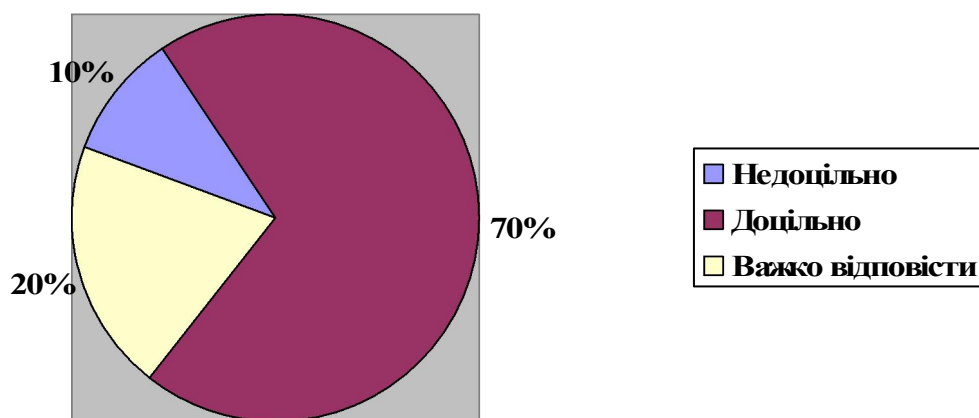
Врахування впливу освітнього фактора на ситуацію на ринку консалтингових послуг – запорука успіху як окремого консультанта, так і консалтингової компанії в цілому. У світі зростання ринку консультування зумовило і популярність професії управлінського консультанта як серед молодих спеціалістів, так і серед досвідчених професіоналів. На Заході близько 40% випускників економічних факультетів ВНЗ намагаються зайнятися консалтинговою діяльністю, але лише 30–35% із них це вдається [11, 9]. Визнані спеціалісти у консультуванні шукають можливості підвищення свого професійного рівня, а інколи і радикальної зміни сфери діяльності. Ця професія характерна, з одного боку, високими зарплатами (так, за кордоном, спеціалісти-початківці отримують дохід у середньому \$ 40–50 тис. за рік), із іншого, – її важливими атрибутами є креативність, інтелектуальність,

динамічність, різнобічність, які таким чином окреслюють перед її представниками вимогу наявності відповідних рис. Висока конкуренція на вакантні місця дає змогу вибирати кращих. Тому в світі закономірним є явище «перекачування» кращих умів із реального сектора в інфраструктурну сферу консультування, що, своєю чергою, зумовлює попит на кваліфікованіші послуги консультантів із боку тих самих підприємств реального сектору.

Схожі тенденції і в Україні. Кращі українські випускники прагнуть отримати роботу в консалтингових фірмах. Однак слід зауважити, що саме представники іноземних компаній приваблюють високоосвічених спеціалістів – переважно завдяки високим зарплатам, умовам праці та відповідним програмам розвитку працівників.

Беручи до уваги той факт, що в Україні діяльність не є регламентованою законодавчо, нема вимог щодо сертифікації й акредитації консультантів, сьогодні на ринку консалтингу діють чимало дилетантів. У процесі вже згадуваного дослідження ринку менеджмент-консалтингу виявлено, що ставлення консультантів до впровадження систем акредитації та сертифікації у 70% схвальне, однак 10% ставляться негативно (рис. 2.4).

Разом із тим підприємці-замовники поступово ставатимуть дедалі претензійнішими до того, які консультанти надають документи, що підтверджують рівень їхньої кваліфікації. При затвердженні в майбутньому єдиних стандартів у вітчизняній консультаційній практиці ті професіонали (здебільшого західні), котрі зможуть це засвідчити документально, матимуть конкурентну перевагу.



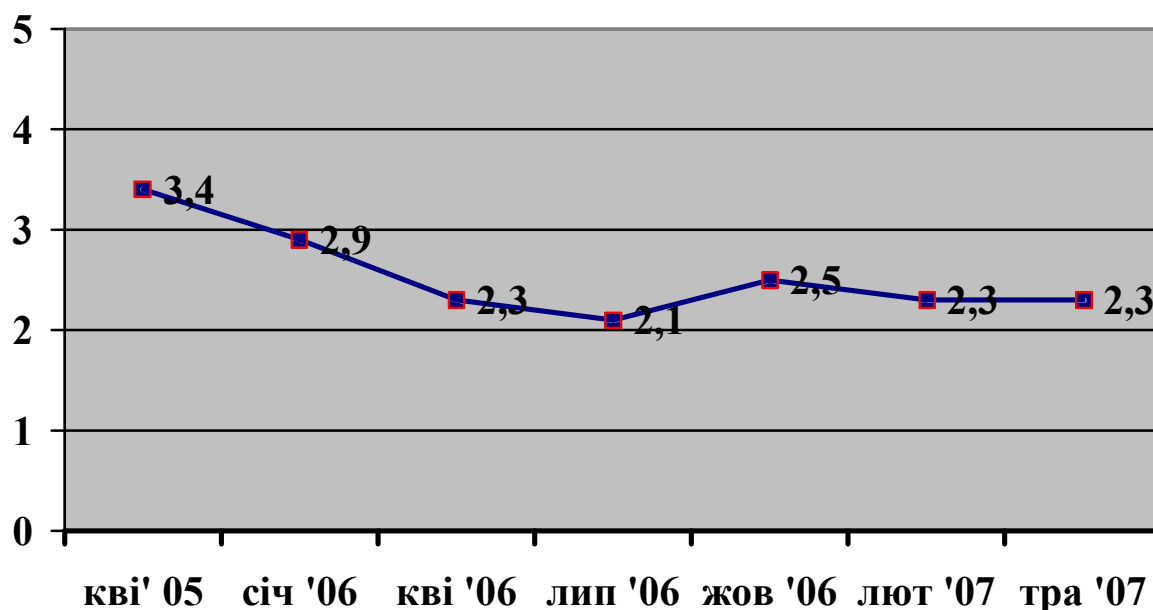
**Рис. 2.4. Доцільність міжнародної акредитації.**  
*Джерело: [158]*

Оцінюючи вплив політичного фактора, слід відзначити негативний відтінок основної характеристики української політики і, зокрема, економічної, – її нестабільність. Очевидно, що постійна зміна влади, політичних курсів, відсутність чітких стратегічних програм економічного розвитку країни зменшує можливості прогнозування, планування, врахування всіх імовірних ризиків із метою стабільної і успішної бізнес-активності з боку як національних, так і зарубіжних суб'єктів економічної діяльності.

Стан економічної політики відображений в очікуваннях вітчизняних підприємців щодо змін бізнес-клімату в країні. Так, за результатами квартального опитування, що проводить Інститут економічних досліджень та політичних консультацій, оцінка з боку менеджерів ділового середовища фактично не змінюється і є вкрай низькою. Поліпшилось очікування змін у цьому середовищі. Однак зростання відбулося за рахунок суттєвого зменшення частки менеджерів, які очікують негативні зміни (з 32,4% до 15,5%). Традиційно найгіршими є очікування малих підприємств [60].

Оцінка економічної політики уряду в травні порівняно з лютого 2007 р. не змінилася й становить 2,3 за п'ятибальною шкалою. Зокрема, 7,4% опитаних

позитивно оцінюють роботу уряду, 43,0% – нейтрально, 49,6 % опитаних – негативно оцінюють економічну політику Уряду в останні 3–4 місяці (Рис. 2.5).



**Рис. 2.5. Оцінка дій уряду з боку українських підприємців.**

*Джерело: [60]*

Необхідним для врахування у політичному аспекті є вступ України до СОТ, який поступово впливатиме на силу і структуру попиту на ринку консультування.

Загальним й очевидним в українській економіці є посилення конкуренції між національними та іноземними суб'єктами виробництва на внутрішньому ринку. Думки спеціалістів стосовно оцінювання такого результату – позитивного чи негативного – розходяться щодо різних галузей економіки та при визначенні їх конкурентоспроможності. Песимістичне ж бачення з боку підприємців свого становища в умовах інтенсифікації конкуренції та ліквідації інших пільгових умов діяльності часто пов'язане з небажанням керівників здійснювати ефективні зміни. Підприємствам слід усвідомити, що пристосування до нових реалій є сферою тільки їхньої відповідальності, і їхні конкурентні позиції значною мірою залежать від спроможності менеджменту фірми. Посилення конкуренції на ринку вже тепер має стати для підприємств сигналом до реструктуризації та вдосконалення виробничо-комерційної діяльності, щоби бути здатними задовольнити вимоги світового ринку.



Не завжди з труднощами, що виникатимуть у зв'язку з пошуком ефективних управлінських рішень у нових умовах господарювання, національні виробники зможуть справитися самостійно, без сторонньої професійної допомоги. При правильному розумінні потреб фірми консультанти матимуть змогу компенсувати нестачу досвіду, часу або спеціальних знань підприємців.

Аналітики виводять цікаву закономірність щодо розподілу обсягу консалтингових послуг у світі. За однакового економічного потенціалу регіону обсяг консалтингових послуг більший у тих випадках, коли економіка менш централізовано керована, менш «державна». Пояснення такої кореляції дослідники вбачають у тому, що консалтинг є своєрідною формою саморегулювання економічних процесів, альтернативною централізацій; як метод впровадження наукових знань в управлінські процеси консалтинг виконує ті функції їхньої раціоналізації, які у менш ліберальних системах перебирає на себе централізоване управління. З такою думкою можна погодитися, беручи до уваги той факт, що консалтинг у сучасному розумінні як самостійна галузь може існувати тільки при ринковій економіці, коли саме конкурентний механізм стає вагомим інструментом регулювання ринку на противагу державному втручання в економічні процеси. Тому можна зробити висновок, що майбутня лібералізація національної економіки зумовить закономірне зростання ринку консультування.

Результати лібералізації, підвищення рівня відкритості економіки слід оцінювати комплексно. Адже вступ до СОТ означає не лише прихід іноземних гравців, і українські виробники отримують додаткові можливості експорту продукції у результаті впровадження режиму найбільшого сприяння (РНС) щодо українських товарів у торговельному просторі всіх країн-членів СОТ (148 країн світу, частка яких у світовій торгівлі – близько 93%) [124]. Впровадження РНС щодо товарів, які походять із України, означає, що їх постачатимуть на ринки країн СОТ на не менш вигідних умовах, аніж товари з інших країн. І з цієї позиції слід очікувати зростання попиту на послуги консультантів, оскільки при виході на нові зовнішні ринки або інтенсифікації збуту на вже наявних вітчизняні підприємці зіткнуться з необхідністю вивчення ринку, пошуку своєї ніші на ньому, розроблення

нових підходів до закордонного споживача, формування ефективної стратегії завоювання ринку, врахування національних особливостей ділової культури у кожній країні-імпортері тощо.

Фахівці очікують, що приєднання України до СОТ стимулюватиме притік іноземних інвестицій у національну економіку завдяки встановленню стабільного прозорого торговельного режиму, що дасть змогу інвесторам чітко бачити і впевнено передбачати власні перспективи у справі, в яку вкладатимуть кошти. Вітчизняні управлінці розуміють, що їм перед залученням прямих іноземних інвестицій доведеться оптимізувати власний бізнес, зробити його привабливішим. Очевидно, що така ситуація зумовить попит на зовнішні консультації з питань діагностики та оптимізації бізнесу, пошуку інвестора, розроблення інвестиційних проектів та ін.

Основою конкурентоспроможності вітчизняних підприємств має стати відповідність їхніх товарів та послуг міжнародними стандартам. Однак впровадження і дотримання відповідних норм із боку підприємств є складним завданням, яке вони вирішують за допомогою спеціалістів із розроблення систем управління якістю, і вже сьогодні створюють високий попит на даний вид послуг.

Головною перевагою, яку отримують українські підприємці у результаті вступу України до СОТ, є створення прозорого та передбачуваного ділового середовища, що однозначно сприятиме пошквалюванню ділової активності, а це, своєю чергою, окреслить перед підприємцями необхідність вирішення ряду нових завдань і породить інтерес до нових технологій та методів управління бізнесом.

Про тенденції розвитку консалтингового ринку в контексті вступу України до СОТ слід говорити не лише аналізуючи попит, а й із урахуванням інших факторів і характеристик даного ринку. Тотальне прогнозоване посилення конкуренції в усіх сферах економіки фактично буде і в галузі консультування. Поява іноземних гравців вже сьогодні є загрозою для існування вітчизняних консалтингових фірм. Керівники українських підприємств зізнаються, що при виході на закордонні ринки скористалися б саме послугами закордонних консультантів. Однак і в даному випадку загострення конкуренції можна оцінити як позитивний результат, оскільки

воно стимулюватиме більшу відкритість консалтингових фірм, тіснішу співпрацю вітчизняних консультантів, пропозицію з їхнього боку якісніших і новіших продуктів, вироблення індивідуалізованіших підходів до споживача, таким чином залишаючи шанси на виживання лише найкращим. Упровадження відповідних стандартів якості сприятиме зникненню з ринку дилетантів.

У цілому ж тенденції розвитку консалтингової галузі в контексті вступу України до СОТ слід визначити як позитивні у напрямку зростання, звичайно за рахунок активізації попиту з боку підприємств реального сектору. Щоби сповна скористатися ефектами від лібералізації торгівлі та інвестиційних потоків, реальний сектор економіки потребує суттєвої реструктуризації компаній, поліпшення корпоративного управління й розподілу ресурсів, тому слід очікувати, що левову частку в портфелі замовлень спеціалістів становитимуть консультації з питань реорганізації і реструктуризації бізнесу, з питань маркетингу, управління якістю, фінансового управління, розвитку людських ресурсів, інвестиційний консалтинг (зокрема, фандрайзинг) тощо.

Вплив юридичного фактора слід розглядати у світлі вимог національного законодавства, в якому нема жодного нормативного документа, де б поняття консалтингу було чітко визначено. Ідентифікувати ринок «чистого» консультування складно, що пов'язано з об'єднанням в один виробничий цикл послуг консалтингу з іншими професійними послугами (наприклад, консалтинг із питань маркетингу та проведення маркетингових досліджень). Тому саме нагального вирішення потребують питання розроблення державного класифікатора консалтингових послуг і поліпшення законодавчої бази, що конкретно визначала б суть та межі консалтингової діяльності й чітко регулювала дії суб'єктів у цій сфері. Зміна законодавства сприяла б більшій інформаційній відкритості й прозорості ринку консалтингових послуг, його кращій організації і професійному розвитку загалом та конкретизації власної ринкової позиції з боку кожної фірми, зокрема. Законодавче визнання консалтингової діяльності, своєю чергою, сприяло б виявленню жвавішого інтересу з боку підприємств-реципієнтів до послуг консультантів.

Іншим правовим аспектом, що міг би вплинути на перерозподіл консалтингових послуг між різними секторами бізнесу, на зміну географічної структури ринку консалтингу, є прийняття спеціальних програм розвитку управлінської інфраструктури, наприклад, для певних галузей економіки або малого бізнесу тощо.

Щодо врахування екологічного фактора, то, на нашу думку, в найближчому майбутньому сила його впливу на українському ринку консультування (на відміну від ринків західних країн) не буде суттєвою. Значення цього фактора актуалізується в аспекті змін законодавчих чи громадських вимог щодо дотримання з боку підприємств екологічних норм господарської діяльності.

Підсумовуючи, слід зазначити, що національний ринок консалтингових послуг характерний значним потенціалом, водночас – чималим переліком проблем у розвитку:

- складність оцінки потенціалу ринку через його непрозорість;
- відсутність повноцінної законодавчої бази, що регулювала б відносини у сфері консультування;
- наявність у бізнесменів стереотипів щодо цінності послуг консультантів;
- неструктурованість, диспропорційність попиту в різних сегментах;
- наявність вільних ніш на ринку, водночас – різке загострення конкуренції в окремих його сегментах;
- процвітання недобросовісної конкуренції.

STEEPLE-аналіз ринку консалтингових послуг свідчить про тенденції структурних змін ринку консалтингових послуг, під дією, перш за все, економічних та політичних факторів. Так, високий рівень конкуренції провайдерів в окремих сегментах та водночас поступове зростання економічного інтересу підприємств ширшого кола сфер діяльності до послуг консультантів приведе до детальнішої сегментації ринку консалтингових послуг, зумовить чіткіше позиціонування консалтингових компаній та пошук відповідних методів та форм взаємодії зі споживачем. Підвищення рівня ділової культури, освіченості керівників вітчизняних підприємств, а також поступове набуття досвіду споживання консалтингових послуг

окреслить перед консультантами вищі професійні вимоги. Очевидно, що стрімкий розвиток консалтингової діяльності призведе і до законодавчої її регламентації. А це, своєю чергою, сприятиме стандартизації консультаційних продуктів та необхідності розвитку сервісної складової у просуванні консалтингових послуг, що передбачатиме вихід маркетингової діяльності за межі традиційного маркетингового комплексу і необхідність орієнтації на утримання взаємовідносин із клієнтами.

## **2.2. Діагностика маркетингу консалтингових підприємств**

Вивчення інструментів залучення та утримання клієнтів із боку консалтингових підприємств є доволі складним завданням через недостатню кількість офіційних публікацій чи статистичних даних, присвячених дослідженню маркетингової діяльності консалтингових компаній в Україні. Ні стандартів якості консультаційних послуг, ані рейтингу бізнес-консультантів (схожого до російського) в Україні поки що нема. Для порівняння: в Російській Федерації на регулярній основі проводять огляд ринку консалтингових послуг і його окремих сегментів, здійснюють моніторинг маркетингової активності консультантів, вивчають потреби та потенціал попиту на даний вид послуг як у загальнонаціональному масштабі, так і за локальними територіями тощо. Поодинокі огляди ринку управлінського консалтингу в Україні доволі поверхневі. Дослідження потреб вітчизняних підприємств та рівня їхнього задоволення щодо пропозиції консультаційних послуг – спорадичні. Матеріали, присвячені проблемам взаємодії консультантів із клієнтами та іншим питанням управління консалтинговими фірмами, не базовані на реальних дослідженнях і є загальними рекомендаційними. Така ситуація свідчить про недостатню організованість та рівень професійного розвитку ринку консалтингових послуг в Україні, про що вже йшлося. Все ж, опираючись на факт актуальності маркетингу для вітчизняного консалтингового ринку, ми висвітлили основні аспекти (проблеми і перспективи) маркетингової взаємодії консультантів та їхніх клієнтів, використовуючи доступні дані й результати власних досліджень (опитування споживачів консалтингових послуг, контент-аналіз Інтернет сайтів

консалтингових компаній, опитування представників вищого менеджменту консалтингових компаній).

Опитані у 2006 р. консалтингові компанії в рамках проекту «Послуги з підтримки малого та середнього підприємництва у пріоритетних регіонах» за фінансування Європейського Союзу, відповіли на запитання щодо проблем роботи з клієнтами та проблем розвитку ринку менеджмент-консалтингу в Україні. Розподіл їхніх відповідей наступний:

- низька поінформованість ринку про менеджмент-консалтинг та цінність консалтингових послуг (цінність менеджмент консалтингу не асоціюється у клієнтів із їх проблемами і потребами) – 90% ;
- низький рівень управлінської грамотності більшої частини підприємців – 70%;
- низька культура платежів і низький рівень платоспроможності – 70%;
- ступінь усвідомлення проблем із боку клієнтів – 20%;
- труднощі з окреслення завдання на консалтинг – 30%;
- відсутність комплексного підходу – небажання або неготовність клієнтів глибоко діагностувати та комплексно розв'язувати проблеми – 20% [156].

На підтвердження кола проблем у взаємовідносинах з клієнтами, що визначили консультанти, наведемо результати спеціально проведеного у 2005 р. дослідження в рамках проекту БІЗПРО. Згідно з ними лише приблизно у третини малих та середніх підприємств (29,3%) є письмово оформлений бізнес-план. Решта підприємств (70,9%) працюють без таких документів. У процесі прийняття управлінських рішень керівники підприємств найчастіше користуються інформацією зі загальнодержавних (76,4%) та місцевих (61,6%) друкованих засобів масової інформації. Послугами консалтингових фірм для цих потреб користуються порівняно рідше (лише 4,6% підприємств зазначили консалтингові фірми як джерела інформації для прийняття управлінських рішень). 69,1% підприємств принаймні раз замовляли послуги з навчання, консалтингові послуги, ринкові дослідження тощо у компаній, які надають ці види послуг. Водночас майже третина малих та середніх підприємств не замовляли жодних консалтингових послуг [179].

При дослідженні потреб малого і середнього підприємництва у трьох пріоритетних регіонах Чернігові, Рівне та Житомирі, було визначено, що середня сума, яку підприємства готові витратити на консультантів складає 1100-1200 грн. консалтингових послуг у квартал, яку вони можуть собі дозволити [159].

Очевидно, що такі факти зумовлюють констатувати ряд проблем, що походять із боку потенційних споживачів і стримують розвиток їхньої співпраці з консультантами. Серед них можна виділити наступні:

- упереджене та стереотипне ставлення підприємців до консультантів;
- неготовність із боку підприємця адекватно оцінити значення ділової послуги підприємцем;
- необхідність подолання недовіри і побоювань щодо збереження конфіденційності;
- низька платоспроможність підприємств;
- відсутність досвіду співпраці з консультантами;
- психологічні бар'єри.

Деякі дослідники відзначають три типи стереотипів потенційних клієнтів, які доводиться долати консультантам:

- залучення кваліфікованих зовнішніх спеціалістів є завжди дорожчим, аніж реалізація відповідного бізнес-проекту силами самої компанії, навіть за умови наймання на роботу нових фахівців;
- пряма загроза безпеці бізнесу – повідомлення консультантові комерційної інформації щодо діяльності компанії, тому її таку інформацію доцільно надавати в дещо спотвореному, неповному чи неточному вигляді;
- консультанти не зацікавлені в отриманні конкретних фінансових або матеріальних результатів від реалізації бізнес-проектів, тільки хочуть продати власні послуги [121].

Разом із тим ряд експертів на ринку консалтингового бізнесу відзначають значне поліпшення ситуації на ринку споживачів. Зокрема, самі ж консультанти наголошують, що малий бізнес стає дедалі професійнішим і розуміють: можна використовувати консультантів, щоби позбутися певного пакета проблем. Сьогодні

доцільно констатувати, що період усвідомлення можливості та доцільності співпраці з консалтинговими компаніями змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як бізнесового партнера. Дослідники ринку зазначають, що реципієнти консультаційних послуг (власники, топ-менеджери підприємств) орієнтуються у консалтингових продуктах, розуміють необхідність пошуку нових можливостей і шляхів їх реалізації для посилення конкурентних позицій, системної побудови бізнесу. Вони сприймають консультантів як каталізаторів інноваційних процесів, лакмусовий папірець нових ідей керівництва, провідників новації, що забезпечують фінансове зростання. Український консалтинг переходить від кризового до системного. Більшість компаній, які замовляють консультаційні послуги, є успішними підприємствами, що розвиваються і прагнуть посилити конкурентний статус [21].

Слід погодитись із такими висновками експертів, беручи до уваги факт постійного зростання ринку консалтингових послуг та розширення його структури. Виведені вище характеристики споживачів консалтингових послуг багато в чому породжені проблемами безконтрольності, непрозорості консалтингового ринку та непрофесіоналізму його суб'єктів, про що йшлося у попередньому параграфі. Проблеми співпраці з клієнтами, що окреслили консультанти, їм не слід розглядати як неподолані бар'єри, а сприймати як вимогу здійснення адекватних маркетингових дій та формування належної системи взаємодії з клієнтом.

Тому, діагностуючи маркетинг консалтингових підприємств, за основу взяли запропонований інструментарій в рамках механізму партнерського маркетингу для того, щоб виявити якою мірою його використовують консалтингові підприємства та впроваджують у свою практику ідеї маркетингу взаємовідносин, вкрай актуальні нині для ринку консультування. Перш за все ми проаналізували, яким чином відбувається поділ консалтинговими компаніями ринку існуючих та потенційних споживачів та якого роду інформація про них використовується для подальшої співпраці.

Дані опитування 2006 р. в рамках проекту «Послуги з підтримки малого і середнього підприємництва у пріоритетних регіонах» показали, що 82% компаній



працюють із підприємствами середнього бізнесу, 72% – з великими українськими підприємствами. З іноземними компаніями працюють 40% опитаних консультантів, з підприємствами малого і мікробізнесу – відповідно 56% і 26% консалтингових компаній [159].

У результаті оцінки розмірів ринку в рамках проекту «Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу» залежно від галузей підприємств-клієнтів виявлено, що 40% консалтингового ринку припадає на підприємства енергетики, нафтогазового, фінансового сектору і телекомунікації (20%, 10% і 10% відповідно). Також більшу частину ринку займають консалтингові послуги для підприємств важкої промисловості (15%) і машинобудування (10%). Найменше припадає на сільське господарство (1%). На торгівлю та будівництво припадає по 7% консалтингового ринку [158]. Про закономірність такого розподілу попиту серед підприємств різної галузевої приналежності йшлося у попередньому параграфі, що зумовлено відповідно рівнем і темпами розвитку тих чи інших секторів економіки.

Водночас загострення конкуренції в окремих сегментах та існування вільних ніш, про які згадувалося вище, зумовлені недостатнім використанням інструменту сегментування для здійснення ефективної маркетингової діяльності консалтинговими підприємствами. Критерії галузевої приналежності, типу, розміру, географічної дислокації у більшості використовують консалтингові компанії для поділу ринку споживачів – результати короткого телефонного опитування керівництва 50 консалтингових компаній, що проводилося у період квітень-жовтень 2006 р. Зразок анкети подано у додатку М. Дані про компанії взяті із найбільшого Інтернет-каталогу консалтингових підприємств, що налічує 93 компанії [57]. Зазначені підприємства – переважно українські малі та середні консалтингові компанії, зведені у єдину, найповнішу, базу даних компаній, що працюють на ринку консалтингових послуг України, представляючи різні її регіони: Центр підтримки бізнесу «NewBiznet» (Львів), «Інконс» (Київ), «Comstar Consulting Group» (Одеса), ТЗОВ «Инвестиции и консалтинг» (Донецьк), консалтингова фірма «АНТ» (Кіровоград), «Emergex Business Solutions» (Київ), ЗАТ «Агентство з розвитку підприємництва» (Рівне), «Маркетинг-Финансы-Консалтинг» (Суми) та ін.

Отже, усі респонденти використовують зазначені вище критерії сегментування підприємств-клієнтів. 86% опитаних використовують критерій прибутковості для виділення сегментів споживачів; і лише 26% враховують поведінкові критерії. Усі опитані керівники вказали на наявність бази даних клієнтів, що ведуться їхніми підприємствами. Однак лише 12% підприємств наповнюють бази даних інформацією про детальну історію контактів із клієнтами, а 38% робить це частково. Відповідно половина підприємств веде свого роду облік підприємств із фіксуванням їхніх реквізитних даних, які не можуть бути враховані консультантами для поліпшення пропозиції послуг, підвищення рівня задоволення клієнтів, забезпечення основи для постійної співпраці з ними і їхньої довгострокової лояльності.

Такий розподіл відповідей керівників консалтингових підприємств вказує на те, що переважна їх більшість орієнтована на загальні, а не індивідуальні потреби споживачів, відповідно на пропозицію стандартного товару, а не адаптованого до особливих запитів потенційних клієнтів. Така маркетингова політика, своєю чергою, нездатна в сьогоденних умовах консалтингового ринку забезпечити стійке конкурентоспроможне становище компанії.

Ми провели опитування на предмет задоволення послугами консультантів спеціалістів підприємств-реципієнтів, відібравши двадцять провідних вітчизняних компаній, серед яких – Львівський державний локомотиворемонтний завод, Промінвестбанк (Київ), ТМ «Рум'яночка» (м. Київ), Корпорація «Богдан» (м. Київ), АТЗТ «Сумський фарфоровий завод» (м. Суми), «Житомирський маслозавод» (м. Житомир) та ін. Ці підприємства представляють різні галузі у різних регіонах України, однак домінуюче місце розміщення зайняв Центральний регіон, що зумовлено, як вже зазначалось, вищою концентрацією збуту консалтингових послуг, а, отже, і підприємств-споживачів таких послуг. Опитування здійснили шляхом багатоадресного електронного розсилання. Збір даних тривав протягом квітня-жовтня 2006 р. Анкети заповнені представниками вищої та середньої ланок менеджменту підприємств (зразок анкети подано у додатку Н). Аналіз відповідей на запитання анкети дав наступні результати.

Таблиця 2.2

**Ефективність застосування консалтингових послуг за відповідями респондентів**

<b>№ за/п</b>	<b>Варіанти відповідей респондентів</b>	<b>Відносна частка відповідей</b>
1.	Так	85%
2.	Ні	5%
3.	Важко відповісти	10%

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

85 % респондентів вважають застосування консалтингових послуг ефективним для поліпшення різних аспектів діяльності підприємства (Табл. 2.2). Водночас за достатньо високої оцінки потенційної ефективності консалтингу лише 15% компаній користуються даним видом послуг на постійній основі. Більшість компаній звертаються до консалтингу час від часу (50%). Доволі рідко застосовують консультаційні послуги 25% опитаних (Табл. 2.3).

Таблиця 2.3

**Частота використання консалтингових послуг за відповідями респондентів.**

<b>№ за/п</b>	<b>Варіанти відповідей респондентів</b>	<b>Відносна частка відповідей</b>
1.	Постійно	15 %
2.	Час від часу	50 %
3.	Доволі рідко	25 %
4.	Не користується	10 %

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Цікавими для порівняння є дані, отримані у результаті вивчення потреб малого і середнього бізнесу в трьох пріоритетних регіонах України, що здійснено за фінансування Європейського Союзу. Так, 19% респондентів відзначили, що ніколи не користуються і не користувалися послугами зовнішніх спеціалістів. Ще 17%

використовують допомогу зовнішніх консультантів дуже рідко. 46% – іноді звертаються за допомогою до консультантів, і 17% часто користуються їхніми послугами [159]. Такий розподіл відповідей схожий до отриманого нами в результаті загальноукраїнського опитування, що свідчить про домінування такого типу споживацької поведінки в цілому на ринку консалтингових послуг.

Під час проведеного нами опитування, визначено також рівень задоволення спеціалістів підприємств-реципієнтів виконанням консалтингових послуг (Табл. 2.4)

*Таблиця 2.4*

**Рівень задоволення спеціалістів підприємств-споживачів виконанням  
консалтингових послуг.**

№ за/п	Варіанти відповідей респондентів	Відносна частка відповідей
1.	Задоволені	5 %
2.	Частіше задоволені, ніж незадоволені	50 %
3.	Частіше незадоволені, ніж задоволені	40 %
4.	Незадоволені	5 %

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Слід зазначити, що в цілому результати є неоднозначними, оскільки половина респондентів частіше задоволені, ніж незадоволені, однак невеликий відсоток припадає на ті підприємства, які є абсолютно задоволеними. Крім того, значний (40%) відсоток тих, хто все ж більшою мірою незадоволений, ніж задоволений наданими послугами.

Серед основних причин незадоволення роботою консультантів були названі невідповідність ціни та якості послуг, і те, що консультанти не знають вузькопрофільної галузі роботи компанії, а також незадовільний загальний рівень сервісу та нездатність з боку консалтингових компаній задовольнити індивідуальні потреби компанії у виконанні замовлення. У таблиці 2.5 представлений розподіл відповідей, сума часток яких не дорівнює 100%, оскільки респонденти обирали по кілька причин одночасно.

**Причини незадоволення підприємств-споживачів наданими  
консалтинговими послугами**

<b>№ за/п</b>	<b>Варіанти відповідей респондентів</b>	<b>Відносна частка відповідей</b>
1.	Низький рівень загальної кваліфікації консультантів	45 %
2.	Низький рівень спеціальних знань та навиків у консультантів із конкретних питань	60 %
3.	Невідповідність ціни на послуги їхній якості	80 %
4.	Незадовільний загальний рівень сервісу	75 %
5.	Несвоєчасність виконання робіт	40%
6.	Нездатність повною мірою задовольнити індивідуальні потреби у виконанні замовлення	80%
7.	Інше	10%

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Слід зазначити, що індивідуалізований товарний пакет та забезпечення високого сервісу, визначені нами як важливі інструменти, що мають забезпечити реалізацію концепції партнерського маркетингу в рамках планування нею товарної політики. Для глибшого аналізу товарної політики консалтингових компаній, зокрема, та для виявлення закономірності у тому, як консалтингові компанії використовують маркетинговий інструментарій для залучення та утримання клієнтів загалом, ми провели контент-аналіз.

Проаналізувано інформаційне наповнення Інтернет-сайтів 93 компаній, що становить більше 4% зареєстрованих у 2006 р. підприємств, які здійснюють консультування з питань комерційної діяльності та управління, а отже, є достатньою за чисельністю вибірковою сукупністю для отримання узагальнених даних про предмет дослідження.

Результати дослідження показали, зокрема, що 97% підприємств пропонують, окрім управлінського консалтингу, ряд інших професійних послуг. Розподіл кількості компаній за цими видами послуг є наступним:

- 37,6% – оціночна діяльність;
- 32,3% – бухгалтерські послуги;
- 33,3% – аудиторські послуги;
- 62,4% – маркетингові дослідження;
- 55,9% – інформаційні технології управління підприємством;
- 44% – юридичні послуги [Дослідження автора].

Спеціальні огляди ринку консалтингу вказують на те, що нині в Україні представлено весь спектр консалтингових послуг. Найпоширенішим є комбінування компліментарних послуг (напр., оптимізація логістичних процесів і автоматизація, розроблення системи бюджетування й автоматизації, HR-консалтинг та тренінг). Для більшості компаній характерні тренінгові компоненти щодо спектру послуг, які надають [158].

Основними сферами, в яких респонденти вважали необхідною допомогу менеджмент-консультантів, за результатами дослідження 1999 року, були «Поліпшення процесів ведення бізнесу» (55,9%), «Стратегічне планування» (30,7%) та «Інформаційні системи та технології» (30,7%). Серед популярних сегментів менеджменту також було відзначено «Системи контролю» (39,8%), «Людські ресурси (30,1%)» та інформаційні технології [50].

Опитування експертів у рамках проекту «Послуги з підтримки малого і середнього підприємництва у пріоритетних регіонах» під час дослідження ринку менеджмент-консалтингу показало, що близько 35% ринку займають послуги у сфері IT-консалтингу, 25% – операційного менеджмент-консалтингу, 20% – стратегічного консалтингу, 15% – HR-консалтингу і 5% – інші види консалтингових послуг [159]. В цілому структура попиту на різні види послуг із плином часу є фактично сталою. На рисунку 2.6 показано зростання ринку консалтингу за видами послуг.

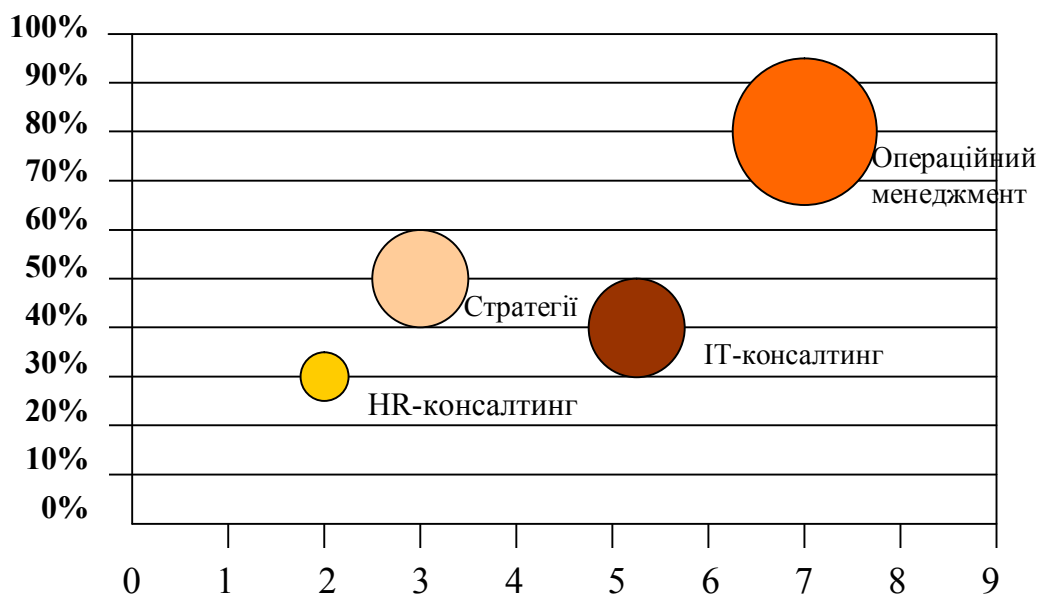


Рис. 2.6. Зростання ринку консалтингових послуг за видами послуг (2007–2008 рр.).

Джерело: [158]

Загалом можна підсумувати, що у своїй товарній політиці компанії намагаються оптимізувати асортимент своїх послуг для ефективного використання власних ресурсів та можливості більшою мірою задовольнити потреби клієнта в інших професійних послугах, що найчастіше супроводжують процес консультування. Водночас, слід відзначити і негативний аспект такого маркетингового підходу до формування товарної пропозиції з боку консалтингових фірм, що полягає у низьких професіоналізмі і якості послуг, які надають компанії широкого профілю, що, ймовірно, зумовлює незадоволення з боку клієнтів через низький рівень спеціалізації консультантів.

Позитивна оцінка якості консалтингових послуг з боку клієнтів набуває особливо актуального значення у співставленні її з ціною, що сплачується споживачем. Апелюючи до проблеми низької цінності для клієнта консалтингових послуг, консультанти часто не усвідомлюють, що справжня проблема криється у їхній непрозорій ціновій політиці та невмінні довести адекватність ціни якості консультацій і сервісу, що вони надають.

Обираючи консультанта за критерієм «ціна–якість», замовник стикається з тим, що нема бази для порівняння. Ціни можуть відрізнятись у десятки разів (якщо порівнювати іноземні та вітчизняні консалтингові фірми), а стандарти якості більш як розмиті [72].

Через специфіку консалтингових послуг і, як наслідок, складність визначення їхньої вартості, актуальність питань ціноутворення на українському ринку консалтингових послуг підсилюється тим, що ринок цей перебуває на етапі формування, і підходи до пропозиції послуг вітчизняних консультантів часто невиважені та неусвідомлені, що, зокрема, стосується й обґрунтування цін на послуги. Консультант, визначаючи ціну, закладає в її основу суб'єктивну оцінку вартості своїх знань, досвіду та часу. Для будь-якого підприємства, і консалтингового зокрема, ціна є інструментом фінансового забезпечення та поліпшення фінансових показників.

Однак при розумінні ціни як інструменту маркетингової політики, що зумовлює позицію та імідж фірми на ринку, важливо, щоби фінансовий розрахунок був адекватним. При цьому йдеться не лише про економічну обґрунтованість рівня ціни, а й про врахування ринкових можливостей додаткового заробітку консультанта. Адже ціна, з одного боку, є важливим критерієм вибору послуг тієї чи іншої консалтингової фірми; однак більшість досліджень показують, що споживачі з недовірою ставляться до дешевих послуг, а високу ціну готові платити, сподіваючись на ефективність роботи консультантів.

Із погляду споживача ціна на консалтингові послуги є платою за ті вигоди, якісні та кількісні, які він отримує від користування послугами консультантів, і які також можуть бути виміряні у грошовому еквіваленті. Тому з такої позиції завдання маркетингового ціноутворення – не лише встановлення ціни чи системи цінового стимулювання тощо, а й зведення до мінімуму інших витрат клієнта, котрий прийняв рішення про купівлю і використання консультацій.

У маркетингу консалтингових послуг визначають три наступних базових типи методів ціноутворення: затратні методи ціноутворення; методи ціноутворення, орієнтовані на попит; орієнтовані на конкурентів. Важливим аспектом встановлення



ціни на консультаційні послуги є визначення форми оплати послуг, що часто залежить від сфери та виду консультаційної послуги. У світовій практиці консультанти використовують здебільшого наступні форми розрахунків з клієнтами:

- почесову;
- фіксовану недиференційовану оплату;
- процент від вартості об'єкта консультивання або результату;
- комбіновану оплату.

Почасову оплату визначають як основну форму оплати праці консультанта, що зводиться до розрахунку кількості робочого часу, що необхідно затратити на здійснення консалтингового проекту, і вартість одиниці робочого часу консультантів із урахуванням їх кваліфікації. Підвидом даної форми оплати є денна ставка оплати. Використовують її здебільшого консультанти, які працюють у сфері навчання, розвитку організацій тощо. Ціна становить у середньому \$20–25, максимум \$50 за годину роботи вітчизняного консультанта [112]. Таку форму оплати часто використовують в Україні відомі іноземні консалтингові компанії, які оцінюють свої послуги від 100 до 500 у. о. за годину залежно від позиції, що займає консультант. Вартість консалтингових проектів українських консалтингових компаній найчастіше вимірюють у людино-днях, і вона становить 50–300 у. о. за день, залежно від розташування центрального офісу консалтингової компанії [21]. В Україні проблема використання погодинної форми оплати праці консультантів полягає у психологічній неготовності вітчизняних підприємців сплачувати такі високі гонорари порівняно зі середнім рівнем зарплати в країні загалом.

При фіксованій оплаті, яку ще називають твердою або паушальною, ціну визначають на основі необхідних для виконання завдання розрахованого обсягу роботи та витрат часу, що розрахував консультант. Така форма оплати дає змогу чітко планувати бюджет як консультантові, так і клієнтові. Однак у консультантів виникають проблеми з реальним покриттям доходів, а також витрачанням зайвого часу, коли виконання певних етапів проекту більше залежить від організації-клієнта. У ході спеціального дослідження українського ринку менеджмент-консалтингу було виявлено наступну структуру цінової пропозиції консалтингових компаній: вартість

консалтингових послуг у 13% респондентів не перевищує 1000 у. о.; близько 54% опитаних консалтингових компаній пропонують свої консалтингові проекти (послуги) по 1000–5000 у. о. На рівні 5000–10000 у. о. пропонують консалтингові проекти 11% опитаних компаній. І у 22% компаній середня вартість консалтингового проекту перевищує 10000 у. о. [158]. В Україні фіксовану плату за консультаційні послуги встановлюють із посиланням на вартість аналогічних проектів, і вітчизняні консультанти аргументують її значно нижчу, ніж ціна на консалтингові послуги іноземних спеціалістів. Частими є випадки встановлення фіксованої плати як договірної, нижчої за стартову ціну.

При оплаті у формі відсотка від вартості об'єкта консультування або результату ціну консалтингових послуг розраховує як частку від величини контракту, обсягу інвестицій або інших проектів, що здійснює клієнт при підтримці консультанта, або як частку від економічного ефекту, що отримує клієнт. Очевидно, що розрахунок як частка від результату є найкращим для клієнта, оскільки унеможливорює будь-які сумніви щодо обґрунтованості ціни. Однак не завжди робота консультанта спрямована безпосередньо на досягнення економічного результату. Інколи вирахувати результат від здійснення певного виду робіт вкрай складно, або ж він може проявитися лише протягом довготермінового періоду. Іншим негативним аспектом такого підходу є те, що не все при виконанні проекту залежить від консультанта. Остання характеристика часто проявляється в Україні, коли вітчизняні підприємці не усвідомлюють, наскільки вагомою є робота консультанта, не готові до здійснення певних змін тощо, тому часто можуть гальмувати підвищення ефективності діяльності власної компанії, а тим паче не оцінити внесок консультанта у результат. В Україні сума оплати у формі частки за досягнення мети становить 10–25% від суми договору або зекономлених коштів [13, 63].

Комбінована оплата – комбінація трьох перерахованих методів, як, наприклад, отримання оплати за домовленістю та преміальні винагороди додатково. Як зазначають дослідники, даний вид розрахунку порівняно популярний у країнах СНД й Україні зокрема, оскільки через відсутність масової культури споживання

консалтингових послуг задовольняє обидві сторони, коли консультанти отримують певний заробіток, а підприємства – гарантію результативності роботи.

При встановленні ціни на послуги консультантові необхідно зважати на адекватність обраної форми розрахунку з урахуванням специфіки консультаційного проекту, індивідуальних потреб і можливостей клієнта-організації, а також загальних тенденцій та особливостей національного ринку.

Для українського ринку консультування характерне завищення цін на послуги менеджмент-консультантів. Така ситуація пояснюється тим, що українські підприємства не мають досвіду придбання такого роду ділових послуг, а також диференціацією мотивів купівлі послуг консультантів. Хоча в основі користування кваліфікованою допомогою спеціалістів – отримання певних економічних вигод або якісних перетворень у роботі підприємства, для українських управлінців мотивом співпраці з консультантами може бути підтримка певного іміджу підприємства, яке спроможне на такі витрати. Також відбувається ситуація «відмивання» грошей, коли сплачують кошти, але нема реального виконання консультаційного проекту, таким чином, сума, що сплачують, не відображає вартість роботи спеціаліста.

Поряд із проблемою завищеного оцінювання з боку консультантів вартості своїх послуг усе ще наявне явище демпінгу цін, що пояснюється, насамперед, діяльністю дилетантів на ринку. Однак для професіоналів, котрі чітко бачать свою маркетингову позицію на ринку, не слід розглядати це як загрозу цінової конкуренції, оскільки у міру розвитку ринку підприємці стають розбірливішими і з обережністю ставляться до дешевих послуг, які безпосередньо асоціюються у них із низькою якістю таких послуг.

Слід зазначити, що через специфіку консультаційних послуг, а також нерозвиненість даного ринку в Україні останній характерний низькою ціновою еластичністю. Це пояснюється тим, що споживачі не володіють повною та достовірною інформацією при виборі консультанта. Відсутність єдиного класифікатора консалтингових послуг зумовлює широкий діапазон коливання цін на, по суті, однакові види консалтингових послуг неконкретної якості. Отже, покупцеві важко зорієнтуватися при виборі консультанта, не маючи у

розпорядженні відповідної системи їх оцінки. Відсутність стандартів якості консультаційних послуг та системи сертифікації консультантів збільшують ризик купівлі недоброякісних послуг, що зумовлює готовність клієнта платити більше, але бути впевненими у ефективності виконуваної роботи. Психологічна впевненість підприємців щодо дотримання з боку консультантів норм ділової етики, довіра до цих фахівців має велике значення при виборі та співпраці зі спеціалістом, тому зміну консультанта керівники підприємств оцінюють дорого і не готові змінювати консультанта, роботою й ставленням якого задоволені, навіть якщо його конкуренти обіцяють ті самі послуги, але за менші гроші. Отже, консультанти мають враховувати тенденцію зменшення значення фактора ціни в ході розвитку відносин із клієнтом.

За результатами дослідження 1999 р., що провела Українська асоціація менеджмент-консультантів, серед основних критеріїв вибору консалтингової компанії названі наступні:

- репутація (61,4%);
- рівень цін (54,8%);
- наявність персоналу з України і досвід роботи на місцевому ринку (52,4%);
- навички (45,2%);
- корпоративний принцип (34,3%);
- рівень якості послуг (22%);
- досвід роботи з підприємствами відповідної галузі (20%);
- гарантія конкретних результатів (18%) [50].

Як видно з розподілу відповідей, найважливішим критерієм вибору є репутація консультанта чи консалтингової компанії, а значення ціни не важливіше, ніж наявність відповідного персоналу з досвідом роботи і кваліфікаційними навичками. У ході дослідження потреб малого та середнього бізнесу в пріоритетних регіонах України 2006 р. було виявлено, що керівники таких підприємств звертають увагу на високу кваліфікацію консультанта (75%) та спеціалізацію на тому чи іншому предметі (61%). Низьку вартість послуг як фактор вибору консультанта було зафіксовано лише у 9% випадків [159].

Проведене нами опитування підприємств-споживачів дало схожі результати щодо критеріїв вибору ними консалтингових компаній (Табл. 2.6).

Таблиця 2.6

### Критерії вибору споживачами консалтингових компаній

№ за/п	Варіанти відповідей респондентів	Відносна частка відповідей
1.	Бренд, реклама компанії	5%
2.	Репутація, відгуки	95%
3.	Досвід роботи консультантів	25%
4.	Кваліфікація консультантів	90%
5.	Ціна на послуги	70%
6.	Індивідуальний підхід до надання послуг	80%
7.	Корпоративні цінності консалтингової компанії	45%
8.	Матеріальні підтвердження якості послуг	65%
9.	Інше	10%

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Свідченням важливості для клієнта ділової поведінки консультанта і його професійних підходів до взаємодії є високий відсоток вибору корпоративного принципу за результатами опитування, що організувала Асоціація менеджмент-консультантів та корпоративних цінностей за підсумками проведеного нами опитування. Разом із тим, результати додатково здійсненого нами контент-аналізу Інтернет-сайтів консалтингових компаній показують, що лише третина з них підтримує кодекс етики консультанта.

Переходячи до більш детального аналізу комунікаційних взаємодій консалтингових компаній з існуючими та потенційними клієнтами, наведемо результати проведеного нами опитування серед підприємств-споживачів, зокрема щодо відповіді на питання про інформаційні джерела, які вплинули на прийняття рішення про вибір консалтингової компанії тим чи іншим підприємством (Табл. 2.7).

**Вплив інформаційних джерел на прийняття рішення споживачами  
вибору консалтингової компанії**

<b>№ за/п</b>	<b>Варіанти відповідей респондентів</b>	<b>Відносна частка відповідей</b>
1.	Рекламні матеріали у ЗМІ	<b>30%</b>
2.	Інтернет-сайт компанії	<b>70%</b>
3.	Відгуки про компанію	<b>85%</b>
4.	Спеціально організовані події (тематичні зустрічі, презентації, семінари тощо)	<b>50%</b>
5.	Безпосередня зустріч із представниками консалтингової компанії	<b>90%</b>
6.	Інше	—

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Розподіл відповідей респондентів вказує на те, що особливе інформаційне значення для прийняття рішення про співпрацю з консалтинговою компанією для потенційних споживачів є безпосередня зустріч із її представниками та відгуки про компанію. Водночас за результатами контент-аналізу близько 80% компаній подають на своїх віртуальних сторінках перелік клієнтів (із зазначенням назв підприємств та іноді спектру виконуваних завдань), однак менше, ніж п'ята частина з них цитує реальні відгуки представників даних підприємств. Очевидно, що останнє – вагомніше для формування репутації та привернення нового кола споживачів.

Половина респондентів обрали спеціально організовані події як важливе інформаційне джерело. Часто використовуваний інструмент залучення та підтримки взаємодій із клієнтами – організація тематичних конференцій та семінарів, метою яких є не лише обмін знаннями чи підвищення кваліфікації працівників підприємств клієнтів, а й ознайомлення з новими системами, технологіями та методами управління з перспективою їхнього подальшого впровадження на підприємствах клієнтів. Так, інформація про «круглі столи», конференції, семінари чи подібні до

них події міститься на сайтах більш як 50% консалтингових компаній, що є непоганим показником.

Рекламні матеріали у ЗМІ як впливове інформаційне джерело при виборі консалтингової компанії обрало 30% опитаних нами підприємств-споживачів консалтингових послуг. Справді, важливим інструментом, що виконує рекламну функцію з метою формування та підвищення іміджу консультанта чи консалтингової компанії, є публікація тематичних статей у формі інтерв'ю, експертних висновків і освітніх матеріалів на теми управління підприємством. Приблизно на 40% Інтернет-сторінок є посилання на публікації і згадування у пресі. Серед видань, які цитують найбільше, можна виділити наступні:

- «Управление компанией»;
- «Новый маркетинг»;
- «Консалтинг в Україні»;
- «Бизнес»;
- «Власть денег»;
- «Office»;
- «Рынок капитал»;
- «Property Times»;
- «Деловая столица»;
- «Галицькі контракти»;
- «Инвестгазета»;
- «Крещатик» та ін.

Дані періодичні видання є водночас носіями друкованої реклами консалтингових компаній. Залежно від масштабів діяльності консультанти обирають регіональну або ж загальнонаціональну пресу. При вузькій спеціалізації консалтингового підприємства або ж потенційного попиту на послуги профільної галузі консультанти обирають видання вужчої тематики, наприклад, «Computer World/Україна», «Персонал Микс», «Мир продуктів», «Мир упаковки», «Компьютерная бухгалтерия» тощо.

Слід відзначити негативний аспект у роботі Інтернет-сайтів, що свідчить про недостатній рівень їхнього використання як інструменту інтерактивної взаємодії з клієнтами, незважаючи що за результатами опитування підприємств-споживачів консалтингових послуг він є одним із найавторитетніших інформаційних ресурсів. Фактично у 90% випадків інформація на сайтах під рубриками «Новини» або «Події» є застарілою, і її оновлюють надто рідко. Тим часом дані інформаційні блоки мають найбільшою мірою бути спрямованими на відкрите і «живе» спілкування з клієнтом, ознайомлюючи його з різними аспектами життя компанії та висвітлення питань, що найбільше могли б зацікавити споживача (існуючого чи потенційного). Дані про компанію зазвичай містять короткі відомості про основні етапи її створення та реформування, а основні переваги консалтингової фірми задекларовані у традиційні гасла. Більшість компаній, якщо подають інформацію про кваліфікацію і склад персоналу, то будь-які дані та фотографії, які могли б персоніфікувати компанію, трапляються вкрай рідко. Водночас дані опитування підприємств-споживачів, наведені вище, вказують на значимість для останніх такого роду інформації при виборі ними консалтингової компанії. Персоніфікації компанії є матеріальним підтвердженням послуг, що надаються компанією, дозволяє консультантам наблизитися до споживача і викликати у нього довіру.

Ми проаналізували і перевели у статистичні одиниці основні конкурентні переваги, принципи та цінності компанії, що найчастіше використовують у задекларованих на сайтах консалтингових підприємств цілях та місіях їхньої діяльності (рис. 2.7).



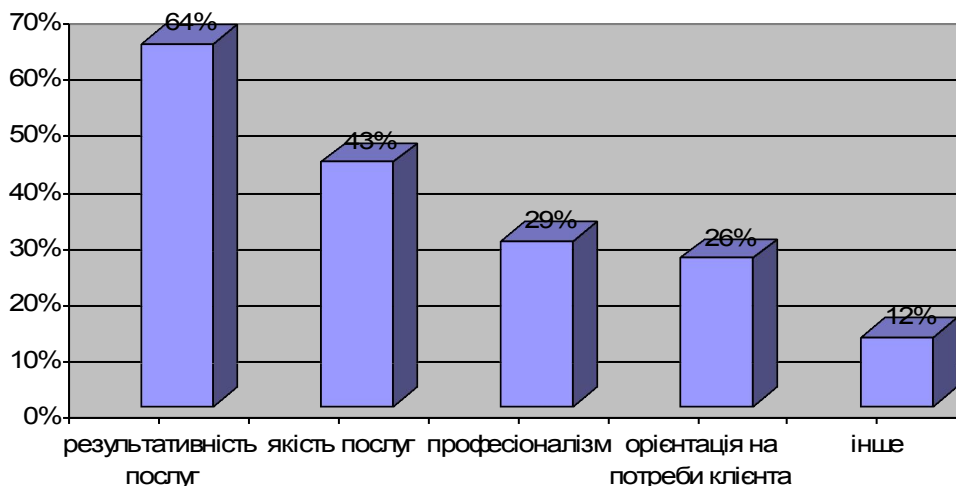


Рис. 2.7. Основні категорії цінностей консалтингових компаній

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Сума процентних співвідношень не дорівнює 100%, оскільки компанії визначили дві й більше ознак як характеристики їхньої діяльності. В більшості (64%) компанії використовують аргумент результативності (ефективності) їхніх послуг для поліпшення роботи підприємств-замовників як базовий для переконання вибору та переваги перед іншими конкурентами. На якості своїх послуг, що надають консультанти, наполягають 43%. Під якісними послугами компанії часто розуміють оптимальні для клієнта методи роботи, передові технології, комплексність робіт, що може виконати провайдер, та ін.

29% компаній акцентують увагу на професіоналізмі. Під цим терміном ми узагальнили такі зазначені з боку компаній якості, як досвід роботи, масштаби діяльності, кадровий склад. У категорію «інше» (12%) віднесені низька цінова політика, прагнення розвивати консалтинговий ринок, поліпшення результатів економіки країни в цілому та інші цінності компанії.

Свою орієнтацію на споживача висловили тільки 26% компаній, що свідчить про їхній низький рівень усвідомлення необхідності для успіху консалтингового бізнесу індивідуального підходу до споживачів і характеру взаємовідносин із ними. Водночас для 80% опитаних підприємств-споживачів консалтингових компаній важливий індивідуальний підхід для подальшої співпраці.

В рамках опитування керівників консалтингових компаній ми вияснили, яким чином вони визначають те, чи задоволені клієнти наданими їм послугами. 8% таких

підприємств зізналися, що не беруть до уваги даний показник. Більше половини (56%) опираються на суб'єктивну оцінку консультантів, 24% проводять спеціальні опитування. Лише 12% ідентифікують задоволених клієнтів як таких, що у разі виникнення потреби повторно звертаються за послугами до компанії. Таким чином, можна стверджувати, що консалтингові компанії слабо орієнтовані на розвиток лояльності клієнтів, а, отже, не визначають довготривалість взаємовідносин з ними як стратегічну мету або ж невірно підходять до її досягнення.

Основними показниками діяльності консалтингових компаній у 88% є фінансові показники, такі як дохід та прибуток компанії, приріст продаж, показники фінансової стійкості підприємства тощо. Лише 18% респондентів назвали нематеріальні показники як критерії успішної діяльності фірми, зокрема, показники зростання кількості клієнтів, кількості постійних і втрачених клієнтів, показники лояльності споживачів. Загальна сума часток відповідей не дорівнює 100%, оскільки дане запитання було відкритого типу, тому кожен респондент самостійно називав типи показників різного характеру. Для узагальнення даних ми згрупували відповіді у дві категорії, проте деякі компанії визначили основними показниками своєї діяльності і матеріальні, і нематеріальні показники. Дані результати вказують на відсутність у більшості консалтингових фірм відповідної системи оцінки та контролю діяльності компанії, зокрема маркетингової, в рамках реалізації концепції партнерського маркетингу, що перш за все орієнтована на нефінансові результати і передбачає необхідність контролю кожного етапу взаємодії з клієнтом кожним працівником компанії, що й актуалізує необхідність застосування системи збалансованих показників.

Підсумовуючи усе вище проаналізоване, зробимо висновок про незначну маркетингову активність консалтингових компаній та низьку диференційованість підходів до споживачів різних категорій. Можна стверджувати, що консалтингові компанії на вітчизняному ринку більшою мірою продукторієнтовані, ніж клієнторієнтовані. Водночас прогнози розвитку ринку свідчать про необхідність зміни курсу маркетингової діяльності саме в бік максимальної орієнтації на споживача.

На підтвердження важливості усвідомлення більшістю компаній таких тенденцій консультанти, котрі прийняли принципи маркетингу партнерських взаємовідносин як основу функціонування своїх підприємств, засвідчують, що переважна кількість клієнтів при залученні консультантів не чекають готових рецептів і відповідей на питання, а цінують можливість під час спілкування з консультантами перевірити власні думки, профільтрувати певні ідеї, почути незалежну (на відміну від власної команди менеджерів) їх оцінку [21].

Експерти стверджують, що справжній попит на послуги виникне тоді, коли вони почнуть продавати високоякісні методики, що демонструватимуть «індивідуалізоване майбутнє» клієнта [63]. Основними факторами успіху компаній на ринку консультаційних послуг, до того ж, як молодих, так і досвідчених, є побудова ефективних і взаємно корисних відносин із клієнтами на всіх рівнях взаємодії; надання послуг високої якості та орієнтація на задоволення замовників, дотримання високих моральних принципів, зокрема незалежності й об'єктивності в роботі, а також ефективна організація власної роботи [58].

### **2.3. Оцінка організаційної складової механізму партнерського маркетингу**

Ефективність організації роботи з клієнтом безпосередньо залежить від внутрішньої організаційної структури компанії та функціонального розподілу між структурними одиницями, а також кадрової політики, що забезпечує управління персоналу, який є основною зв'язною ланкою між клієнтом та консалтинговою компанією, носієм її іміджу і репутації. Очевидно, що високоякісний продукт консалтингової компанії як необхідний фактор задоволення споживача формується завдяки знанням і навичкам консультанта, тому для успішної діяльності консалтингової компанії вкрай важливим є ретельний добір кадрів та побудова ефективної системи взаємовідносин усередині компанії. Однак, як показує практика, розуміння актуальності цього не є тотально поширеним серед консультаційних фірм, про що свідчать ієрархічність їхніх організаційних структур, незадоволеність

персоналу, висока плинність кадрів, невміння персоналу контактувати з клієнтами тощо.

Дослідження в рамках проекту «Потреби з підтримки малого та середнього підприємництва у пріоритетних регіонах», здійснене для вивчення ринку консалтингових послуг, виявило наступну структуру розподілу консалтингових компаній за чисельністю персоналу (рис. 2.8.).

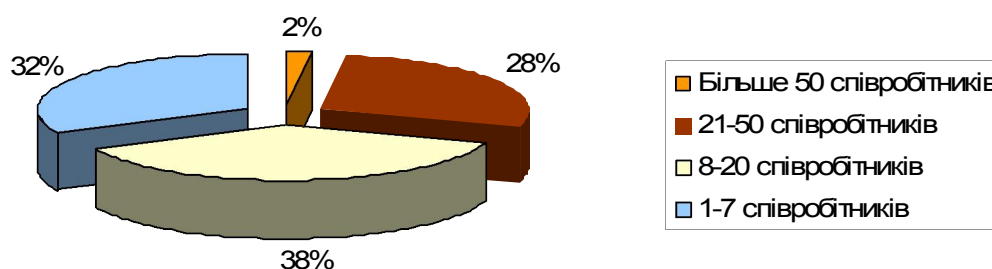


Рис.2. 8. Розподіл консалтингових компаній за чисельністю персоналу.

Джерело: [158]

Дослідники В. Верба та Т. Решетняк виділили наступні організаційно-правові форми, характерні для консалтингового бізнесу, зокрема в Україні:

- **одиничне володіння** (практик-одинак, власник і його кілька робітників). Характерною рисою такої фірми є те, що власник виконує функції консультанта (іноді за допомогою кількох осіб, залучених на період виконання завдання) та керівника фірми;
- **партнерство** (найпоширеніша форма у сфері консультування) створюється на підставі угоди між кількома особами, які об'єднують свої знання та ресурси і створюють фірму, зобов'язуючись розподіляти між собою прибутки, збитки й повинності. До основних переваг партнерства відносять оптимальне використання кваліфікації і знань партнерів шляхом поділу праці; можливість виконання складних завдань та продовження робіт за відсутності одного з партнерів, раціональне використання ресурсів фірми;
- **корпорація** (акціонерне товариство) трапляється в умовах створення транснаціональних компаній. Корпорація функціонує окремо від власників.

Основними перевагами корпоративної організації бізнесу є гнучкість у виконанні та розвитку справи, можливість зміни кількості власників, об'єднання в одній особі працівника і співвласника та реінвестування прибутків фірми, оподаткування особистого прибутку і прибутку корпорації, а також зменшення оподатковуваного прибутку корпорації [22].

Беручи до уваги згадані особливості всіх організаційно-правових форм, можна зробити висновок про те, що кожна з них має як певні переваги, так і недоліки щодо забезпечення ефективної взаємодії з клієнтами. Наприклад, одноосібне володіння дає змогу індивідуальному консультантові встановлювати тісний контакт зі споживачами своїх послуг і детально володіти інформацією про всі особливості їхньої поведінки, потреби та проблеми, оскільки кількість клієнтів – незначна. Водночас недоліком є те, що індивідуальний консультант неспроможний самотійно виконати масштабні та різнопланові замовлення, що, очевидно, потребує наймання підрядних працівників або ж відмови від таких проектів.

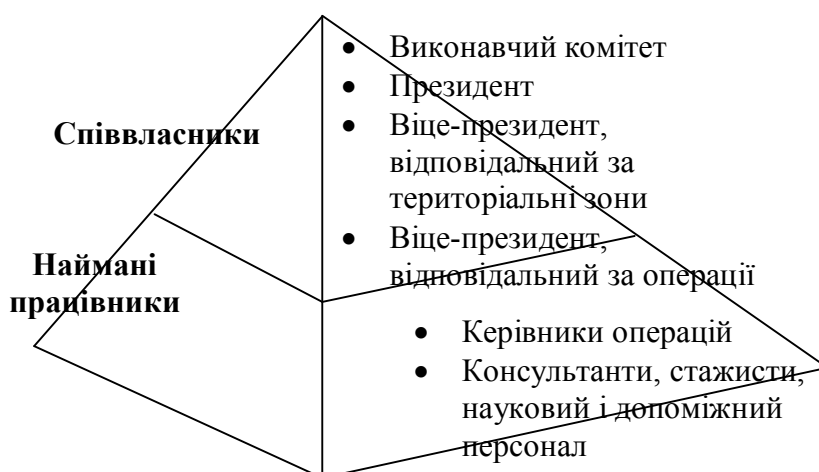
Партнерство є найкращою формою співпраці консультантів, яка дає змогу забезпечити найвищу якість послуг, що потребують вузькопрофільних знань. Залучення до проекту консультантів різної спеціалізації сприяє формуванню широкого асортименту консалтингових послуг різних видів. Однак для встановлення належних взаємовідносин із клієнтом необхідне узгодження між партнерами принципів роботи із замовниками і правил ділової поведінки.

Очевидно, що корпорація як організаційно-правова форма консалтингового підприємства володіє основною перевагою щодо великого ресурсного потенціалу такої компанії. Наявність великої кількості висококваліфікованого персоналу різного профілю – основа для кращого задоволення всіх потреб підприємств різної галузевої спеціалізації. Перенесення вторинних функцій від консультантів до відповідних допоміжних підструктур забезпечує можливість основних більше зосередитися на виробничому процесі та вдосконаленні власної компетенції. Водночас для корпорацій загострюється проблема ефективного управління компанією, зокрема, вирішення низки питань, пов'язаних із кадровою політикою

Загалом, слід зазначити, що кожна з організаційно-правових форм є доцільною для вибору організації консалтингової діяльності, враховуючи ресурсні можливості, стратегічні прагнення та сегментний ринок, який необхідно обслуговувати.

Серед найпоширеніших організаційних структур, які консалтингові компанії обирають для досягнення стратегічних цілей на ринку, є лінійно-функціональні, матричні та сітьові. Останні передбачають кооперацію консалтингових фірм із підприємствами, котрі надають інші професійні послуги, що більше поширено на західному ринку.

Лінійно-функціональна структура зображена на рисунку 2.9. Як відзначають дослідники, керівники операцій займаються здебільшого безпосереднім плануванням роботи консультантів, контролюванням того, як вони виконують завдання, інформуванням керівництва компанії щодо роботи кожного консультанта, здійснення зв'язку консультантів із керівництвом клієнтської організації. Відповідальні за операції можуть очолювати відділ або спеціалізоване відділення компанії. Вони звітують перед вищим керівництвом про розвиток очолюваних департаментів і відповідають за їхню роботу. Співвласники компанії несуть формальну відповідальність перед клієнтом за роботу, що виконали консультанти. Керівництво консалтингової компанії здійснює щоденне управління, координує діяльність консультантів, визначає і впроваджує внутрішню політику компанії. Розроблення довготермінової політики фірми, представництво компанії в різноманітних радах, комітетах і асоціаціях – прерогатива виконавчого комітету компанії [58].

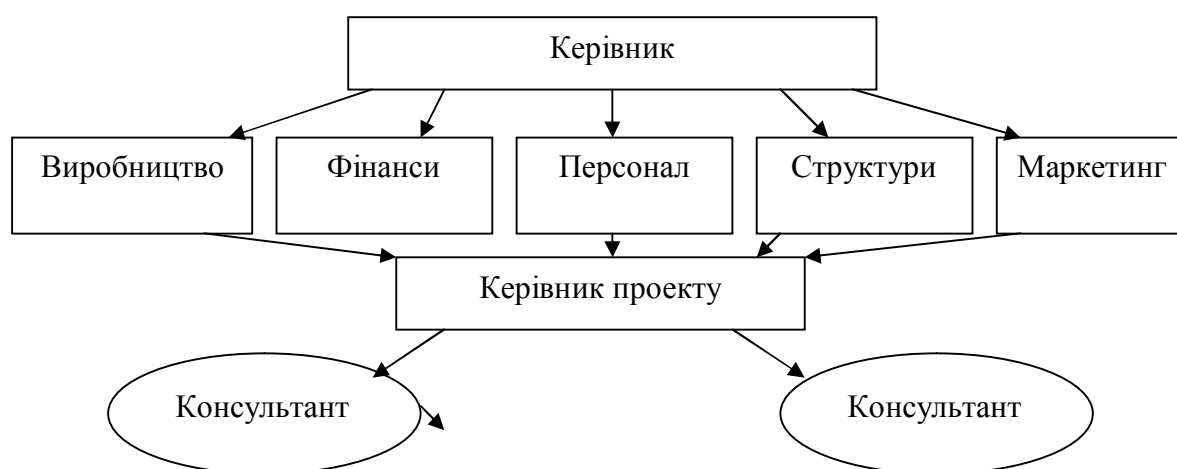


**Рис. 2.9. Управлінська ієрархічна піраміда.**

*Джерело: [57]*

Матрична структура, побудована за проектним принципом (рис. 2.10), характерна для консалтингових підприємств, що використовують проектний підхід до консультування. Такий підхід передбачає організацію тимчасових груп, що складаються з фахівців різної спеціалізації і забезпечують вищу якість послуг.

Тимчасові групи спеціалістів – це ядро матричної структури управління. Перевагами такої структури є можливість гнучко маневрувати за рахунок перерозподілу консультантів між проектами, а також залучати допоміжних спеціалістів (усе це підвищує якість роботи і забезпечує максимальну швидкість виконання завдань за мінімальних часових витратах) [57].



**Рис. 2.10. Матрична структура, побудована за проектним принципом.**

*Джерело [58]*

Різновид матричної структури – площинна або горизонтальна організаційна структура, що не дуже поширена серед вітчизняних консалтингових підприємств. Однак основною її перевагою, важливою для майбутнього ефективного функціонування консультаційних компаній, є зменшення рівнів ієрархії, відповідно більша відповідальність консультантів за власні дії і подолання бар'єрів між керівництвом та підлеглим персоналом.

Слід наголосити на важливості врахування особливостей консультаційної послуги, що породжують і окреслюють перед консультантами ряд маркетингових проблем. Конфіденційність та ексклюзивна індивідуальність у наданні консультаційної послуги зумовили те, що більшість консалтингових компаній

відмовились у своїй практиці від використання традиційних елементів комунікації, а тому наявність організаційних служб, які б забезпечували діяльність у цьому напрямку, не є необхідною.

Такі традиційні характеристики послуг, як невідчутність, невідокремленість від носія, змінність якості, неможливість зберігання, актуалізують роль консультанта як носія якості послуг, знавця всіх потреб та інтересів клієнта. Безпосередній контакт при здійсненні комунікацій і наданні послуг консультантів вплинули на те, що деякі консалтингові компанії світового масштабу не мають в організаційній структурі штатних маркетологів. І вітчизняні підприємства теж часто дотримуються саме таких принципів роботи, сподіваючись на консультантів, які вміють будувати та підтримувати взаємовідносини з клієнтами. Персонально консультанта замовники пов'язують безпосередньо з іміджем та репутацією компанії загалом. Однак така практика має й негативний аспект, оскільки пов'язана з прямою залежністю бізнесу компанії від особи консультанта.

Важливо пам'ятати, що у разі припинення взаємовідносин із одним із працівників потрібно мінімізувати негативні відтінки його звільнення у контексті взаємовідносин із клієнтом, якого обслуговував консультант. Щоб такий консультант не був єдиною зв'язною ланкою між фірмою та клієнтом, необхідно залучати до роботи чи спілкування з клієнтом інших консультантів і маркетологів, які б могли відстежувати та фіксувати історію й особливості взаємовідносин із кожним клієнтом.

Такий підхід дає змогу забезпечити допомогу маркетологів консультантам у їхньому здійсненні інших непрямих функцій, спрямованих на залучення та підтримку взаємодій із клієнтами, що потребує значних затрат часу. Володіння інформацією про всіх клієнтів сприяє маркетологам в узагальненні даних, виявленні перспектив та проблем розвитку консультаційної практики, пошуку нових підходів до співпраці зі споживачами і кращих можливостей задоволення їхніх потреб.

Не зменшуючи важливості ролі консультанта як важливої зв'язної ланки, що забезпечує дієвість організаційної складової взаємодії зі споживачами в цілому (адже 80% робочого часу консультанти проводять на території клієнта), виділимо



основні кадрові проблеми, характерні для вітчизняного ринку управлінського консультування:

- нестача кваліфікованих кадрів;
- висока плинність кадрів.

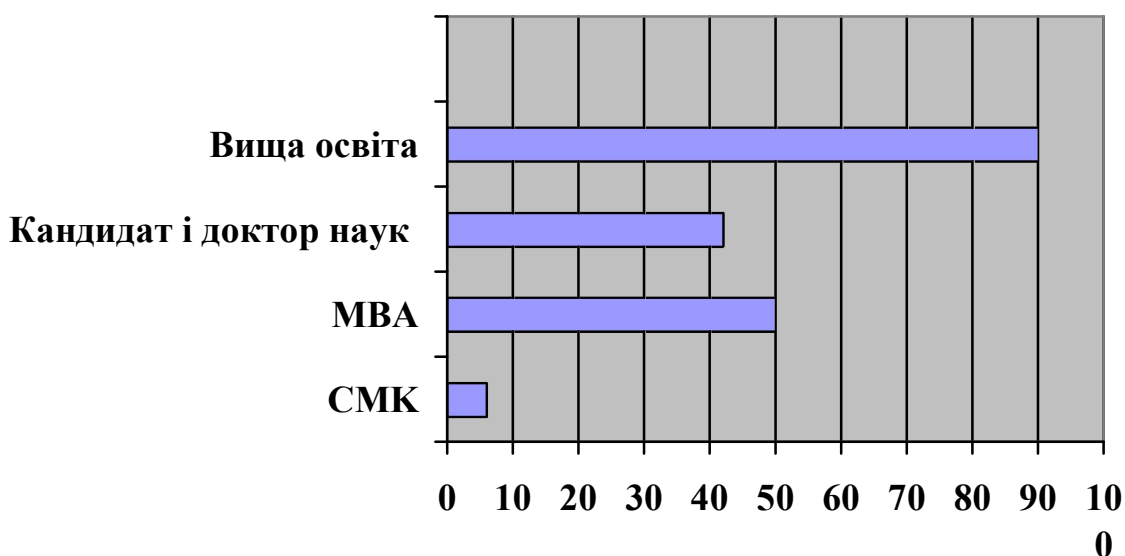
Керівники компаній зазначають, що суттєвою проблемою залишається кваліфікований персонал, оскільки консалтинговий бізнес є персонал-залежним, побудованим тільки на людях. Відповідно, якість людських ресурсів, реальна орієнтованість консультанта на потреби клієнтів – визначальний фактор конкурентоспроможності [111]. Лєвова частка консультаційної діяльності стосується безпосередньо спілкування з клієнтами. Випадки, коли від консалтингової допомоги відмовлялися через те, що замовник не знайшов спільної мови з консалтером, і досі непоодинокі [108].

За оцінкою спеціалістів кадрових агенцій та керівників консалтингових фірм, цільовий сегмент ринку трудових ресурсів досить обмежений, незважаючи на численність випускників економічних ВНЗ. Незначна кількість потенційних співробітників консалтингових фірм обмежена добором за професійними вимогами, віковим цензом, а також особистими характеристиками кандидатів. Досвід кадрових агенцій України свідчить, що нині конкурс на заміщення вакансії у фірмах-лідерах консалтингового бізнесу перевищує 100 осіб на одне місце. Така ж конкуренція претендентів і в зарубіжних країнах. Цю ситуацію можна пояснити привабливістю професії та вимогами, що застосовують до кандидатів під час добору і водночас обмежують обсяг цільового сегмента ринку праці. Внаслідок процедури відсіву провідні консалтингові фірми щорічно приймають на роботу лише 1–2% тих, хто бажає займатися консультуванням [22].

Однією зі складових проблеми добору кваліфікованих кадрів досвідчені суб'єкти ринку визначають наявність значної кількості консультантів, які працювали в рамках міжнародних донорських проектів і не звикли працювати на результат. Окрім того, серед претендентів чимало дилетантів, які володіють посереднім рівнем знань і навичок, але високими амбіціями. Така складність

ситуації часто підсилюється ще й відсутністю на консалтингових підприємствах чітких критеріїв добору та вимог до компетенцій майбутніх консультантів.

Як зазначено в уже згадуваних авторитетних джерелах, часто незалежними консультантами стають представники ВНЗ, які суміщають науковий, викладацький та консультаційний види діяльності. У ході спеціального дослідження виявлено, що у 90% опитаних компаній – консультанти з вищою освітою, у 50% компаній працюють консультанти зі ступенем MBA і в 42% компаній – кандидати та доктори наук. 6% компаній засвідчили наявність сертифікованих менеджмент-консультантів (рис.2.11)



**Рис. 2.11. Частки консалтингових компаній, які мають у штаті кваліфіковані кадри відповідного рівня.**

*Джерело: [158]*

Як видно з рисунка 2.11, найменшим є відсоток сертифікованих менеджмент-консультантів, що погіршує ситуацію з контролюванням якості консалтингових продуктів та ускладнює процедуру добору й оцінювання рівня кваліфікації консультантів.

Дослідники виводять ряд факторів, що впливають на систему управління персоналом у будь-якій консалтинговій компанії, і ці фактори доцільно взяти до уваги вітчизняним консультантам:

- освітній, інтелектуальний, кваліфікаційний рівень персоналу значно вищий за середній у сфері послуг;
- успішна консалтингова діяльність на ринку можлива лише за умови оптимального використання інтелектуального, творчого, освітнього потенціалу кожного фахівця-співробітника;
- у консалтинговій компанії практично неможливо застосувати будь-які заходи впливу, пов'язані з формальним контролем за діяльністю персоналу (наприклад, нормований робочий день або використання критеріїв оцінки, в основі яких – зовнішні загальні якості працівників), оскільки високоінтелектуальна діяльність не може бути ефективно проконтрольована таким способом, а отже, й побудована формальна система заохочень/покарань;
- у таких компаніях спостерігається низька залежність персоналу від фірми й висока – фірми від персоналу. Таке співвідношення істотно зменшує можливість тиску на працівників із боку керівництва [2].

Таким чином, усі чинники є пов'язані з особливостями професії консультанта, а тому – зі специфікою поведінки його особи. Однак, зважаючи на характерну для вітчизняного ринку плінність кадрів, дані фактори, очевидно, не сповна беруть до уваги керівники консалтингових компанії в управлінні їхнім персоналом. Так, ротація кадрів на консалтингових підприємствах становить більше 15% на рік [121], тоді коли для будь-якої фірми нормальною вважають ротацію на рівні 3%. Труднощі професійної кар'єри консультанта змушують його або шукати вищу посаду в інших фірмах, або створювати власну організацію (таким чином створюють більше половини нових консалтингових фірм) [21].

Опитування, котре провели консалтингова компанія Development Dimensions International та рекрутингова компанія Monster виявило, що майже три чверті директорів із персоналу переконані, що пошук найкращих ділових талантів значно ускладнився від з 2005-го року. При цьому майже вісім із кожних 10-ти директорів очікують подальшої інтенсифікації такої конкуренції. Різке зменшення кількості талановитих працівників призводить до того, що сьогодні компаніям доводиться продавати свої посади кандидатам, застосовуючи для цього процесу всі правила

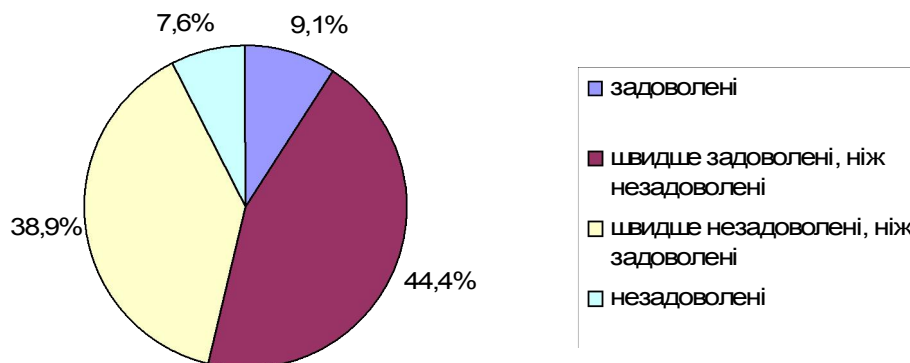
маркетингу. Майже три чверті кандидатів вважають за необхідне працювати у такій компанії, якою вони могли б гордитися. Водночас лише половина директорів із персоналу вважають цей критерій важливим для кандидатів.

Низький рівень зарплати (компенсації) назвали співробітники першочерговою причиною, через яку вони змушені залишити роботу. Приблизно третина опитаних кандидатів призналася, що пробули на своїй попередній роботі не більше шести місяців, і при цьому вони не припиняють пошуки кращої роботи. Дві третини співробітників стверджують, що їх враження від людини, яка проводила співбесіду на посаду в компанії, має дуже велике значення при прийнятті рішення чи погоджуватися на роботу [25].

Дані цього дослідження відображають загальносвітову ситуацію, що особливо характерна для розвинутіших країнах. Однак, зважаючи на особливості консалтингового персоналу, таку ситуацію слід очікувати в майбутньому в Україні, насамперед, на ринку консалтингових послуг. Так, за результатами одного з опитувань співробітників консалтингових і тренінгових компаній, для цієї категорії фахівців велике значення мають умови праці, кадрова політика та соціально-психологічний клімат у колективі [2].

Ми провели власне Інтернет-опитування, генеральну сукупність респондентів якого становили 93 компанії, дані про які зведено в єдину, вже згадувану у попередньому параграфі, базу даних консалтингових підприємств [57], що надають такі послуги на території України. Відповіді зібрані протягом квітня–жовтня 2006 р., проаналізовано 50 анкет, що заповнили консультанти, старші консультанти, керівники проектів та консультанти-стажисти. Зразок анкети подано у додатку (Додаток О). Дану кількість отриманих анкет вважаємо достатньою для спеціального дослідження, що має чітку мету – оцінити внутрішньоорганізаційну ситуацію на вітчизняних консалтингових підприємствах. Посилаючись на рекомендації спеціалістів із маркетингових досліджень, типовий розмір вибірки, що складають організації, для спеціальних досліджень визначений на рівні 50–200 підприємств [1, 453].

Результати опитування показали, що абсолютно задоволеними поточною роботою є лише 9 % консультантів, а різниця між тими, хто швидше задоволений і швидше незадоволений, є незначна: відповідно 44,4% та 38,9% (рис. 2.12).

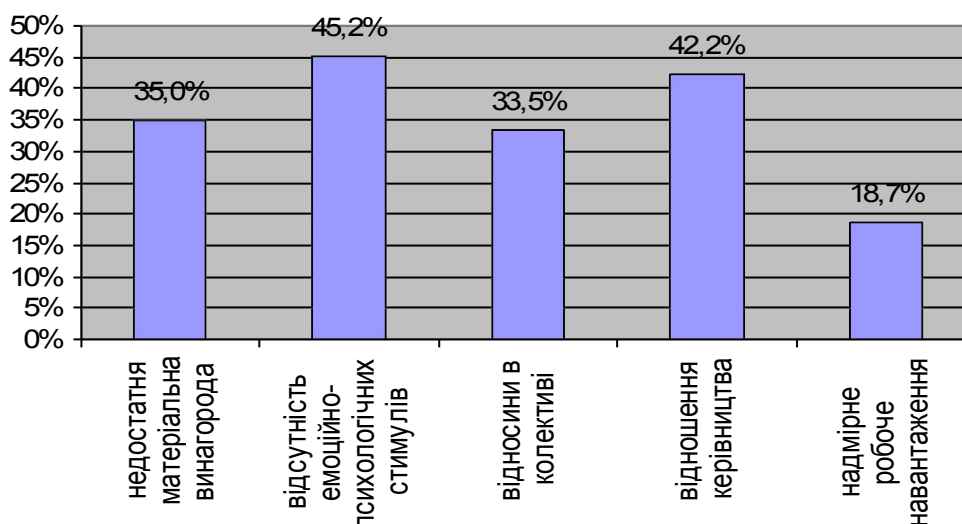


**Рис. 2.12. Рівень задоволення роботою з боку консультантів.**

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Більше половини тих респондентів, які є швидше задоволеними своєю працею, – це консультанти, котрі працюють у компанії більше п'яти років. Дві третіх тих, хто швидше незадоволений, припадає на консультантів, які працюють у компанії менше року та від року до трьох.

Серед основних причин невдоволення своєю працею консультанти назвали відсутність емоційно-психологічних стимулів, ставлення керівництва та недостатню матеріальну винагороду.



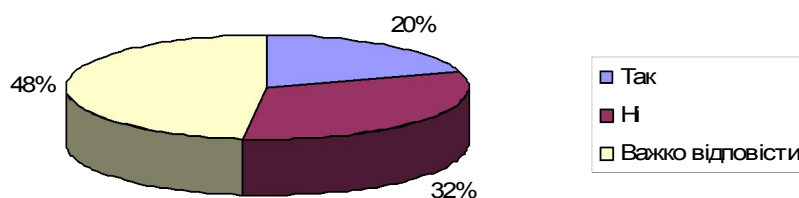
**Рис. 2.13. Основні причини невдоволення роботою з боку консультантів.**

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Причину недостатньої матеріальної винагороди та стосунків у колективі як основу невдоволення назвала приблизно однакова кількість респондентів. Першу визначили переважно консультанти, які працюють в компанії менше року та від року до трьох. Причини, пов'язані з нематеріальною складовою мотивації, назвали консультанти, що працюють від трьох до п'яти та більше п'яти років. Таким чином, можна зробити висновок, що для консультантів, хоча і є важливими заробітна плата та соціальний пакет, все ж даний критерій – найімовірніше, необхідна умова, але не вирішальний фактор лояльності працівників.

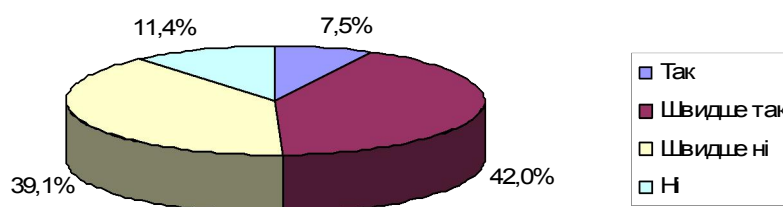
На підтвердження того, що нематеріальні чинники тиснуть на емоційне задоволення консультантів, свідчать дані про те, як працівники визначають власне становище в компанії. Так, лише 11% вважають його високим, 46% – середнім, 43% сприймають свій статус як низький. Такі результати свідчать про необхідність звернення особливої уваги на мотиваційну політику в консалтингових компаніях та детальнішого вивчення причин такої ситуації індивідуально – стосовно кожного консультанта.

Очевидно, що висока плинність кадрів та низька мотивація дій консультантів пов'язані з відсутністю у багатьох компаніях належної корпоративної культури та невідповідністю профілю компанії цінностям окремих консультантів. Так, лише 20% респондентів відповіли ствердно на запитання, чи наявна в їхній компанії корпоративна культура, а 48% було складно відповісти (Рис. 2.14).



**Рис. 2.14. Наявність корпоративної культури в консалтингових компаніях.**  
*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

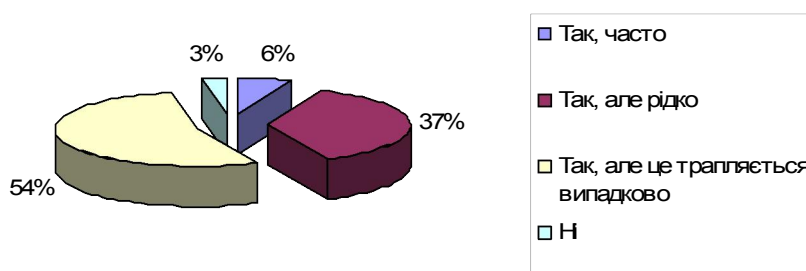
Щодо того, чи відповідають наявні у компанії цінності особистим принципам та переконанням консультантів, «швидше так» відповіли 42% працівників, «швидше ні» – 39,1%. Розподіл відповідей, зображений на рисунку 2.18, пропорційно є схожим до розподілу відповідей, що стосуються задоволення консультантів поточною роботою, й був сформований фактично за рахунок одних і тих самих категорій працівників. Тобто, можна стверджувати про наявність безпосереднього зв'язку між рівнем задоволення консультанта та відповідністю цінностей компанії переконанням працівника.



**Рис. 2.15. Рівень відповідності корпоративних цінностей особистим принципам консультанта.**

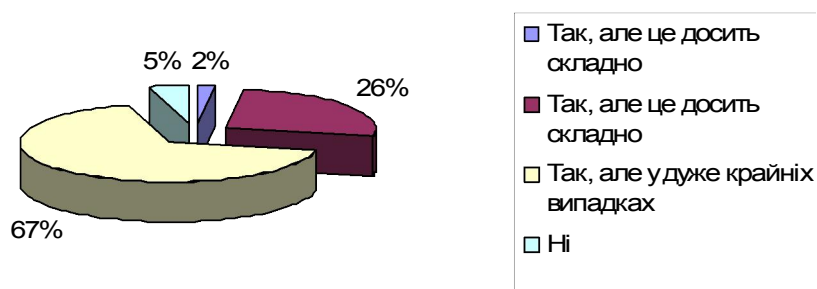
*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Переважно негативною є структура відповідей щодо виявлення інтересу керівництва до бачення з боку працівників проблем та перспектив функціонування компанії, а також можливостей персоналу безпосередньо звернутися до керівництва для вирішення поточних питань (рис. 2.16 і рис. 2.17).



**Рис. 2.16. Рівень зацікавлення керівництва компанії у баченні з боку персоналу проблем та перспектив діяльності компанії.**

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*



**Рис. 2.17. Рівень можливостей вільного звернення персоналу до керівництва.**  
*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Найпоширенішими формами донесення з боку керівництва інформації у консалтингових компаніях є накази, колективні зібрання і масове розсилання електронних листів (табл.2.2).

*Таблиця 2.8*

### **Форми донесення інформації керівництвом персоналу консалтингових компаній**

№ за/п	Форма донесення інформації	Частота використання
1.	Накази	92%
2.	Особисті зустрічі	3%
3.	Колективні зібрання	72%
4.	Внутрішні видання	24%
5.	Масове розсилання електронних листів	67%
6.	Корпоративні події	34%

*Джерело: Розробила автор на основі власних досліджень*

Результати нашого дослідження дають змогу зробити наступні висновки:

- рівень задоволення персоналу, а отже, і його відданості компанії – критичний;
- фактор матеріального забезпечення є важливим мотивом консультантів;



- нематеріальні фактори більшою мірою впливають на рівень задоволення персоналу роботою в компанії;
- є значні проблеми у корпоративній культурі консалтингових компаній та її відповідності індивідуальним цінностям працівників;
- керівництво проявляє низький інтерес до думки своїх спеціалістів щодо розвитку компанії;
- консалтингові компанії для спілкування з працівниками використовують переважно традиційні висхідні комунікації.

Очевидно, що в умовах необхідності реалізації клієнторієнтованого підходу до ведення консультаційної практики консалтинговим компаніям варто більше уваги звернути на розв'язання внутрішніх проблем із персоналом, налагодження з працівниками тісних взаємовідносин для підвищення рівня їхньої лояльності, що має позитивно позначитися на якості виконуваних замовлень.

## ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 2

У цілому слід відзначити, що ринок консалтингових послуг в Україні розвивається з позитивними тенденціями підвищення професіоналізму консультантів та подальшою інтенсифікацією і структуризацією попиту на консалтингові послуги.

Основними факторами, що найсуттєвіше впливатимуть на розвиток вітчизняного ринку консультування, визначено економічні чинники, зокрема, розвиток конкуренції, освітні та культурні фактори. Фахівці очікують, що поступові зміни у діловій культурі вітчизняних підприємців і набуття досвіду споживання консалтингових послуг окреслить вимоги вищих стандартів надання послуг до консалтингових компаній. Поступове загострення конкуренції змушує консультантів використовувати маркетинговий інструмент сегментування ринку для пошуку своєї ніші, однак лише незначна їх частина використовують при цьому поведінкові критерії. Основними проблемами сьогодення на вітчизняному ринку консалтингових послуг є низька інформаційна відкритість ринку, відсутність відповідних професійних стандартів, що, своєю чергою, породжують недовіру та упередженість до пропозиції консалтингових підприємств із боку споживачів. Консалтинговим компаніям треба враховувати наявність даних проблем у їхній ринковій діяльності з метою зміни ситуації, що склалася.

Стосовно інструментів маркетингу можна стверджувати, що фірми використовують їх головним чином традиційно і незначною мірою враховують особливості консалтингових послуг та потреби споживачів у даній сфері. Товарна політика, хоч і відображає прагнення компанії запропонувати широкий асортимент послуг, мало зосереджена на якісних характеристиках продукту консультування. Ціни на послуги часто не відображають цінності для споживача консалтингової пропозиції. Комунікації, що здійснюються через канали масової інформації, відображають більшу продукторієнтованість, аніж клієнторієнтованість консалтингових компаній.

Основні аргументи, що компанії використовують для переконання споживача, – відмінна якість пропонованих послуг та висока результативність роботи консультантів. Разом із тим, за результатами опитування для споживачів особливо важливою, поряд із високою кваліфікацією персоналу, є репутація консалтингового підприємства та можливість задовольнити індивідуальні потреби. Дослідження щодо задоволення споживачів консалтинговими послугами свідчать про неоднозначність відповідей респондентів. Серед основних причин такого незадоволення – низький загальний та спеціальний рівень професійної підготовки консультантів, невідповідність ціни та якості послуг, незадовільний рівень сервісу. Фактично можна констатувати, що для фірм-клієнтів період усвідомлення можливості та доцільності співпраці з консалтинговими компаніями змінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як бізнесового партнера, тому дедалі більшої ваги для споживачів консалтингових послуг набувають корпоративні принципи консалтингової компанії та професійна поведінка консультантів.

Водночас, оцінюючи організаційну складову взаємодії з консультантами, необхідно виділити проблему нестачі кваліфікованих кадрів та високої ротації персоналу. Результати власного дослідження дали змогу визначити: для вітчизняного ринку консультування основною причиною того, що консультант змінює місце праці, залишається незадовільна матеріальна винагорода. Однак, нематеріальні фактори теж значно впливають на рівень задоволення працівників. Свідченням цьому є відсутність у більшості консалтингових компаній належної корпоративної культури, незадовільна емоційно-психологічна обстановка, переважно висхідний характер внутрішніх комунікацій. Таким чином, слід визначити низький рівень усвідомлення з боку вітчизняних консультантів необхідності орієнтації на клієнта та розвитку їхньої лояльності. До того ж, тенденції розвитку ринку консультування потребують від компаній використання індивідуальних підходів до споживача та формування довгострокових відносин для забезпечення їхнього фінансового успіху.

Аналітичні висновки, що автор розробила у даному розділі, містяться в опублікованих наукових працях [80], [87], [86], [85], [83], [81], [84], [79], [91].

## РОЗДІЛ 3

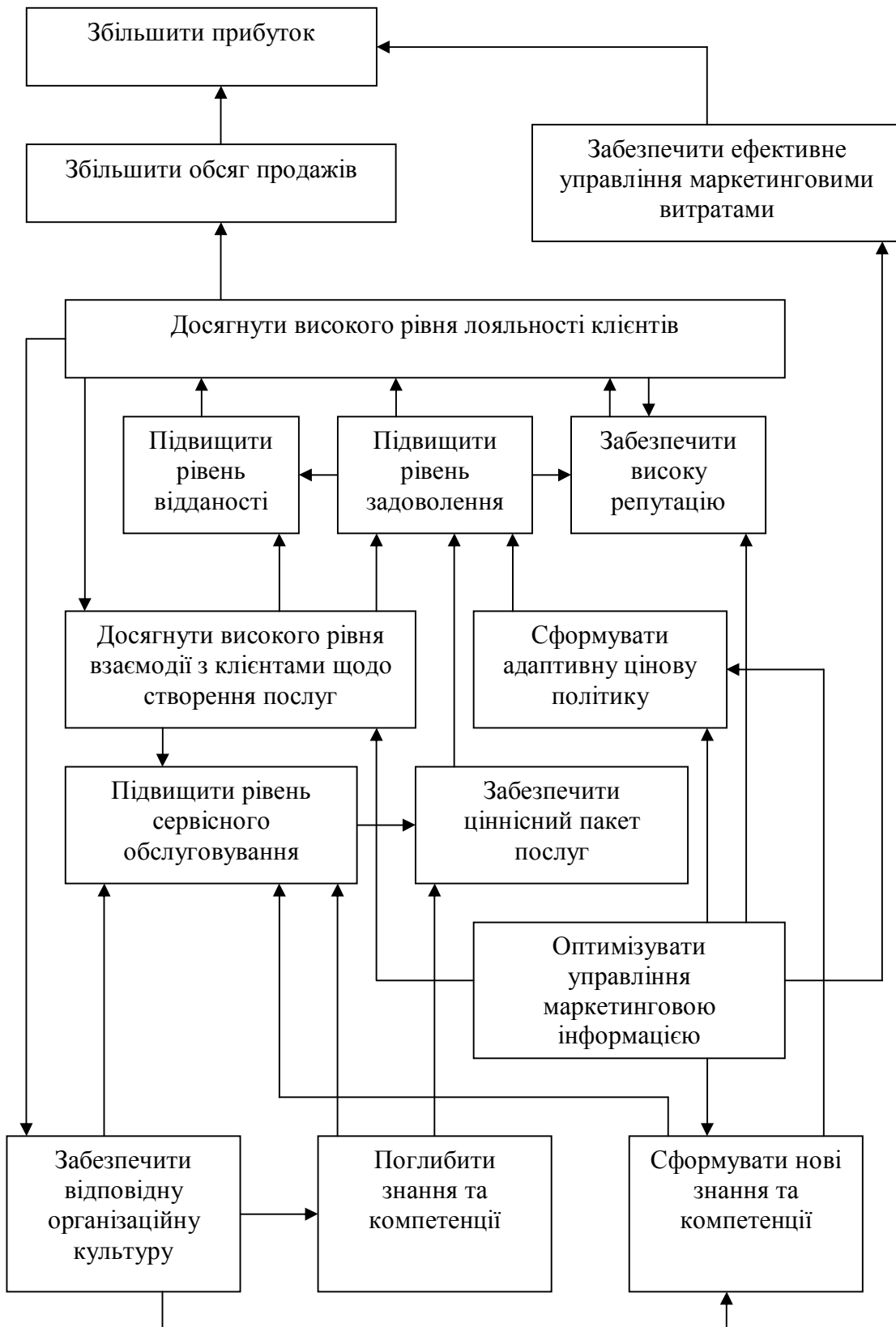
### ФОРМУВАННЯ МЕХАНІЗМУ ПАРТНЕРСЬКОГО МАРКЕТИНГУ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

#### **3.1. Побудова системи збалансованих показників для оцінки реалізації стратегії партнерського маркетингу як частини його механізму**

Під час дослідження підтверджені припущення, що знання та навички персоналу, краще знання про клієнтів є ключовими активами консалтингових компаній. У руслі сучасних тенденцій розвитку консалтингового ринку для компаній, що працюють на ньому, важливо переглянути інструментарій залучення та утримання клієнтів для зміни трансакційного маркетингу в бік маркетингу взаємовідносин.

У проекції чотирьох перспектив (фінансової, клієнтської, бізнес-процесів, навчання та розвитку) ми ідентифікували стратегічні результуючі та проміжні цілі на основі загального прагнення консалтингової компанії сформувати попит на послуги, встановлюючи партнерські взаємовідносини зі споживачами (рис. 3.1). Причинно-наслідковий зв'язок між цілями відображає системний підхід до побудови стратегії та інтегрує всі ресурси компанії на кожному організаційному рівні для їхнього досягнення.

У фінансовій перспективі основною стратегічною ціллю є збільшення прибутку консалтингової компанії. При цьому слід зазначити: не йдеться про миттєве отримання вигоди, що можна спостерігати зі сьогоднішніх ринкових дій консалтингових підприємств. Фінансовий результат – лише одна з проекцій загальнофірмової стратегії і необхідним для загальної оцінки діяльності компанії. У таблиці 3.1 запропоновано систему показників оцінки стратегії, що можуть бути застосовані на кожному етапі реалізації стратегії. Зокрема, зміна величини обсягу прибутку як відносний показник є тим виміром, яким може керуватися фірма при формуванні строкових завдань.



**Рис. 3.1. Стратегічна карта цілей консалтингової компанії.**

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

## Система збалансованих показників консалтингової компанії

	Цілі	Показники
Перспектива фінансів	Збільшити прибуток	-показник зміни величини прибутку
	Збільшити обсяг продажів	-обсяг продажів
	Забезпечити ефективне управління маркетинговими витратами	-показник ефективності маркетингових витрат
Перспектива клієнтів	Досягнути високого рівня лояльності клієнтів	- інтегрований показник лояльності - показник прибутковості клієнта - частка клієнтів, залучених за рекомендацією існуючих, у загальній кількості нових споживачів
	Підвищити рівень відданості	-середня тривалість взаємовідносин із клієнтами -приріст повторних продажів -показник відданості
	Підвищити рівень задоволення	- показник відповідності пропозиції послуг очікуванням клієнтів - частка задоволених клієнтів
	Забезпечити високу репутацію	- приріст нових клієнтів - частка повернутих клієнтів у загальній кількості втрачених
Перспектива бізнес-процесів	Досягнути високого рівня взаємодії з клієнтами щодо створення послуг	- ефективність витрат часу на маркетингові комунікації - показник доходу з клієнта за одиницю часу
	Сформувати адаптивну цінову політику	- період погашення дебіторської заборгованості - коефіцієнт ефективності цінового стимулювання
	Забезпечити ціннісний пакет послуг	- показник перехресних продажів

	Цілі	Показники
Перспектива бізнес-процесів	Підвищити рівень сервісного обслуговування	<ul style="list-style-type: none"> <li>- оперативність контактування клієнта з консультантом</li> <li>- рівень залучення клієнта у процес консультування</li> <li>- час виконання проекту</li> <li>- рівень дотримання термінів та умов контракту</li> <li>- відносний показник часу консультанта, витраченого на неофіційне спілкування</li> </ul>
	Оптимізувати управління маркетинговою інформацією	<ul style="list-style-type: none"> <li>- час необхідний клієнтові для пошуку інформації про клієнта</li> <li>- показник оперативності (час) обміну даними між учасниками консультаційного проекту</li> <li>- період опрацювання вхідної інформації</li> <li>- коефіцієнт автоматизації процесів управління інформацією</li> <li>- коефіцієнт забезпечення маркетинговою інформацією для прийняття управлінських рішень</li> </ul>
Перспектива навчання та розвитку	Забезпечити відповідну організаційну культуру	<ul style="list-style-type: none"> <li>- показник плинності кадрів</li> <li>- середній термін служби працівників</li> <li>- показник рівня дотримання з боку консультантів норм кодексу етики консультанта</li> <li>- частка працівників, які відповідають рівневі вимог щодо компетенції</li> <li>- частка працівників, рівень кваліфікації яких є документально засвідченим</li> </ul>
	Поглибити знання та компетенції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- частка працівників, які організовано підвищують кваліфікацію</li> <li>- досвід роботи</li> </ul>
	Сформувані нові знання та компетенції	<ul style="list-style-type: none"> <li>- дохідність у розрахунку на особу консультанта</li> <li>- показник витрат часу на самостійне навчання</li> </ul>

Джерело: розробила автор на основі власних досліджень

Нижче від цілі «збільшити прибуток» у фінансовій проекції розміщені цілі «збільшити обсяг продажів» та «забезпечити ефективне управління маркетинговими витратами». Показниками для оцінки досягнення цілей є величина обсягу продажів та відповідно ефективність маркетингових витрат. Очевидно, що зростання прибутку можливе саме при збільшенні обсягу реалізованих послуг як при сталому асортименті, так і завдяки збільшенню перехресних продажів. Однак до зростання прибутку може також привести економія витрат. При формуванні цілей у даній проекції ми не обмежилися ефектом збільшення продажів, оскільки вважаємо, що на даному етапі розвитку ринку консалтингових послуг саме ефективне управління маркетинговими витратами є тим результатом, якого має досягти консалтингова компанія завдяки реалізації ідей маркетингу партнерських взаємовідносин і стати одним із основних прагнень на шляху до збільшення прибутку у довгостроковій перспективі. Із рисунка 3.1 видно, що є причинно-наслідковий зв'язок між процесом управління інформацією і досягненням цілі забезпечити ефективне управління маркетинговими витратами, оскільки оптимізація управління маркетинговою інформацією передбачатиме ефективніше врахування інтересів клієнтів при прийнятті маркетингових рішень, а отже, призведе і до більш ефективного перерозподілу маркетингового бюджету.

У контексті встановлення довгострокових взаємовідносин із клієнтами на засадах партнерського маркетингу в клієнтській перспективі результуючою ціллю визначено ціль досягнути високого рівня лояльності клієнтів до консалтингової компанії. У цій проекції визначено також ті стратегічні цілі, що характеризують досягнення різного стану ставлення споживача до фірми і формують фундамент лояльності до компанії: збільшити задоволення, підвищити відданість клієнта, забезпечити високу репутацію.

Такий розподіл станів у сприйнятті й ставленні споживача дасть змогу консалтинговим компаніям концептуально по-новому подивитися на процес формування лояльності до фірми й на кожному його етапі ідентифікувати можливі перешкоди на шляху до досягнення основної цілі.



Дуже важливо, щоб консалтингові фірми в руслі тенденцій розвитку ринку усвідомили: короткочасне досягнення високого фінансового результату, зумовлене тимчасовою ринковою ситуацією, не є запорукою успішності фірми в майбутньому. Такі методи, як демпінгування цін, цінове стимулювання чи, навпаки, завищення цін на консалтингові послуги (завдяки незначному досвідові споживання консультаційних послуг), і, таким чином, підвищення прибутковості діяльності, якщо навіть стали інструментами досягнення певного рівня задоволення клієнтів, не можуть бути інструментами формування відкритих партнерських взаємовідносин, що характерні значним рівнем довіри.

Висока репутація була обрана як одна з характеристик фірми, які вона має досягнути у контексті прагнень розвитку лояльності. Між цілями забезпечити високий рівень репутації та досягнути високого рівня лояльності клієнтів визначено взаємний причинно-наслідковий зв'язок, що відображає вплив репутації фірми на лояльне ставлення до неї, так і навпаки, лояльні споживачі прямо чи опосередковано можуть модифікувати загальний імідж компанії в очах потенційних чи втрачених клієнтів. Тому основними показниками для оцінки досягнення цілі забезпечити високу репутацію визначено приріст нових клієнтів (показник зміни кількості нових клієнтів у заданий період часу до кількості нових клієнтів у попередній період), а також частка повернутих клієнтів у загальній кількості втрачених.

Незважаючи на те, що рівень задоволення споживачів послугами фірми впливає на їхнє рішення про продовження взаємовідносин із обраним підприємством, він де-факто не є єдиним фактором, що визначає рівень лояльності клієнтів до фірми у довгостроковому періоді. Таким чином, для визначення реального ставлення клієнтів до послуг консалтингових компаній ми запропонували розділити цілі підвищити рівні задоволення та відданості і досягнути високого рівня лояльності, що за суттю не унеможливають один одного, а є когерентними та відображають певні етапи завоювання прихильності клієнтів.

Започатковуючи партнерські взаємовідносини з клієнтами консалтингові компанії мають бути здатними сформувані високоякісну сервісну пропозицію, яка за певних умов на ринку стимулюватиме вибір саме їхніх послуг. На даному етапі

важливим є не лише мотивувати покупця до купівлі (наприклад, певним ціновим стимулюванням чи комплексом інструментів маркетингових комунікацій), а й сформуванню високоякісну пропозицію, що відповідає б очікуваним вигодам потенційного споживача. За таких умов можна допустити, що споживач залишиться задоволеним і, ймовірно, обере послуги фірми повторно, проявляючи свого роду прихильність до компанії. Для оцінки реалізації стратегічної цілі – підвищити рівень задоволення клієнтів – доцільно ввести наступні показники вимірювання: рівень відповідності товарної пропозиції очікуванням споживачів і частка задоволених клієнтів. Названі показники виражатимуть різний рівень і характер ставлення клієнтів до фірми.

Дані для розрахунку відповідності товарної пропозиції очікуванням клієнтів можна зібрати у процесі маркетингових досліджень як реалізації однієї з ініціатив у клієнтській перспективі. Даний показник можна розрахувати сумуванням оцінок якісних характеристик послуг (пакета послуг) фірми, помножених на коефіцієнти важливості кожного з критеріїв, що визначають на основі рейтингу. Під характеристиками пропозиції послуг слід розуміти не лише якісні аспекти консалтингової послуги, а й асортимент послуг, ціни та цінове стимулювання і ряд інших критеріїв, що відображають рівень сервісу. Математична формула розрахунку інтегрованого показника рівня відповідності реальної пропозиції послуг фірми очікуванням споживачів матиме наступний вигляд:

$$\sum_{i=1}^n = i_1 \times k_1 + i_2 \times k_2 + i_3 \times k_3 \dots i_n \times k_n, \text{ де } (3.1)$$

$i$  – оцінка з боку клієнтів характеристики пропозиції послуг, виражена відносним показником від абсолютного рівня відповідності даної характеристики очікуванням споживачів,

$n$  – загальна кількість характеристик товарної пропозиції,

$k$  – коефіцієнт важливості кожної з характеристик.

Фактично максимальне значення даного показника може дорівнювати одиниці, що означатиме абсолютне задоволення клієнта придбаними послугами фірми. Однак доцільно, на нашу думку, ввести окремий показник, що характеризував би задоволення клієнтів не у його статичному розумінні, а в контексті їхньої подальшої ринкової поведінки. Таким чином, ми припускаємо, що рівень відповідності пропозиції послуг не завжди спричинятиме повторний вибір послуг фірми. Тому пропонуємо розраховувати частку задоволених клієнтів як відношення кількості клієнтів, які здійснили повторну купівлю, до кількості клієнтів, котрі хоча б раз купували товар фірми і в них виникала потреба у такому роді послуг :

$$Чзк = Kn / Код., \text{ де} \quad (3.2)$$

*Чзк* – частка задоволених клієнтів,

*Kn* – кількість клієнтів, які здійснили повторну купівлю,

*Код* – кількість клієнтів, які хоча б раз купували послугу фірми.

Можна стверджувати, що між наведеними показниками є певний зв'язок, котрий можна визначити як вплив загального рівня відповідності пропозиції послуг очікуванням клієнтів на рівень повторних продажів. Однак, припускаючи абсолютне значення першого показника, фірма може опинитися в ситуації, коли частка задоволених клієнтів буде незначною. Тому можна говорити, що перший показник характеризує лише умовне задоволення клієнта, яке може змінитися із зміною умов на ринку, зокрема, дій конкурентів. Водночас другий показник, відображає прояв певного рівня лояльності до фірми; його варто порівнювати не лише зі загальним середнім показником рівня відповідності пропозиції послуг очікуванням споживачів, а й зі середніми показниками в групах, розуміючи останні як сукупність споживачів, для котрих схожими є рейтинги характеристик послуги та оцінка кожної характеристики. Такий підхід дасть змогу виявити як причини втрати певної частини клієнтів, так і стимули, що зумовили здійснення повторних продажів іншої частини споживачів.

При користуванні однорідними консалтинговими послугами підприємства-реципієнти навіть за умови тривалої співпраці з однією фірмою час від часу

звертаються до послуг іншої, керуючись, наприклад, вигодою пропозиції конкурентів у ціновому аспекті. Тому важливою стратегічною ціллю консалтингового підприємства є підвищити рівень відданості клієнтів, досягнення якої можна виміряти такими показниками, як середня тривалість взаємовідносин із клієнтами, приріст повторних продажів, а також показником відданості. Алгоритм розрахунку останнього можна виразити формулою:

$$B = КПф/КПз, \text{ де} \quad (3.3)$$

$B$  – рівень відданості клієнта,

$КПф$  – кількість покупок послуг фірми,

$КПз$  – загальна кількість покупок послуг.

Показник відданості фактично є частковим показником лояльності клієнта до фірми і визначає рівень співвідношення обсягу повторних покупок послуг фірми до обсягу загального споживання консалтингових послуг із боку клієнта. При значенні показника нижче одиниці консалтингова компанія має дослідити причини такої поведінки споживача. Поряд із показником відданості, середня тривалість взаємовідносин із клієнтами характеризує стійкість відношення споживачів до консалтингової компанії, водночас, показник приросту повторних продажів відображає аспект розвитку взаємовідносин з клієнтами.

Головною ціллю в перспективі клієнтів є досягнення високого рівня лояльності клієнтів, що може бути забезпечене лише як результат виконання попередніх цілей у даній проєкції. Основними показниками, що ілюструють рівень прихильного довгострокового відношення клієнтів до консалтингової фірми за активної маркетингової політики її конкурентів, визначено наступні: інтегрований показник лояльності, показник прибутковості клієнта, показник ротації клієнтів, частка клієнтів, залучених за рекомендацією існуючих.

Під інтегрованим показником лояльності клієнтів будемо розуміти рівень лояльності, розрахований за наступною формулою:

$$Л_{\text{интег}} = Ч_{зк} \times B \quad (3.4)$$

Запропонований алгоритм розрахунку був апробований практично на основі даних ТзОВ «Цитадель Капітал». Було опитано 12 клієнтів, з якими ця консалтингова компанія співпрацювала за період двох років – 2007–2008. Усі вони висловили задоволення щодо наданих їм послуг. Однак лише чотири компанії звернулися повторно зі замовленням виконання послуг «Цитадель Капітал». Було встановлено, що половина компаній допоки не мала потреби у замовленні консалтингових послуг. Відповідно чотири компанії повторно співпрацюють з названою консалтинговою фірмою, а дві інші скористалися послугами конкурентів, незважаючи, що у процесі опитування вони позитивно оцінили послуги «Цитадель Капітал», що підтверджує наше теоретичне припущення про існування додаткових факторів, які можуть впливати на повторне здійснення покупки послуг. Таким чином показник частки задоволених клієнтів розраховуємо як відношення чотирьох клієнтів, що повторно звернулися за виконанням послуг до компанії, до шести, тобто загальної кількості тих, у яких виникла потреба у виконанні такого роду послуг. Отримуємо результат, що дорівнює приблизно 0,7.

Наступний етап опитування стосувався чотирьох клієнтів, що повторно звернулися до компанії «Цитадель Капітал». Виявилось, що потреба у послугах одного з клієнтів торкалася пошуку інвесторів і супроводу відповідної документації при укладенні договору, однак щодо розробки фінансової схеми проекту клієнт скористався послугами конкурентів. Інші три компанії проявили абсолютну лояльність у співпраці з «Цитадель Капітал». Таким чином розрахунок показника відданості розраховуємо як відношення восьми разів купівлі послуг компанії до дев'яти – загальної кількості купівлі консалтингових послуг. Отримуємо показник, що дорівнює приблизно 0,8.

Отже, інтегрований показник лояльності розраховуємо як добуток частки задоволених клієнтів і рівня відданості, що складе 0,56, тим самим значно скорегує частковий рівень лояльності, зменшивши його значення.

Дана формула показує, що інтегрований показник лояльності вираховують на основі часткових показників лояльності: частки задоволених клієнтів та показника відданості. Такий підхід до визначення лояльності дає змогу скоригувати

проявлений рівень довіри до фірми здійсненням повторних покупок на показник, що відображає глибину прихильності клієнта у процесі підтримки взаємовідносин із фірмою.

Оскільки рівень лояльності клієнтів до фірми є саме тим зовнішнім результатом, який здатний забезпечити фінансовий успіх компанії у довгостроковій перспективі, розрахунок показника прибутковості клієнта (показник відношення прибутку, що забезпечує клієнт, до обсягу витрат на його утримання) – важливий критерій оцінки досягнення основної стратегічної цілі у проекції клієнтів.

Частка залучених клієнтів за рекомендаціями існуючих у загальній кількості нових споживачів – суттєвий показник прояву лояльного ставлення клієнтів до фірми. Даний показник характеризує здатність фірми забезпечувати притік нових клієнтів не активними маркетинговими діями, а завдяки сформованим партнерським взаємовідносинам із клієнтами, які, таким чином, неформально перебирають дану функцію. Значення даного показника актуалізується в контексті розуміння того, що через специфіку консалтингових послуг і критичність фактора довіри до провайдерів консалтингових послуг саме канал усної реклами є чи не найвагомим інструментом у системі маркетингових комунікацій консалтингової фірми. Завдяки цьому показникові можна простежити взаємозалежний зв'язок між цілями досягнути рівня лояльності клієнтів і забезпечити високу репутацію фірми.

Переходячи до проекції бізнес-процесів збалансованої системи показників, слід зазначити, що ми виділили основні ключові внутрішні процеси, здатні забезпечити реалізацію концепції маркетингу партнерських взаємовідносин і створити підґрунтя для досягнення фінансового успіху консалтингової компанії.

Важливими процесами, що відбуваються на підприємстві й забезпечують його зв'язок із зовнішнім оточенням, є інформаційні потоки. Виконуючи інфраструктурну функцію, інформація стає тим вагомим ресурсом, на основі якого приймають усі маркетингові рішення. Тому оптимізація управління маркетинговою інформацією є важливою стратегічною ціллю у проекції внутрішніх бізнес-процесів, і її досягнення – базове для реалізації вище розміщених цілей у даній перспективі. Основні контрольні показники щодо даної цілі сформульовано у таблиці

збалансованих показників. Наведені коефіцієнти здатні відобразити можливість впливу процесів управління маркетинговою інформацією на досягнення цілей і в інших проекціях системи.

Як проілюстровано на рисунку 3.1, є прямий зв'язок між зазначеною ціллю та ціллю досягнути високого рівня взаємодії з клієнтами щодо створення послуг. Адже саме повна і достовірна маркетингова інформація дасть змогу виробити відповідну тактику переговорів індивідуально з кожним клієнтом, таким чином, підвищити ефективність затрат часу на маркетингові комунікації та показник доходу з клієнта за одиницю часу. Перший показник розраховують як відношення кількості укладених контрактів до часу, в середньому затраченого на переговори з клієнтом. Показник доходу з клієнта за одиницю часу пов'язаний із рівнем відкритості клієнта, що відображає ступінь довіри клієнта до консультанта і його готовність надати спеціалістові всю внутрішню інформацію, необхідну для розв'язання управлінських проблем клієнта. Однак через відсутність досвіду споживання консалтингових послуг чи певного рівня особистої недовіри до консультанта, що характерно для вітчизняних реципієнтів консалтингових послуг, рівень інформаційної відкритості з боку клієнта є низьким, тому консультантам доводиться затрачати більше часу для виконання консультаційного проекту. Якщо не йдеться про погодинну оплату праці консультантів, то важливим є показник доходу з клієнта у розрахунку на кількість годин, витрачених на його обслуговування.

Є прямий взаємозв'язок між оптимізацією управління маркетинговою інформацією та досягненням цілі компанії сформуванню адаптивну цінову політику. На основі детальної інформації про клієнтів стає можливим забезпечити гнучку цінову політику, здатну врахувати особливості кожного сегмента ринку чи індивідуально кожного споживача. Враховуючи відсутність стандартів при встановленні цін на консалтингові послуги і різні системи оплати послуг консультанта, важливо, щоб запропоновані системи відображали ціннісний аспект пропозиції фірми. Контрольними показниками, що характеризують стан досягнення цілі є період погашення дебіторської заборгованості та ефективність цінового

стимулювання, котрий фіксує величину обсягу доходу, забезпечений кожною грошовою одиницею цінового стимулювання.

Опосередкований причинно-наслідковий зв'язок визначений між ціллю оптимізувати управління маркетинговою інформацією та ціллю поліпшити сервісне обслуговування через досягнення цілі сформувати нові знання та компетенції на базі тієї самої маркетингової інформації. Йдеться фактично про здатність персоналу на основі даних про клієнтів віднаходити нові способи поліпшення сервісу, розпізнавати нові перспективні сегменти ринку, виявляти неусвідомлені потреби фірми і вносити нові елементи у систему сервісного обслуговування. У таблиці збалансованих показників наведено узагальнені вимірники, що характеризують досягнення з боку консалтингових компаній вищого рівня сервісу. Так, за будь-якої якісної зміни її складових важливими критеріями оцінки сервісу є оперативність контактування клієнта з консультантом, під якою слід розуміти час, що клієнт має затратити зконтактування з консультантом, – безпосереднім виконавцем завдань клієнта. Очевидно, що основою сервісу консалтингових послуг є час виконання проекту та середній рівень дотримання з боку консультантів умов і термінів виконання завдань у рамках консультаційного проекту.

Важливими показниками, що забезпечують високу оцінку сервісного обслуговування і певною мірою відображають аспект розвитку партнерських взаємовідносин із клієнтом, є рівень залучення клієнта у процес консультування та відносний показник часу консультанта, витраченого на неофіційне спілкування, розрахований щодо загального часу, витраченого на взаємодію з клієнтом. Стосовно першого показника, то він відображає час, який клієнт витрачає у процесі реалізації консультаційного процесу, беручи участь в обговореннях поточних проблем, що розглядають, у прийнятті операційних рішень, ознайомлюючись із результатами виконання завдання, висловлюючи свої зауваження та побажання, тим самим відчуваючи увагу з боку консультантів та свою важливість для ефективної роботи спеціалістів.

Ціль – підвищити рівень сервісного обслуговування – прямо впливає на забезпечення ціннісного пакета послуг. Під таким пакетом слід розуміти



пропозицію високоякісних послуг, складові якої здатні формувати цінність для клієнта. Отже, проектуючи згадану пропозицію, доцільно розглядати не лише якість певного виду консалтингових послуг, а й здатність фірми формувати додаткову пропозицію послуг і супровідних товарів (спеціальна література, презентаційні матеріали, електронні версії семінарів, тренінгів тощо), базовану на поглибленні знань про клієнтів та можливості консультантів продукувати нові знання та компетенції, збільшуючи цінність наявної пропозиції та забезпечуючи якісно новий рівень товарної пропозиції. Підвищення рівня споживання з боку клієнтів приводить до формування більшої цінності послуг компаній і впливає на рівень задоволення та відданості клієнтів. Таким чином, ціннісний пакет послуг певною мірою здатний поглибити залежність клієнта від компанії, тому ознака цінності характеризує, своєю чергою, вигоду для консалтингової компанії у збільшенні доходів із існуючих клієнтів за сталих витрат на їхнє утримання. Основним критерієм оцінки досягнення цілі є показник перехресних продажів, що розраховують як середнє значення обсягів додаткових продажів на одного клієнта фірми.

Цілі у перспективі навчання і розвитку передбачають усунення невідповідності між знаннями й навиками персоналу як основного ресурсу консалтингової компанії та вимогами компетенцій у рамках професійної діяльності в контексті як сьогоdnішнього функціонування компанії, так і її майбутнього розвитку. Тому цілі забезпечити відповідну організаційну культуру, поглибити знання й компетенції та сформувати нові знання і компетенції є адекватними у контексті реалізації концепції партнерського маркетингу як вищого прагнення компанії.

Формування корпоративної культури – важливий інструмент управління організацією, що дає змогу мобілізувати всі трудові ресурси компанії, зорієнтувати їх на досягнення спільних цілей, підвищити рівень відданості та відповідальності кожного працівника за реалізацію інтересів організації. У таблиці 3.1 наведено показники, що ми запропоновували для оцінки результату. Варто звернути увагу, що, будучи проміжною на шляху до високої лояльності клієнтів, мету забезпечити відповідну організаційну культуру досягають із урахуванням рівня сформованих

взаємовідносин із клієнтами, і це треба реалізовувати, усвідомлюючи необхідність зміни згаданих взаємин.

Створення відповідної організаційної культури є основою для досягнення фірмою інших двох цілей у проекції навчання та розвитку, що пов'язані зі знаннями та компетенціями працівників, розділивши поняття їхнього поглиблення та формування нових. Ціль поглиблення знань та компетенцій ми пояснюємо необхідністю в рамках наявних потреб та вимог клієнтів і динамічної пропозиції конкурентів забезпечувати конкурентоспроможний пакет послуг та рівень сервісного обслуговування. Поглиблення таких знань можливе за рахунок власного досвіду працівників та організації відповідних програм навчання, що ми й визначили нами як ініціативу в даній проекції. Тому адекватними показниками для оцінки виконання цілі поглибити знання та компетенції є показник частки працівників, які організовано підвищують кваліфікацію, а також досвід роботи консультантів.

Ціль сформувати нові знання та компетенції відображає аспект розвитку і високої мотивації працівників, які здатні не лише ефективно вирішувати поставлені завдання і проходити підвищення кваліфікації у тих сферах, які визначає керівництво, а й удосконалювати свою компетенцію самостійно, про що вже йшлося, продукуючи нові знання, котрі можуть проявлятися у здатності вирізняти нові потенційні сегменти ринку, формувати нові підходи до сервісного обслуговування, методи і техніки консультування тощо. Таким чином, щоб ініціатива змін стандартів роботи була спрямована не у напрямку до персоналу, а навпаки, виходила від окремих працівників. Показниками, завдяки яким певною мірою можна оцінити досягнення даної цілі, є час, що консультант витрачає на самостійне навчання та дохідність на консультанта, яку визначають різницею доходу, що забезпечує консультант, за мінусом витрат на його утримання (у т. ч. оплату праці, соціальний пакет, інші витрати) порівняно зі сумою доходу на консультанта. Очевидно, щоб досягнути даної цілі, має бути відповідно організована корпоративна культура (див. зв'язок між цілями на рис. 3.1), яка базуватиметься на формуванні партнерських відносин усередині організації, стимулюючи високий

рівень відповідальності консультантів за репутацію компанії сьогодні та її розвиток у майбутньому.

Описуючи структуру карти стратегічних цілей, ми вказували на деякі непрямі зв'язки між цілями, визначені нижче чи вище відповідно до проєкцій. Цілі не обов'язково мають безпосередній та однобічно спрямований зв'язок; це свідчить про те, що зовнішні результати, внутрішні процеси та ресурси характерні певним рівнем опосередкованого взаємовпливу, тим самим ілюструючи збалансованість системи в цілому.

Принципи збалансованості та інтегрованості визначеного інструменту для стратегічного планування мають бути відображені й при розробленні стратегічних карт для окремих структурних одиниць та індивідуальних працівників, забезпечуючи зв'язок стратегічних цілей компанії в цілому з діями і результатами діяльності кожного відділу чи працівника.

### **3.2. Методика розроблення програм лояльності**

Формування високого рівня лояльності консалтингових фірм слід розглядати як завдання, окреслене не лише перед організаційними одиницями, відповідальними за маркетингову діяльність компанії, а й таке, що належить до кола компетенцій кожного працівника консалтингової фірми і прямо впливає на результативність їхньої роботи. Цілі, що ми визначили у нижчих проєкціях збалансованої системи показників, є проміжними для досягнення важливої мети розвитку лояльності клієнтів до консалтингових фірм, які передбачають інтеграцію всіх її внутрішніх процесів та ресурсів. Тому програма лояльності консалтингових фірм як інструмент механізму маркетингу партнерських взаємовідносин до певної міри накладається на результати застосування інших інструментів, визначені як складові цього ж механізму. Програма лояльності була вибрана для детальнішого розгляду з-поміж інших як інструмент, що поєднує всі внутрішні маркетингові зусилля консалтингової компанії з розвитку партнерства і забезпечує зовнішнє управління такого роду взаємовідносинами.

У клієнтській перспективі збалансованої системи показників фактично було визначено, що слід розуміти під поняттям лояльності клієнтів консалтингових послуг, розрізняючи різні рівні ставлення клієнтів і прояву їхньої прихильності до фірми. Очевидно, що інтегрований рівень лояльності клієнтів має стати основним фактором при розробленні з боку компанії програми лояльності.

Під програмою лояльності консалтингових фірм будемо розуміти комплекс заходів компанії, орієнтованих на цінності цільового сегмента споживачів і формування оптимальної пропозиції матеріальних та нематеріальних вигод для клієнта з метою розвитку їх лояльності до компанії.

Для розроблення успішної концепції програми лояльності та можливості оцінки її ефективності мають бути визначені основні й допоміжні цілі програми лояльності. Проаналізовані у цій роботі тенденції розвитку консалтингового ринку та виявлені особливості поведінки споживачів на даному ринку дали змогу сформулювати в рамках реалізації концепції партнерського маркетингу наступні цілі програм лояльності, зображені на рисунку 3.2.

Однією з найважливіших важливих цілей програми є підвищення загального рівня лояльності клієнтів до фірми. Така мета служитиме важливим критерієм оцінки реалізації програми лояльності, для чого має бути застосований інтегрований показник лояльності клієнтів, що у попередньому розділі ми запропонували нами до застосування. Як допоміжні ми виділили цілі збільшити період взаємовідносин з клієнтами, а також рівень відданості, враховуючи, що відповідні показники здатні описати характер взаємовідносин, без чого не може бути окреслено конкретні завдання фірми для забезпечення підвищення загального рівня лояльності.



**Рис. 3.2. Система цілей програм лояльності клієнтів для консалтингових фірм.**

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Очевидно, що в програмі лояльності необхідно враховувати інтереси передусім наявних клієнтів і розвивати взаємовідносини із ними, що має відобразитися на прибутковості клієнтів. А залучення нових клієнтів доцільно зводити до приваблення не індиферентної маси споживачів, а потенційно тих, котрі, завдяки запропонованим цінностям у рамках програми лояльності, стануть їхніми постійними партнерами. При окресленні такої мети консалтинговому підприємству слід також враховувати різні можливості їх приваблення, – як традиційними комунікаціями і закликом до приєднання програми лояльності, так і завдяки стимулюванню процесів інформаційної дифузії, що для ринку консалтингових

послуг, як ми вже зазначали, кращий варіант. Адже він формує репутацію фірми і зменшує витрати на залучення нових клієнтів, збільшуючи ймовірність донесення інформації саме до представників цільової аудиторії. Таким чином, поліпшення репутації консалтингової компанії має бути введено до системи цілей програм лояльності як допоміжна ціль.

Консалтинговим компаніям варто розуміти важливість цілі розширення можливостей для комунікації в рамках реалізації консалтингової комунікації. Для консалтингових компаній досягнення даної мети має забезпечити, насамперед, більші можливості для особистого офіційного та неофіційного спілкування, яке є вагомим фактором формування емоційної лояльності. Своєю чергою, емоційна лояльність служить основою стійких партнерських взаємовідносин. Саме через особисте спілкування та персоніфікацію надання послуг відбувається пізнання психології клієнта, а в клієнта виникає відчуття прихильності. Особливо актуальною для досягнення успіху програми лояльності така мета є для вітчизняного ринку, де бізнес-культура ґрунтована часто на дружніх взаємозв'язках та неофіційному спілкуванні. А успіх ділових контактів багато в чому визначають особисті симпатії та довіра. Саме з ціллю розширення можливостей спілкування тісно пов'язана допоміжна ціль – завоювання довіри споживача. Довіра є тим критичним чинником на ринку консультування, що стримує попит на консалтингові послуги і створює бар'єри для ефективної роботи консультантів. Рівень такої критичності може бути зниженим саме завдяки вже зазначеній персоніфікації послуг та поглибленню комунікативних взаємовідносин.

Розширення можливостей для спілкування може враховувати і технічний аспект управління комунікаціями. Наприклад, створенням електронних мереж, чатів та форумів для спілкування на рівні зв'язків консультант–клієнт, клієнт–клієнт. Електронна пошта й інші програмні продукти віртуального контактування в рамках технологічних рішень програм лояльності забезпечують збільшення способів контактування клієнтів із консультантами, підвищують оперативність і знижують витрати контактування клієнтів та консультантів.

У даному аспекті, при розумінні комунікації не лише як особистого спілкування в рамках програм лояльності, можливості їх розширення виникають у контексті більшої зацікавленості учасників програм лояльності в масових комунікаціях. Так, у рамках програми лояльності можна розсилати рекламно-інформаційні матеріали, проводити безкоштовні семінари, організовувати «круглі столи» тощо, що її учасники сприйматимуть не тільки як рекламу чи заходи щодо підвищення іміджу з боку консалтингового підприємства, а й як вигідну складову сервісу для його клієнтів. У такому контексті забезпечують підвищення цінності послуг, що розглядають як допоміжну ціль програми лояльності.

Підвищення цінності послуг у цілому та можливості продажу додаткових послуг (інша допоміжна ціль) є взаємопов'язаними, особливо у контексті розуміння послуги як пакетної пропозиції основних послуг та сервісного обслуговування, що здатна становити більшу цінність для клієнта. Концепція програми лояльності має забезпечити такі умови участі, які стимулюватимуть клієнтів здійснювати додаткові покупки. На ринку консалтингових послуг додатковою покупкою ми розуміємо збільшення замовлень послуг або одного виду (наприклад, тренінги, семінари тощо) або іншого виду, які раніше клієнт не купував. Поглиблення комунікацій у даному випадку можуть відкрити можливості як для виявлення потреб у додаткових послуг, так і для переконання їх до здійснення купівлі. В рамках програми лояльності для клієнтів, наприклад, може бути запропоновано цінні знижки на діагностику підприємства за умови, що подальше консультування з питань управління здійснюватиме компанія-організатор програми лояльності.

У контексті підвищення цінності консалтингових послуг програма лояльності має забезпечити інтеграцію всіх структурних одиниць компанії. З такого погляду можемо говорити про внесок кожного консультанта у результативність програми лояльності й необхідність розвитку в них відповідних маркетингових навичок та підвищення рівня свідомості за виконання умов програми. Інтегровані в структуру програми лояльності мають бути й інші служби компанії, які забезпечують технічну підтримку інформаційного сервісу та збір маркетингової інформації про клієнтів, на основі якої здійснюють аналітичні висновки, а також структури, котрі забезпечують

розрахунки з клієнтами, та інші. Таким чином, можна стверджувати, що лояльність з боку клієнта можна забезпечити у тому випадку, якщо кожний працівник усвідомлює свою важливість для фірми, є відданим компанії і чітко розуміє важливість власного внеску в спільний результат.

Ще одна з основних цілей програми лояльності – формування баз даних клієнтів, що слід розглядати як стратегічний актив консалтингової компанії. Будучи відкритими до спілкування, учасники програми лояльності є не лише носіями реквізитних даних, а й джерелом цінної інформації щодо можливостей поліпшення сервісу та основної товарної пропозиції. Так, у процесі спілкування з представниками підприємства, добре розуміючи особливості їх характеру, способів мислення та поведінки, консультант здатний оперативніше та ефективніше виконувати окреслені в рамках консультаційного проекту завдання. За участі клієнтів можна апробувати нові методи і техніки консультування, формувати нові ідеї щодо управлінських перетворень. У додатку П подано зразок анкети бази даних клієнтів консалтингових фірм, структура якої має забезпечити цінність внесеної у неї інформації. Інтегруючими складовими анкети є блок даних про організацію та блок даних про контактних осіб. І в одному, і в іншому блоці виділено історію контактів і покупок компанії та історію контактів безпосередньо з контактними особами. Такого роду інформація відображає характер взаємовідносин, відношення та рівень прихильності до фірми, і може бути згрупована під кодовими назвами, що позначають приналежність до певної групи та показників, в яких певні ознаки даної групи знаходять числове вираження.

Таким чином, ми підходимо до питання сегментації ринку як інструменту реалізації концепції маркетингу партнерських взаємовідносин та необхідного етапу, що має передувати плануванню та розробленню програми лояльності. Очевидно, що програма лояльності має бути спрямованою на цільову аудиторію з метою підвищення ефективності та дієвості результатів у перспективі клієнтів. Оскільки ця програма передбачає формування певних вигод для її учасників, то не може не відображати відповідні цінності потенційних чи існуючих споживачів. У додатку Р подано систему критеріїв для сегментування ринку консалтингових послуг, що



доцільні для структурування ринку консалтингових послуг загалом. Ключовими для сегментування ринку в рамках програм лояльності є характеристики споживача, які можна умовно поділити на загальноописові характеристики:

- галузева спеціалізація (аграрний комплекс, транспорт, нафто-газова промисловість);
- секторна приналежність (державні організації, приватні, некомерційні, органи управління);
- тип (малі, середні, великі підприємства, транснаціональні корпорації);

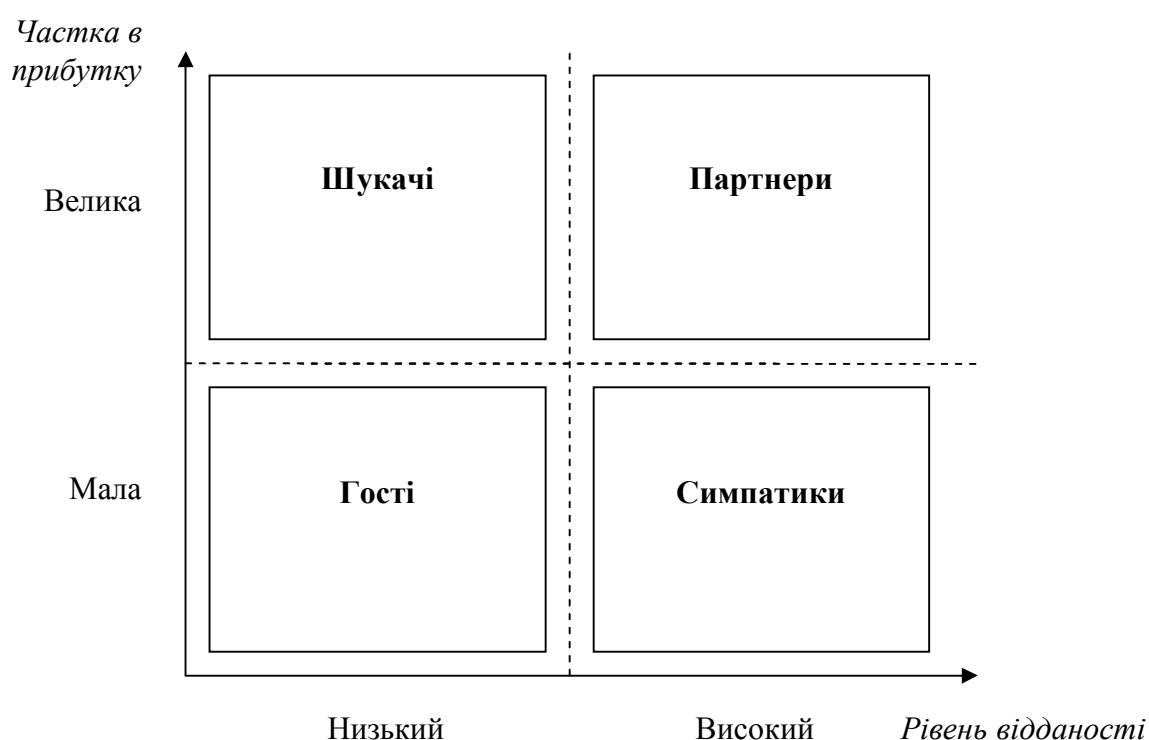
та інші маркетингові критерії, що відображають особливості поведінки організацій та їхнього ставлення до фірми:

- вид послуг, що купували;
- обсяг послуг, виражений у грошових одиницях;
- купівельна спроможність;
- приріст додаткових продажів;
- ступінь відданості провайдерів;
- частота звернень;
- час співпраці з фірмою;
- ступінь індивідуалізації послуг;
- мотиви придбання;
- особливості купівельної поведінки;
- корпоративна культура;
- особисті характеристики керівника, контактних осіб тощо.

Із допомогою перелічених критеріїв, за умови наявності потрібної інформації, основні групи споживачів можуть бути ідентифіковані з метою залучити або утримати їх, та відповідно буде спроектовано структуру програми лояльності й запропоновано ціннісні вигоди.

Враховуючи цілі програми лояльності консалтингових фірм і важливість формування прихильного довгострокового ставлення для фінансового успіху компанії ми пропонуємо підхід до сегментації ринку споживачів фірми на основі

критеріїв частки прибутку, котру забезпечує клієнт у загальному обсязі прибутку фірми та показника відданості, який ми розраховуємо як кількість покупок послуг у даної фірми, що здійснив клієнт, до його загальної купівлі консалтингових послуг за певний період. Додамо, що кількість покупок ми розуміємо як кількість разів, коли проявлену потребу споживача у тому чи іншому виді послуг реалізувала та чи інша фірма. Таким чином, поєднуючи зазначені критерії, пропонуємо розділяти споживачів фірми на чотири групи, умовно давши їм назви: «гості», «симпатки», «шукачі» й «партнери», що відображають характер взаємовідносин із фірмою (рис. 3.3).



**Рис. 3.3. Сегментування ринку консалтингових послуг за рівнем відданості й часткою у прибутку фірми**

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Споживачі у сегменті «гості» виявляють низький рівень відданості й забезпечують малий відсоток загального прибутку фірми. Характер їхніх взаємовідносин із фірмою можна назвати випадковим, а враховуючи кількість здійснених покупок, – прирівняти до одноразових. Можна припустити, що дана категорія споживачів віддає перевагу послугам іншої фірми або кільком одночасно.

Згадану категорію споживачів із погляду вигоди для фірми не можна назвати привабливою, оскільки їхнє залучення може потребувати значних фінансових витрат. Однак не варто виключати таких споживачів зі списку потенційно високоприбуткових, не оцінивши розмірів їхніх витрат на послуги іншої (інших) консалтингових фірм. Оскільки для певної компанії такі споживачі можуть стати втраченими, слід відстежувати дії конкурентів і мати на увазі даний сегмент ринку. Якщо ж припустити, що дана категорія споживачів не є відданою жодній компанії через відсутність найкращої пропозиції, то, ймовірно, шанси на завоювання таких клієнтів більшою чи меншою мірою однакові в усіх конкурентів.

Сегмент «симпатики» об'єднує організації, котрі проявляють високий рівень довіри до консалтингової компанії, однак частота їх звернень є вкрай низька, або ж вибір послуг такий, що забезпечує малу величину прибутку. Тому результуючий вклад у сукупний прибуток фірми – мізерний. Відмовлятися від такої категорії споживачів не можна, оскільки дана група клієнтів прихильна до фірми, забезпечує стабільні взаємовідносини з компанією і здатна творити позитивну репутацію для фірми. Важливо знати й інші характеристики «симпятиків», щоби проаналізувати ґрунт такого ставлення. Окреслена поведінка може бути зумовлена, на нашу думку, відсутністю більшої потреби у консалтингових послугах, низькою купівельною спроможністю або ж загальною недовірою до інших запропонованих послуг. Виявлення причин дасть змогу прийняти правильне рішення щодо програми лояльності та співвідношення матеріальних і нематеріальних вигод. Витрати на перетворення лояльних клієнтів на прибуткових будуть порівняно низькими завдяки високому рівневі прихильності.

Сегмент «шукачів» може бути привабливим завдяки оцінці їхніх витрат на послуги конкурентів порівняно зі зусиллями, що має витратити компанія на підвищення рівня відданості клієнтів даного типу. Якщо суми можливого додаткового прибутку доволі високі, то програмам лояльності слід запропонувати саме ті елементи ціноутворення, якості й сервісу послуг, які забезпечать цінність для клієнтів вищу, ніж конкуренти.

«Партнери» – це сукупність компаній-клієнтів, які виявляють високий рівень відданості й забезпечують значну частину прибутку консалтингової фірми. Дана група клієнтів становить найбільшу цінність для компанії, оскільки згаданий сегмент є основою доходів і потребує незначних витрат на його утримання. Програми лояльності, розроблені для такого типу компаній, мають бути спрямовані на поглиблення взаємовідносин із ними, підтримку рівня емоційної лояльності, стимулювання приросту продажів тощо. Дуже важливо у програмах лояльності враховувати ймовірність зміни потреб та цінностей даної групи споживачів, що доцільно відобразити у модифікації для них системи вигод, і тим виправдовувати та перевершувати сподівання клієнтів.

Розглянутий спосіб сегментування обґрунтований на основі концептуального підходу трактувати відданість споживача з погляду його взаємодії з фірмою, водночас не абстрагуючись від дій конкурентів і не унеможливаючи факт взаємовідносин із ними. Таким чином, той чи інший сегмент вибирають на базі оцінок рівня взаємовідносин та їх прибутковості для компанії і тих самих критеріїв стосовно конкурентів, розуміючи ймовірність наявності відносної відданості, навіть за високих показників повторних продажів. Очевидно, що даний підхід при використанні його на практиці може бути вдосконаленим, ґрунтованим, наприклад, на необхідності більшої деталізації сегментів за цими критеріями. Особливо значимий даний метод сегментування як основа для окреслення головних цілей програм лояльності та добору матеріальних і нематеріальних вигод, пропонує в її рамках.

Ключовим фактором ефективності будь-якої програми лояльності є врахування індивідуальних цінностей клієнта, що передбачає задоволення не лише задоволення матеріальних, а й пропозицію нематеріальних вигод для клієнта. Основне завдання компанії, – знайти правильну комбінацію нематеріальних та матеріальних вигод, які мають високу цінність для клієнтів і здатні утримати їх [17, 88]. На рисунку 3.4 відображено алгоритм добору та формування ціннісної пропозиції матеріальних і нематеріальних вигод, що обов'язково має охоплювати

етап зіставлення можливих варіантів вигод програми для клієнта з вигодами для консалтингового підприємства, зокрема, обґрунтованими економічно.



**Рис. 3.4. Алгоритм формування матеріальних/нематеріальних вигод для споживача.**

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Консалтингові компанії, котрі працюють на вітчизняному ринку, при розробленні програми лояльності мають враховувати особливі потреби різних сегментів та індивідуальних споживачів, а також бути спрямованими на подолання тих маркетингових бар'єрів, які є на ринку консалтингових послуг в Україні.

Серед останніх слід виділити проблеми непрозорості, низької інформаційної достовірності ринку консалтингових послуг, а також недовіри до консультантів, які вже згадували. Тож у контексті цілі розширення можливостей для особистого спілкування з клієнтами консалтингова компанія має запропонувати відповідні нематеріальні вигоди. Наприклад, для дотримання максимальної конфіденційності у відносинах із клієнтом важливим є забезпечення співпраці на постійній основі з консультантом, із яким клієнт вже має досвід ділових контактів і до якого сформований певний кредит довіри. Також доцільне впровадження системи захисту

електронної інформації, безпеку якої міг би контролювати сам клієнт. Як гарантія чесності у стосунках із клієнтами – дотримання з боку консультантів кодексу етики, окремі пункти якого можуть бути введені у договір із клієнтом. Певні матеріальні підтвердження компанії – документи про освіту та кваліфікацію, спеціальні сертифікати професійних консультантів, офіційні відгуки клієнтів – важливі фактори довіри клієнта. Фактично все те, що служить гарантом якості та сумлінності роботи провайдера можна вважати нематеріальною вигодою для клієнта. Критичність фактора довіри зменшує факт пропозиції довготермінової співпраці в рамках програми лояльності з наданням довідки про список інших учасників.

Нематеріальні вигоди як складові сервісу та ціннісного основного пакета послуг можуть бути сформовані через організаційну форму програми лояльності. Найбвідповіднішим видом програм лояльності для ринку консалтингових послуг є, на нашу думку, клуби чи інші об'єднання клієнтів фірми, що забезпечують реалізацію принципу вільного та відкритого спілкування. В контексті нематеріальних вигод у рамках клубу може бути запропонована престижність участі у такому об'єднанні, що, очевидно, буде доцільнішим для клубів елітного класу, орієнтованих на великі компанії, для яких аспект іміджу становить більшу цінність.

Новою для вітчизняного консалтингового ринку є ідея коаліційних програм лояльності, що могла б об'єднувати компанії-ініціаторів, які спеціалізуються на пропозиції послуг у певній предметній галузі консультування (персонал, аудит, маркетинг, стратегічне управління тощо). Такі компанії можуть обслуговувати одні й ті самі сегменти або через клієнтів можуть отримати нагоду розширення власного бізнесу. Об'єднанням кількох компаній, котрі надають консалтингові послуги різного виду, клієнтові може бути запропоновано комплексний пакет послуг, що становитиме цінність більшу, ніж послуги кожної з компаній окремо. Клієнтові при купівлі послуг одного виду може бути запропонована знижка на послуги іншого провайдера. Таким чином, клієнт отримує ряд матеріальних і нематеріальних вигод, що проявляються у зменшенні витрат часу на пошуки інших фірм для виконання різного спектру завдань, в отриманні вищого сервісу, що може проявлятися у безкоштовних порадах фахівців різного профілю, при цьому клієнтові забезпечують

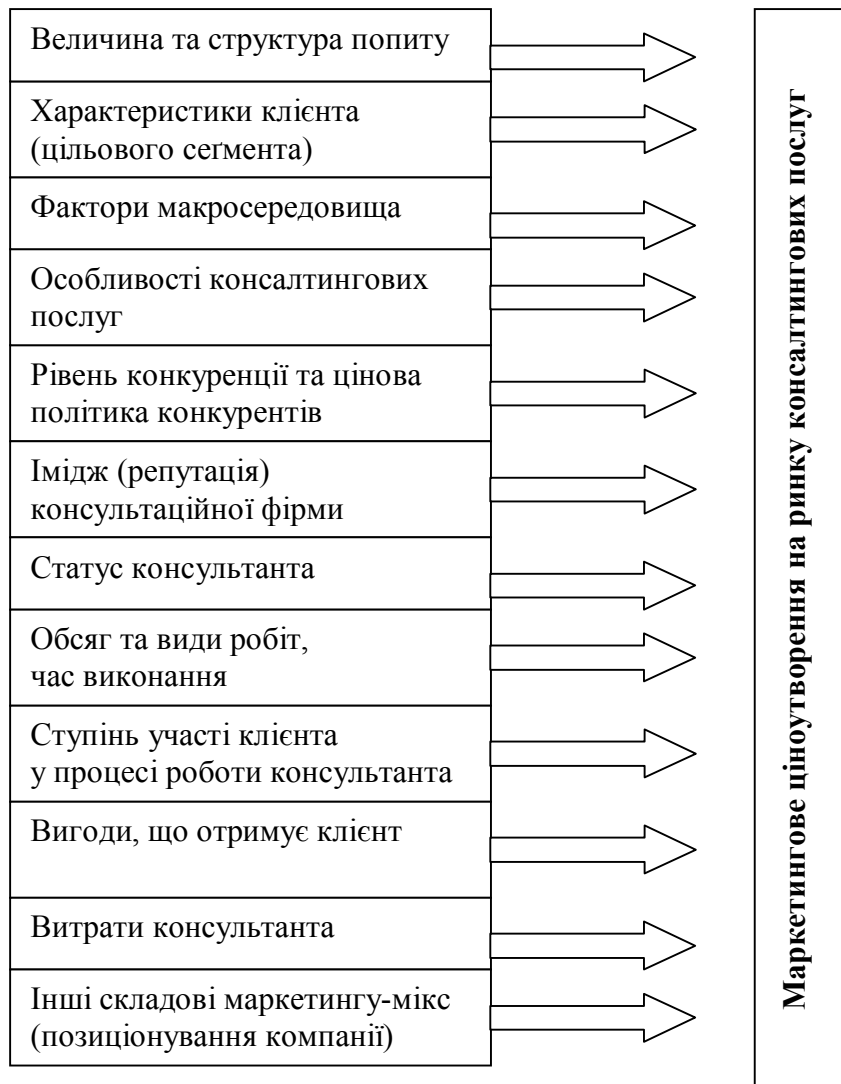
економію його скупних затрат на послуги. Очевидно, і для учасників-ініціаторів програми такий підхід є вигідним із погляду економії затрат на пошук клієнтів і оптимізації витрат на підвищення цінності послуг для існуючих клієнтів.

Схожі вигоди можуть бути запропоновані в рамках коаліційних програм консультантів та провайдерів іншого виду професійних послуг (наприклад, консультування з питань маркетингу і маркетингових досліджень), межа розподілу між якими часто є невидимою для клієнта. Пропозиція комплексу матеріальних та нематеріальних вигод може бути забезпечена створенням коаліційних програм між консультантами та організаціями фінансового сектору (банки, страхові компанії тощо), а також організаціями, здатними задовольнити як особисті потреби персоналу підприємства в цілому, так і інтереси контактних осіб. До таких організацій можна віднести, наприклад, спортивні об'єднання, туристичні фірми, мережі закладів громадського харчування, транспортні компанії та інші.

Для багатьох підприємств вітчизняного бізнесу характерною є проблема низької платоспроможності, що окреслює перед консультантами завдання запропонувати представникам згаданого сегмента певні матеріальні вигоди. В даному аспекті варто також розв'язувати проблему неконтрольованого ціноутворення, яке орієнтоване на отримання надприбутків без співвідношення ціни та цінності для клієнта. На рисунку 3.5 згруповано фактори, котрі необхідно враховувати при ціноутворенні на консалтингові послуги.

На визначені фактори слід зважати безпосередньо і при визначенні цілей, величини та форми цінового стимулювання, а також форм розрахунків клієнтів за послуги. Беручи до уваги, що ринок консалтингових послуг є ринком організованих споживачів, на початковому етапі взаємовідносин раціональна складова є визначальною у прийнятті рішень, тому при встановленні певного рівня ціни вкрай важливо доводити її обґрунтованість. Щодо цінових знижок, то варто зауважити: використання простих видів знижок є недоцільним, оскільки не сприяє адекватній оцінці всіх інших вигод, що пропонує клієнтові провайдером. Тому слід бути обережним при встановленні умов участі у програмах лояльності, щоби не перетворити останні на одноразову вигідну для клієнта акцію зі стимулювання

збуту. Ще одним контраргументом щодо простого цінового стимулювання є те, що такий вид мотивації клієнтів не сприяє формуванню позитивного іміджу провайдера. Беручи до уваги важливість репутації для успішності консалтингового бізнесу, фірми мають враховувати даний факт при проектуванні матеріальних вигод учасників програми лояльності.



**Рис. 3.5. Фактори, що впливають на ціноутворення на ринку консалтингових послуг.**

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Цінове стимулювання на ринку консалтингових послуг може бути втілене у формі винагороди для клієнта за його прихильність, тому доцільно встановлювати цінові знижки залежно від тривалості співпраці з клієнтом. Цінову винагороду може бути запропоновано клієнтам, які забезпечили прихід нових клієнтів до провайдера. Наприклад, доцільне надання знижки кільком підприємствам, які є партнерами в

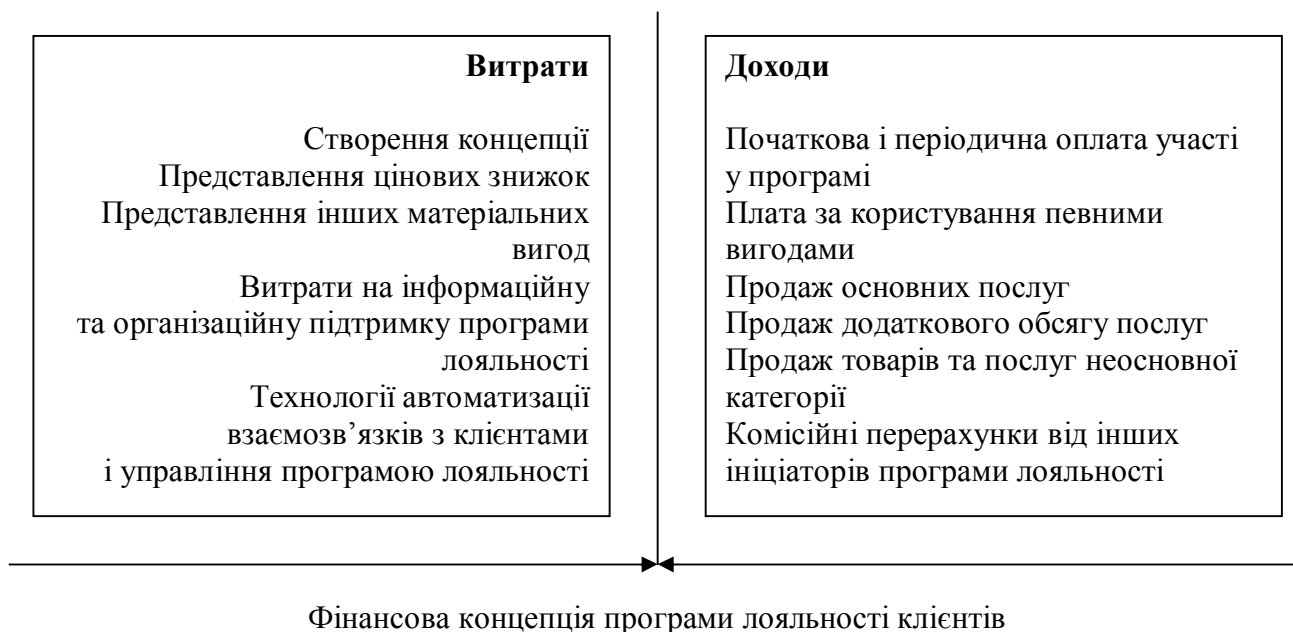


єдиному циклі виробництва чи просування продукції, й управлінська діяльність кожного з них породжує коло проблем до розв'язання в рамках консультаційного проекту.

Для розвитку довгострокової лояльності основною рекомендацією щодо вибору цінової політики в рамках програми лояльності є використання складного цінового стимулювання. На відміну від простих варіантів знижок, складні більше відображають аспект співпраці, що підтримують та цінують обидві сторони договору купівлі-продажу. Багатомірну цінову схему доцільно застосовувати при формуванні умов участі у клубних програмах лояльності. Така схема, що потребує першопочаткового вступного внеску, автоматично відсіює тих, хто не вбачає цінності у довготерміновій участі в даній програмі. Для тих, хто оплачує внесок, пропонують подальші нематеріальні й матеріальні, зокрема, цінові вигоди. Для консультантів така форма цінового стимулювання є вигідною з тих позицій, що фірма отримує певну гарантію подальших продажів, може частково компенсувати витрати на створення програми лояльності й залучення до неї клієнтів або ж отримати певний аванс на підтримку програми лояльності.

При формуванні комплексу матеріальних та нематеріальних вигод консалтингова фірма має пройти обов'язковий етап створення програм лояльності, яким є визначення фінансової концепції програми, що дає змогу співвіднести витрати й майбутні доходи (рис. 3.6).

Очевидно, що перелік статей витрат і доходів частково можна уточнити і деталізувати, на що впливають загальна концепція програми лояльності, цілі й завдання, визначені для досягнення в її рамках. Успіх реалізації фінансової концепції прямо залежить від чіткості окреслення таких цілей і правильного вибору цільової аудиторії, що служитимуть основними критеріями оцінки ефективності програми лояльності.



**Рис. 3.6. Основні статті формування витрат та доходів програм лояльності консалтингових фірм.**

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

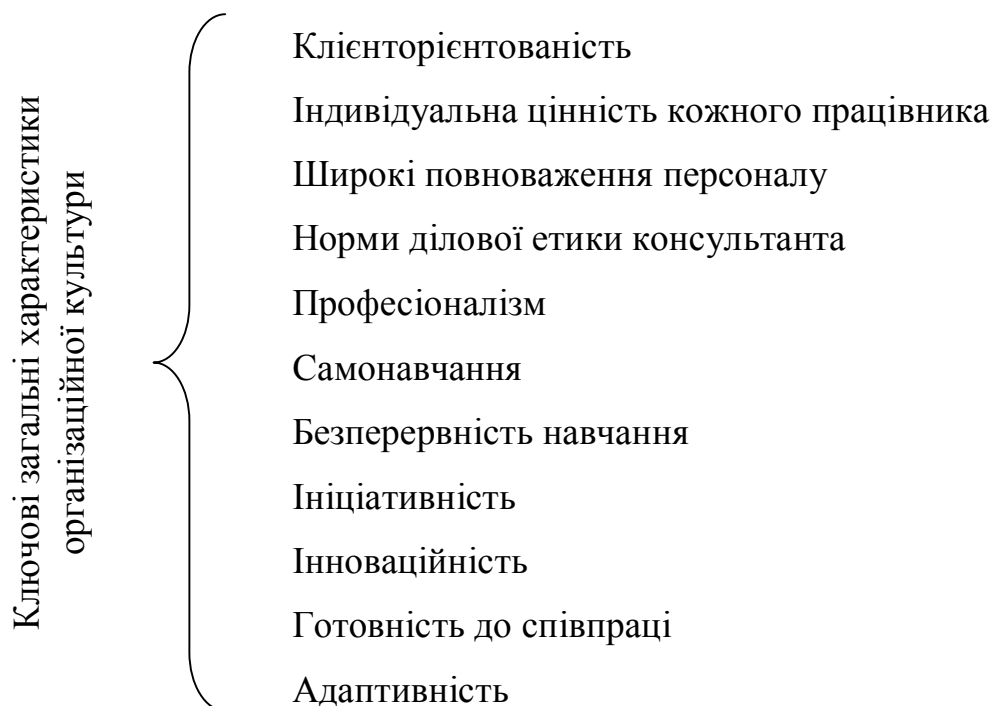
Враховуючи особливості консалтингових послуг, а також специфіку застосування програм лояльності, слід звернути увагу на ключовий фактор успіху реалізації останньої і побудови тісних партнерських взаємовідносин зі клієнтами – фактор людських ресурсів. Консультанти є водночас носієм якості й тих цінностей, що пропонують у рамках лояльності стосовного основного пакета послуг і певної (але значної) міри сервісного обслуговування. Як безпосередні контактери, консультанти – важливе джерело цінної маркетингової інформації і відіграють значну роль у продукуванні інноваційних рішень. Тому успішна реалізація програм лояльності можлива лише за умови, що компанія приділяє достатньо уваги комплексіві внутрішніх дій компанії з метою мотивації, стимулювання, навчання та розвитку лояльності працівників. У наступному параграфі ми детальніше розглянемо значення персоналу як стратегічного активу консалтингової фірми у контексті механізму партнерського маркетингу.

### **3.3. Вдосконалення інструментів організаційної поведінки у системі механізму партнерського маркетингу**

Визначальним ресурсом в епоху економіки знань є людський капітал компанії, який для консалтингових фірм набуває особливо важливого значення через специфіку надання будь-яких послуг, а також високої інтелектуальності консалтингових послуг зокрема. В контексті формування механізму партнерського маркетингу, як було зазначено у попередніх параграфах, міра відповідальності щодо розвитку ефективної співпраці з клієнтами, яка лягає на персонал, є високою, тому окреслює перед ним високі стандарти кваліфікації і навиків, а перед керівництвом – вимоги перегляду політики управління персоналом у напрямку розвитку високої мотивації і прихильного відношення консультантів до компанії.

Таким чином, для вдосконалення організаційної поведінки консалтингових компаній має бути сформована відповідна організаційна культура та здійснено ряд заходів щодо поглиблення та формування нових спеціальних знань, компетенцій, навичок. Зазначених цілей не можна досягати окремо одна від одної, оскільки норми, стандарти поведінки та виконання робочих завдань визначають вимоги рівня підготовки персоналу як у професійному плані, так і в особистому. Тому певні програмні дії щодо підвищення кваліфікації персоналу необхідно узгоджувати зі загальною програмою управління персоналу.

На рисунку 3.7 наведено перелік ключових загальних характеристик організаційної культури консалтингових компаній, орієнтованих на формування високої лояльності персоналу та розвиток організації на основі партнерських взаємовідносин із клієнтами.



**Рис. 3.7. Ключові загальні характеристики організаційної культури клієнторієнтованих консалтингових компаній.**

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Очевидно, що базовою характеристикою організаційної культури консалтингових компаній у контексті реалізації концепції партнерського маркетингу є клієнторієнтованість. Дана характеристика передбачає, що кожний працівник усвідомлює вагомість свого внеску в процес задоволення клієнта та формування його лояльного ставлення до фірми. Як ринкова філософія консалтингової компанії клієнторієнтованість зумовлює відповідність організаційної структури та системи внутрішніх взаємовідносин, норм, цінностей і правил, що впливають на неї.

Клієнторієнтованість у практиці консалтингових фірм проявляється у здатності персоналу на високому рівні задовольнити вимоги клієнта і забезпечити основу для наступних взаємодій. Тому індивідуальна цінність кожного працівника є важливою характеристикою організаційної культури консалтингової компанії, що має забезпечити високу лояльність персоналу до фірми. Індивідуальна цінність означає ставлення до консультантів як до спеціалістів своєї справи і партнерів у

спільній справі «завоювання» й утримання клієнта. Загальноорганізаційна культура не має утискувати внутрішні цінності та культурні норми окремого працівника, а співвідноситися з ними чи до певної міри віддзеркалювати їх. Систему мотивації та стимулювання персоналу слід спрямувати на таке співвідношення матеріальних та нематеріальних складових, які не принижуватимуть гідність працівника, забезпечуючи йому стабільне й гідне матеріальне становище, а також формуючи емоційне задоволення роботою і прагнення розвиватися на користь спільного успіху бізнесу фірми.

Пов'язаною з даною характеристикою організаційної культури є надання широких повноважень персоналові. Реалізуючи концепцію маркетингу партнерських взаємовідносин і завдяки особливостям надання консультаційних послуг висока самостійність персоналу є закономірною умовою швидкої та гнучкої реакції консультанта на запити клієнта. Прийняття операційних рішень зумовлює високу відповідальність персоналу, окреслює перед ними вимоги глибшої компетентності, створює умови набуття важливого досвіду, водночас формує складову сильнішого емоційного задоволення роботою, оскільки здобутки сприймають більше як власні.

Однією з важливих характеристик організаційної культури є норми ділової етики, які зазвичай зводять у кодекси етики консультанта. Наявність такого кодексу та його публічне декларування – крок до подолання недовіри до консультантів, а дотримання з боку останніх норм ділової етики на практиці є важливим фактором репутації консалтингової фірми. Базовими етичними нормами є визначення інтересів клієнта понад власні, відкритість та достовірність інформації, що надають клієнтові, прозора цінова політика, збереження конфіденційності інформації про клієнта, високий професіоналізм та відповідальність за ті обов'язки, які перебирає спеціаліст у рамках консультаційного проекту. Кодекси етики можуть бути розроблені в рамках професійних асоціацій чи партнерських об'єднань консалтингових компаній, однак кожна компанія чи незалежний консультант у рамках свого бізнесу має право розвивати власні етичні стандарти.

Важливим елементом організаційної культури є самонавчання персоналу, базоване на високій самомотивації конкретного консультанта та і відповідній внутрішнькорпоративній системі виховання професіоналів. В даному аспекті компанія має прищеплювати консультантам риси високої вимогливості до себе і прагнення постійного вдосконалення. Зокрема, введення самооцінки персоналу до загальної системи оцінювання їхньої кваліфікації та результатів роботи, спонукатиме консультантів до самоаналізу, а також дасть їм змогу порівняти власні уявлення з оцінками керівництва, колег та клієнтів.

Безперервність навчання перегукується з характеристикою самонавчання, що разом формують організацію, яка навчається постійно. Під навчанням слід розуміти не лише організацію спеціальних заходів для підвищення кваліфікації персоналу, винесення досвіду з минулих проектів, удосконалення на його основі наявних компетенцій, а й прагнення експериментувати і набувати абсолютно нового досвіду. Саме характеристики самонавчання і безперервності навчання є відправними пунктами в організаційній культурі щодо реалізації цілей поглиблення та формування нових знань.

Безперервність навчання, підкріплена ініціативністю й інноваційністю як характеристиками організаційної культури, – основа розвитку консалтингової компанії, яка продукує високоінтелектуальні послуги, тому потребує новизни рішень при розв'язанні управлінських проблем клієнтів. В умовах зростання на українському ринку консалтингових послуг конкуренції, яку спричиняють, зокрема, досвідченіші консультанти зі Заходу, ініціативність та інноваційність є важливими складовими утримання клієнтів. Реалізацію цих складових необхідно забезпечувати постійним навчанням і набуттям практичного досвіду, а також через надання широких повноважень персоналу, який окреслює перед працівниками вимогу не діяти за певним шаблоном, а відповідно до ситуації знаходити найоптимальніші шляхи розв'язання проблем клієнта. Інноваційність та ініціативність як складові конкурентної переваги консалтингової компанії мають проявлятися не у прагненні персоналу обмежуватися наявними компетенціями, а у вмінні й здатності освоювати

нові ніші ринку, виконуючи нові, складніші проекти, що розширюватимуть знання і досвід.

Адаптивність організаційної культури слід трактувати як здатність організації – живого організму – адаптовуватися до нових умов середовища та викликів ринку, а тому може бути забезпечена лише через попередньо визначені ключові характеристики. Ознака адаптивності має відобразитись у постійній готовності персоналу до змін і вдосконалень заради досягнення стратегічних цілей.

Готовність до співпраці як соціальна характеристика організаційної культури консалтингової компанії передбачає реалізацію принципу партнерства на всіх рівнях взаємодії організації. Дана ознака має проявлятися як у ставленні керівництва до працівників, так і у відповідальному та доброзичливому ставленні персоналу до своїх колег та клієнтів. При відстоюванні індивідуальності кожного працівника шляхом внутрішніх комунікацій у рамках організаційної культури слід забезпечувати системою обміну знаннями і навичками між консультантами. Особисті здобутки консультанта мають не ставати лише його власним надбанням, а й примножувати загальний інформаційний капітал компанії, доступний і для інших працівників.

Характеристики організаційної культури формують так званий профіль консалтингової компанії, а для підтримки встановлених цінностей є важливим проектування профілю працівника такої компанії. Профіль працівника доцільно визначати добором відповідних компетенцій. При цьому важливо ідентифікувати загальнокорпоративні компетенції для всіх категорій працівників компанії, а також професійно-технічні компетенції, індивідуальні для конкретного типу функціональної групи працівників. Наведена на рисунку 3.8 карта компетенцій – це характеристики й навички, що відображають емоційно-вольову складову особи консультанта, його інтелектуальні та ділові якості.



**Рис. 3.8. Карта компетенцій консультанта.**

*Джерело: розробила автор на основі власних досліджень*

Корпоративною компетенцією в рамках стратегічних прагнень консалтингової фірми до встановлення довгострокових партнерських взаємовідносин є клієнторієнтованість кожного з її працівників. Реалізація даної компетенції у практиці консультанта має проявлятися не лише у професійній зацікавленості ефективно виконати замовлення клієнта, а й у бажанні досягти з клієнтом якнайбільшого взаєморозуміння та подивитися на проблему з його позиції, краще пізнати потреби замовника. Такий підхід вноситиме щирість у стосунки між двома сторонами, що сприятиме формуванню довіри клієнта до виконавця. Прагнення



консультанта забезпечити вищий стандарт сервісу значною мірою позитивно впливатиме на високий рівень задоволення замовника.

Уміння слухати й вести переговори, бути дипломатичним і стриманим у розмові, здатність викликати довіру, встановлювати перший контакт та підтримувати контактування у різній формі, навички пояснювати та переконувати належать до комунікаційних здібностей консультанта та є невід'ємною загальнокорпоративною компетенцією й ознакою професійності консультанта.

Гнучкість мислення консультанта проявляється у глибокому розумінні суті окресленої перед ним проблеми, а також здатності розглядати її крізь призму ситуаційних обставин, в якій вона виникає. Таким чином, консультант може використовувати уже набутий досвід для прийняття як типових рішень, так нових, нестандартних для конкретного випадку. Консультант має мислити одночасно на стратегічному і тактичному рівнях, ідентифікуючи проблему та обираючи шляхи її розв'язання. Гнучкість мислення проявляється і у відповідній здатності подати клієнтові свої роздуми у доступній для нього формі, наводячи для прикладу простіші аналогії та використовуючи для інтерпретації наочніший візуальний матеріал.

Послідовність та змістовність запитань, адресованих клієнтові, об'єктивне оперування інформацією, що він надавав, бачення багатосторонності проблеми і точність ідентифікації причин її виникнення забезпечують здатністю консультанта мислити критично та діагностувати ситуацію.

Професійний успіх будь-якого консультанта проявляється в його індивідуальності. Дана характеристика може бути забезпечена лише пошуком власних підходів до виконання завдань. Оригінальність і творчість консультанта сприяють формуванню нестандартних й ефективніших управлінських рішень для клієнта, а також зародженню нових методів та технік консультування. Завдяки компетенції інноваційності створюють абсолютно нові знання та, відповідно, нові інтелектуальні продукти, що є основою розвитку консультаційного бізнесу.

Очевидно, що високий рівень ефективності роботи консультанта може бути досягнутий за рахунок компетенції знання процесів у компанії. Краще розуміння з

боку спеціаліста особливостей консультаційного бізнесу та відповідних процесів, що відбуваються в компанії для досягнення її бізнес-цілей, сприятимуть формуванню у консультанта відповідної ділової поведінки.

Ініціативність як компетенція консультанта – важлива ознака його відданості компанії та основа розвитку консультаційного бізнесу. Саме розуміння процесів, що відбуваються в компанії, здобуття професійних знань і досвіду, інноваційність мислення мають відобразитись у ініціативності консультанта, котрий розуміє її як здатність до активної діяльності у контексті подолання труднощів та використання перспектив.

Ініціативність слід проявляти і в роботі з клієнтом, формуючи ще одну компетенцію – самостійно приймати рішення та відповідати за них. Дана компетенція особливо важлива в рамках організаційної культури консалтингової компанії, характеристикою якої було визначено широкі повноваження персоналу. Дану компетенцію працівник має забезпечити, усвідомивши власну значимість, що має сприяти підвищенню рівня обслуговування клієнтів.

Важливою корпоративною компетенцією консультанта компанії, котрий реалізовує концепцію партнерського маркетингу, є вміння допомагати іншим працівникам у професійному розвитку. Дана компетенція забезпечує принцип партнерства всередині компанії і зорієнтованість колективу на спільну мету. Різницю у перебуванні на ієрархічній драбині між старшими консультантами та їхніми молодшими партнерами першим не слід розглядати як загрозу конкуренції, оскільки постійне набуття знань та досвіду сприяють зростанню й одних, й інших. Керівництво має розробляти спеціальні програми розвитку для всіх категорій спеціалістів, щоб при заміні кадрів, які виконували певні функціональні обов'язки, останні могли на належному рівні виконувати інші працівники.

Одночасно лідерські якості та вміння працювати в команді є важливими корпоративними компетенціями та особистими характеристиками особи консультанта. Лідерські якості визначають прагнення бути кращим і самовдосконалюватися, водночас вміння працювати в команді дає змогу порівняння та самоідентифікації, а також забезпечує злагодженість дій команди у роботі над

спільним проектом. Останнє особливо важливе для консультаційної діяльності, що потребує надзвичайно різних спеціальних знань і навиків у її здійсненні.

Ерудованість як особиста риса консультанта значима з огляду на високоінтелектуальність консалтингових послуг та широку галузеву спеціалізацію підприємств-споживачів. Тому важливо не лише володіти вузьким спектром спеціальних знань, а й розуміти особливості інших видів бізнесу та сфер економіки. Враховуючи важливість для успіху консультування характеру особистих взаємин із клієнтом, консультант має бути достатньо обізнаним і в інших сферах суспільного життя, щоб забезпечити якомога більше спільних точок для взаємодії з клієнтом.

Чесність та відкритість як внутрішні якості особи консультанта є важливими його характеристиками для дотримання ділових етичних норм консалтингової діяльності. Відкритість проявляється у прагненні запобігти будь-якій дезінформації клієнта чи колег. Консультант чітко декларує свої принципи роботи і надає повні дані про стан виконання замовлення. Чесність як компетенція консультанта проявляється у його об'єктивності та винятковому прагненні до отримання кращих спільних результатів. Консультант має братися за виконання лише тих проектів, що підвладні його рівневі професійності. Під час роботи консультантові не слід відстоювати інтереси особисті чи будь-якої зі сторін, а також підтримувати своїх колег, коли вони порушують принципи чесної співпраці.

Будучи людиною високої кваліфікації, консультант має бути впевненим у власних професійних можливостях. Ця компетенція важлива для здобуття поваги між колегами, а отже, отримання більших перспектив участі у важливих проектах, а також для формування довіри з боку клієнта і його готовності до співпраці.

Вміння організувати роботу – необхідна компетенція як для консультантів, котрі працюють самостійно, так і для тих, хто є учасником проектної групи. Дана риса забезпечить відповідну якість та вчасність виконання завдань і сприятиме формуванню іміджу консультанта як відповідальної людини. Для консультантів, які організовують роботу інших працівників, дана компетенція особливо актуальна, оскільки прямо впливає на ефективність результатів роботи всієї команди та рівень задоволення клієнта.

Пов'язаною з умінням організовувати роботу є самодисциплінованість. Дана компетенція потребує не лише виконання тих завдань, що доручає керівництво, а й досягнення цілей, визначених самостійно. Така риса сприяє самовдосконаленню консультанта, а тому забезпечує його здатність до самонавчання.

Адаптивність як компетенція консультанта важлива в умовах мінливого зовнішнього середовища, яке потребує від компанії постійного перегляду стратегічних цілей і шляхів їх досягнення. Тому вміння пристосовуватися до нових внутрішніх умов в організації і здатність завжди відповідати вимогам ринку – одна з визначальних характеристик консультанта. Дана компетенція означає його готовність навчатись і розвиватися постійно, щоб забезпечити собі високий рівень професіоналізму.

Орієнтація на результат необхідна для внесення раціональності у рішення, що у ході виконання замовлення приймає консультант. Він не має прагнути досягати ідеалу і використовувати для цього методи, необґрунтовані з погляду можливостей підприємства. Консультантові слід бути далекоглядним і вміти пояснити замовникові глибину проблеми та суть завдань, що необхідно виконати для її розв'язання. Орієнтація на результат передбачає врахування поточного оцінювання роботи з боку клієнта, а також використання чітких критеріїв досягнення намічених цілей.

Знання інформаційних технологій та мов в умовах сучасних тенденцій розвитку глобальної економіки є необхідними допоміжними навиками, якими консультант має володіти для ефективного виконання своїх основних функцій.

Спеціальні знання й досвід, хоч і останні у визначеному переліку компетенцій, належать також до базових професійних якостей при доборі кадрів для консультаційної діяльності чи їх поточному атестуванні. Очевидно, що дана компетенція забезпечує основу високої якості консалтингової послуги і є важливою конкурентною перевагою будь-якої консультаційної фірми в час актуалізації знань як основного активу компанії.

На основі наведеної карти компетенцій компанія може оцінювати персонал, розробляючи, наприклад, оцінювальний листок із переліком зазначених

компетенцій. Лінія на рисунку 3.8, що об'єднує точки на шкалах компетенцій, ілюструє умовний профіль консультанта. Визначивши ідеальний профіль, компанія може порівнювати його з реальними компетенціями працівників, тим самим визначаючи, чи відповідають вони профілеві компанії. Різниця між точками ідеального і реального значення компетенції ідентифікуватиме сегмент для вдосконалення та розвитку, на основі чого для консультантів можуть бути розроблені індивідуальні програми навчання й розвитку.

Очевидно, що визначені компетенції – не лише надбання консультанта, а й, як уже зазначено, відображенням організаційної культури в компанії та сформованої на її основі системи мотивації. Дієвим інструментом, що сприятиме мотивації і самомотивації персоналу консалтингових компаній, є, на нашу думку, внутрішні комунікації. Вони забезпечують нематеріальну складову мотивації та стимулювання працівників, яка більшою мірою впливає на рівень задоволення консультанта та його відданості компанії, на противагу не менш важливому й обов'язковому матеріальному заохоченню.

Система міжособистісних комунікацій має бути зорієнтована на ефективну взаємодію з персоналом, спрямовуючи і стимулюючи досягнення високої професійної результативності та особистої відданості компанії. Основа ефективності внутрішніх комунікацій – забезпечення потоків інформації не лише у напрямку згори-донизу, а й знизу догори, а також горизонтальних комунікацій.

Низхідні комунікації всередині консалтингових компаній не слід зводити лише до директивного розподілу завдань та визначення серед виконавців обов'язків щодо виконання консультаційних проектів. Низхідні комунікації мають стати інструментом формування відкритих партнерських взаємовідносин із консультантами та іншими допоміжними працівниками, базованим на повазі до них як до цінних спеціалістів. Тому низхідні комунікації доцільно здійснювати через такі заходи, як постійні наради щодо прийняття важливих для компанії чи її клієнтів рішень, донесення стратегічних цілей і визначення ролі кожного працівника у досягненні загальнокорпоративної мети, інформування працівників про рівень ефективності їхньої роботи, здійснення моніторингу думки працівників про

внутрішню та зовнішню політику компанії та обов'язкове повідомлення персоналові результатів таких досліджень та прийнятих на їх основі рішень. Важливі інструменти низхідних комунікацій, що є, зокрема, елементами нематеріального стимулювання персоналу – визнання кращих працівників компанії, висловлення їм подяки та похвали у формі відкритого визнання на зборах колективу чи у внутрішніх ЗМІ.

Такий підхід до побудови низхідних комунікацій має стимулювати процеси висхідної комунікативної взаємодії, яка багато значить у забезпеченні ініціативності та інноваційності з боку персоналу. Тому висхідна комунікація має не бути формалізованою у звітності чи обов'язковому анкетуванні працівників, а проявляється у відкритості думок персоналу та комунікативній активності щодо висловлення керівництву зауважень, скарг чи рекомендацій і нових бізнес-ідей. Така висхідна комунікація може бути реалізована наданням можливості вільно й індивідуально зустрітися з керівництвом або відправити йому електронного листа, заслухати працівника на зборах колективу під час обговорення аспектів діяльності фірми, а також за допомогою різних форм неформального спілкування, наприклад, корпоративних вечорів із різних нагод.

Важлива складова внутрішніх комунікацій – міжособистісне горизонтальне спілкування між працівниками, що має сприяти не лише формуванню між працівниками ефективної ділової співпраці, а й встановленню дружніх взаємовідносин. Обидва аспекти горизонтальних комунікацій здатні забезпечити технологічні рішення, наприклад, такі типові, як особисті сторінки, внутрішні форуми і чати. Неформальне спілкування між учасниками може відбуватися під час корпоративних спортивних та розважальних подій. Стимулювання міжособистісного спілкування вкрай важливе для консалтингових фірм, оскільки при роботі над проектами, що потребують участі кількох спеціалістів, а також передбачають залучення працівників допоміжних відділів, важливим є результат командної роботи, тому, крім професійності учасників, актуалізується фактор взаємовідносин. Система горизонтальних комунікаційних засобів має забезпечити не лише ефективний обмін даними в рамках спеціального завдання, а й сприяти

кращому особистому взаєморозумінню та обміну знаннями і навичками між членами команди, підвищуватиме результативність їхньої спільної роботи.

Ще одна форма комунікацій з персоналу, що має забезпечити комунікаційні потоки різної спрямованості, – залучення клієнтів компанії у процес спілкування з персоналом. Важливим інструментом таких комунікацій є висловлення відкритих та особистих подяк з боку клієнтів фірми персоналові компанії, з якими він взаємодіє у рамках своїх професійних доручень. Ініційований керівництвом, такий підхід не лише дасть змогу підвищити дієвість таких стимулів, як похвала, подяка і визнання професіоналізму (оскільки у випадку прямого висловлення керівництвом може бути сприйняте як дотримання запланованої події в рамках кадрової політики), а й зумовить необхідність залучення клієнтів до внутрішніх процесів консалтингової фірми і сприятиме тому, щоби більшою мірою відчувати себе партнером, а не просто клієнтом компанії. Від правильності побудови системи внутрішніх комунікацій, спрямованих на персонал, значно залежать ефективність мотивації консультантів та успіх нівелювання фактора їхньої незалежності як вільних професіоналів, що прямо впливає на можливість зниження рівня плинності кадрів у консалтингових компаніях.

У таблиці 3.2 наведено основні види комунікативних взаємозв'язків та відповідні методи і засоби внутрішніх комунікацій, що забезпечують належний рівень взаємного спілкування між працівниками фірми і її керівництвом, сприяючи формуванню відданості персоналу.

### Методи та засоби внутрішніх комунікацій консалтингових фірм

Види комунікативні взаємозв'язки	Методи та засоби внутрішніх комунікацій
Низхідні комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• колективні зібрання</li> <li>• внутрішні публікації</li> <li>• листівки, плакати, оголошення</li> <li>• електронні розсилання</li> <li>• прямі накази та директиви</li> <li>• індивідуальні бесіди</li> <li>• інформування шляхом внутрішніх телекомунікацій</li> <li>• досягнення комунікативних ефектів за допомогою посередництва клієнтів</li> </ul>
Висхідні комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• політика «відчинених» дверей</li> <li>• опитування і співбесіди з персоналом</li> <li>• колективні зібрання</li> <li>• звернення з допомогою технічних засобів</li> <li>• неофіційні події і заходи</li> </ul>
Горизонтальні комунікації	<ul style="list-style-type: none"> <li>• комп'ютерні програмні засоби</li> <li>• спілкування з допомогою інших технічних засобів</li> <li>• внутрішні публікації</li> <li>• оголошення</li> <li>• неофіційні події і заходи</li> </ul>

Одним із інструментів удосконалення організаційної поведінки є вибір адекватної організаційної структури, в рамках якої був би чіткий розподіл функціональних обов'язків у консалтинговій компанії, що забезпечували б



підвищення ефективності роботи консультантів як основної категорії працівників, водночас сприяли б досягненню вищого рівня взаємодії з клієнтом та його задоволення. Мова, насамперед, про виконання консультантами маркетингових функцій, що, безперечно, важливо в умовах реалізації компанією концепції партнерського маркетингу. Однак слід зазначити, що розподіл маркетингових функцій між консультантами і маркетологами – можливий і необхідний для поступального розвитку консультаційного бізнесу (табл. 3.3).

Таблиця 3.3

**Порівняння ролі консультанта і маркетолога у досягненні  
маркетингових цілей консалтингової фірми**

Маркетолог	Консультант
Формує пропозицію послуг у рамках комплексу маркетингу	Реалізує пропозицію послуги, забезпечуючи адекватність якості послуги іншим складовим маркетингу
Розробляє імідж компанії та норми етичної поведінки консультантів	Є носієм іміджу і репутації консультаційної компанії
Визначає складові комунікаційної діяльності	Здійснює особистий продаж
Шукає і залучає нових клієнтів, збирає дані про бізнес клієнта	Збирає особисті дані про клієнта, проблеми та потреби його бізнесу
Розробляє і надає супроводжувальні матеріали для контактування з клієнтами	Особисто підтримує контакти з клієнтом
Організовує маркетингові програми	Бере участь у реалізації маркетингових заходів

Щодо організації служби маркетингу консалтингового підприємства, то ми пропонуємо ряд основних критеріїв, які, на нашу думку, мають бути в основі пошуку і прийняття такого рішення:

- обрана ринкова стратегія і тактика;
- ринкові (маркетингові) цілі й завдання;
- ринкові можливості та загрози;
- географія і масштаби діяльності підприємства;
- розмір підприємства;
- місце надання послуг (віртуальний чи фізичний простір);
- інтереси цільової аудиторії;
- особливості консалтингових послуг;
- асортимент послуг фірми.

Працівники маркетингового відділу мають забезпечувати організацію традиційних маркетингових досліджень для вивчення можливих ринкових загроз або перспектив, кращого задоволення запитів клієнтів та виявлення неусвідомлених потреб. Аналіз зібраної інформації у процесі таких досліджень, а також даних, що містяться у базах даних, поданих у формі аналітичних звітів – важливе джерело прийняття рішень щодо розвитку бізнесу. Компетенцією маркетингового відділу має бути розроблення заходів для формування іміджу консалтингової компанії, що, зокрема, передбачає організацію традиційної комунікаційної діяльності. Цьому відділові треба займатись і розробленням концепції програми лояльності для клієнтів, на основі маркетингової інформації про кожен сегмент компаній-споживачів.

Беручи до уваги особливості надання консультаційних послуг, усе ж слід акцентувати на беззаперечній важливості особи консультанта для задоволення кінцевого споживача, зокрема, необхідності володіння ним маркетингових навичок. Водночас, актуальність маркетингу для вітчизняних консалтингових компаній, окреслює перед ними широкий спектр маркетингових завдань, ефективність виконання яких залежить від правильності їхнього розподілу між різними категоріями працівників фірми.

### ВИСНОВКИ ДО РОЗДІЛУ 3

Для усвідомлення вигод від реалізації концепції партнерського маркетингу для консалтингових фірм важливим є впровадження відповідної системи показників оцінки досягнення стратегічних цілей компанії. Зокрема, необхідне введення індикаторів, що відображають взаємовідносини з покупцями. Розроблена деталізована карта стратегічних цілей свідчить про зв'язок між результатами, яких прагне досягнути підприємство за чотирима перспективами, таким чином вказуючи на взаємозалежність матеріальних та нематеріальних цілей, орієнтованих на внутрішні зміни підприємства, і тих, що відображають зовнішній ринковий результат. Відповідно ми запропонували систему збалансованих показників для консалтингових підприємств, в яку згруповано всі критерії, що вимірюють рівень реалізації визначених стратегічних цілей.

Одним із показників, що здатний відображає рівень досягнення котрий розраховують на основі часткових показників лояльності: частки задоволених клієнтів та рівня відданості. Розрахунок інтегрованого показника лояльності базований на припущенні про те, що задоволеність клієнтів не обов'язково веде до їхньої відданості. Тому загальний рівень лояльності до фірми має відображати не лише абстраговане від інших проявів поведінки клієнтів на ринку ставлення до компанії, а й враховувати взаємодії споживачів із фірмами-конкурентами.

Програми лояльності визначено як один із ключових інструментів у механізмі партнерського маркетингу консалтингових послуг. Таким чином, основними методичними рекомендаціями з розробки програм лояльності є визначення системи цілей згаданих програм, алгоритму добору для їх втілення матеріальних та нематеріальних вигод, системи факторів, які необхідно враховувати при ціноутворенні. Запропоновано критерії сегментації споживачів консалтингових послуг, а також розроблено підхід до сегментування за критеріями частки прибутку, що забезпечує клієнт, у загальному обсягу прибутку компанії, та показником відданості клієнта до фірми.

Щодо шляхів удосконалення організаційної поведінки, то ми розробили систему характеристик клієнторієнтованих консалтингових компаній і карту компетенцій консультанта, що є переліком необхідних знань, вмінь, навичок та особистих якостей консультанта, здатним краще реалізовувати стратегічні прагнення компанії, базовані на концепції маркетингу партнерських взаємовідносин.

Враховуючи значення внутрішніх комунікацій для формування клієнторієнтованої організаційної поведінки на ринку, ми систематизували методи й засоби внутрішніх комунікацій, які забезпечують належний рівень взаємного спілкування між працівниками фірми та її керівництвом і допомагають формуванню відданості персоналу. Запропоновано розподіл маркетингових функцій між консультантом і маркетологом, що має сприяти кращій організації процесів взаємодії з клієнтами.

Отримані у даному розділі роботи результати дисертаційного дослідження опубліковані у наукових працях автора [86], [81], [82], [75], [78], [89], [90], [74], [76].

## ВИСНОВКИ

Основним науковим результатом дисертаційної роботи є теоретичне узагальнення, наукове обґрунтування та нове вирішення важливої прикладної проблеми формування механізму партнерського маркетингу у сфері консалтингових послуг. Проведене наукове дослідження дозволило отримати наступні найбільш вагомні наукові та практичні результати:

1. Автором уточнено термінологію у сфері консалтингу з метою кращого розуміння суті консалтингової послуги. Визначено основні принципи надання консалтингової послуги, які повинні бути відображені при формуванні маркетингової політики у сфері консалтингових послуг.

Комплексно розкрито зміст маркетингу консалтингових послуг та висвітлено сутність кожного з традиційних маркетингових інструментів та додатково введених елементів, ключових для забезпечення ефективності маркетингової діяльності у сфері консалтингових послуг (процеси, персонал та матеріальні свідчення). Визначено фактори (властивості послуг, особливості консалтингових послуг, особливості конкретного сегменту ринку), котрі зумовлюють специфіку маркетингу консалтингових послуг, породжуючи похідні маркетингові проблеми, вирішення яких формує завдання маркетингу у сфері консалтингу. Таким чином, враховуючи особливі риси маркетингу консалтингових послуг, автором запропоновано розуміти його як ринкову діяльність, що передбачає виявлення потреб організацій-споживачів та пошук маркетингових рішень, котрі здатні забезпечити вищий рівень задоволення клієнтів, завоювання їхньої лояльності і встановлення з ними довгострокових взаємовідносин для виведення консалтингової фірми на необхідний рівень прибутковості.

2. Поклавши в основу таке трактування маркетингу консалтингових послуг, підкреслено необхідність впровадження концепції маркетингу партнерських взаємовідносин у практику консалтингових фірм. Зокрема, запропоновано визначення концепції партнерського маркетингу консалтингових послуг як

адекватної сьогоднішнім умовам ринкової філософії консалтингового бізнесу, яка спрямована на розвиток довгострокових відносин з клієнтом на принципах довіри та партнерства шляхом надання якісних професійних послуг і забезпечення високого рівня сервісного обслуговування із врахування індивідуальних потреб кожного клієнта.

Автором удосконалено теоретичні положення концепції партнерського маркетингу, зокрема, узагальнено характерні ознаки концепції та уточнено категорійний апарат, який використовується для ідентифікації даної концепції, диференційовано її сутність на основі порівняльної характеристики змістових елементів концепцій традиційного та партнерського маркетингу. Основна різниця між концепцією маркетингу взаємовідносин та концепцією маркетингу полягає у зміщенні концентрації маркетингових зусиль фірми з трансакцій до взаємовідносин, що ставить вимогу управління цими взаємовідносинами. Фактично маркетинг партнерських взаємовідносин передбачає застосування відомих маркетингових інструментів в іншій комбінації, з різною вагомістю кожного з них у спільному поєднанні та відмінними підходами до їх використання.

3. Теоретично аргументовано, що механізм партнерського маркетингу, повинен забезпечити приведення до певного порядку системи маркетингових функцій та інструментів з метою зміни внутрішньої організаційної поведінки самої компанії та поведінки споживачів на ринку у їхньому відношенні до фірми, реалізуючи ключові ідеї концепції маркетингу партнерських взаємовідносин. Тому механізм партнерського маркетингу запропоновано розуміти як систему пов'язаних між собою концептуально трансформованих функцій маркетингу та його інструментів, що орієнтовані на досягнення основної мети партнерського маркетингу – встановлення та розвиток довгострокових партнерських взаємовідносин із клієнтами цільового сегменту фірми, що є основою формування прибутку фірми. З метою виконання функцій розробки клієнторієнтованої стратегії та здійснення контролю за її виконанням у систему механізму партнерського маркетингу включено збалансовану систему показників. Обґрунтовано, що стратегічна карта та відповідна система збалансованих показників дозволять

найкращим чином ідентифікувати стратегічні цілі, шляхи та ресурси їх досягнення, а також визначити систему відповідних критеріїв реалізації клієнторієнтованої ринкової стратегії.

4. Основними проблемами на сьогоднішньому етапі функціонування вітчизняного ринку консалтингових послуг є законодавча нерегламентованість консалтингової діяльності, непрозорість ринку, дилетантство, що, в свою чергу, зумовлює існування стереотипів, упередження та недовіри до послуг консультантів. Проведений STEEPLE-аналіз ринку консультування дозволив відслідкувати вплив ключових факторів на зміну ринкової ситуації, що дало змогу зробити і позитивні висновки про поступовий ріст попиту на консалтингові послуги, зокрема, в нових сегментах ринку. Відбувається зростання досвіду споживання продуктів консультування та підвищення вимог до пропозиції послуг консалтингових компаній, що очевидно актуалізує значення клієнтоорієнтованого підходу до здійснення консультантами ринкової діяльності.

5. Здійснено діагностику маркетингу консалтингових підприємств, а також оцінку організаційної складової даних компаній, що дозволило зробити висновки про низький рівень усвідомлення вітчизняними консультантами необхідності орієнтації на клієнта та розвитку їхньої лояльності. Основними проблемами є невідповідність пропозиції консультантів очікуванням клієнтів, що зумовлено неадекватністю цінової політики, недостатнім рівнем кваліфікації консультантів та незадовільним сервісним обслуговування. В цілому ринкова пропозиція консалтингових компанії відображає домінуючу продукторієнтованість, а не клієнторієнтованість консалтингових підприємств. Внутрішніми питаннями консалтингових фірм, які є ключовими для успіху їхньої діяльності та водночас потребують нагального вирішення, є питання ротації кадрів, що ставить вимогу зміни внутрішньокорпоративної політики консалтингових компаній.

6. Деталізовані в рамках системи збалансованих показників стратегічні цілі консалтингового підприємства вказують на чіткий зв'язок між ефективністю використання внутрішніх ресурсів і організації внутрішніх процесів та ринковим і фінансовим успіхом компанії. Запропонована система критеріїв досягнення

стратегічних цілей є важливою з огляду на нематеріальну результативність партнерського маркетингу, необхідність розробки контрольних індикаторів для вимірювання результатів нефінансового характеру, які, тим не менше, визначають економічну ефективність консалтингової компанії.

7. Автором удосконалено підхід до розрахунку інтегрованого показника рівня відповідності реальної пропозиції послуг фірми очікуванням споживачів на основі оцінок самих споживачів характеристик пропозиції та оцінок рівня важливості для них кожної характеристики, а також підхід до розрахунку інтегрованого показника лояльності, що складає добуток часткових показників лояльності (частки задоволених клієнтів та рівня відданості), і базується на припущенні, що задоволення клієнта не завжди призводить до абсолютної відданості.

8. Автором розроблено підхід до здійснення сегментування споживачів консалтингових послуг, який використовує критерії відношення клієнтів до фірми та важливості останніх для фірми. Тому запропоновано здійснювати поділ споживачів на чотири категорії за рівнем відданості та часткою у прибутку фірми.

9. Програму лояльності та інструменти вдосконалення організаційної поведінки визначено як одні із найбільш вагомих складових у механізмі партнерського маркетингу. Запропоновані автором рекомендації та методичні розробки по їх формуванню та застосуванню подано із врахуванням проблем та перспектив у маркетинговій діяльності вітчизняних підприємств, тому мають прикладний характер і можуть бути втілені практично.

Таким чином, можна стверджувати, що дисертаційна робота досягнула своєї мети в рамках виконання поставлених завдань, тому може вважатися завершеним науковим дослідженням, що несе в собі наукову та практичну цінність.



## Додаток А

Класифікація консалтингових послуг Європейської федерації асоціацій  
консультантів з економіки та управління

## 1) Загальне управління

1.01 визначення ефективності системи управління

1.02 оцінка бізнесу

1.03 управління нововведеннями

1.04 визначення конкурентоспроможності/ вивчення кон'юнктури ринку

1.05 диверсифікованість становлення нового бізнесу

1.06 міжнародне управління

1.07 оцінка управління

1.08 злиття і придбання

1.09 організаційна структура і розвиток

1.10 приватизація

1.11 управління проектом

1.12 управління якістю

1.13 реінжиніринг

1.14 дослідження і розвиток

1.15 стратегічне планування

1.16 бенчмаркінг

1.17 пошук партнерів

1.18 внутрішній менеджмент

1.19 управління експортом та імпортом

1.20 кризове управління

## 2) Адміністрування

2.01 аналіз документообігу

2.02 розміщення чи переміщення відділів

2.03 управління офісом

2.04 організація і методи управління

2.05 регулювання ризику

- 2.06 гарантії безпеки
- 2.07 планування робочих приміщень та їх оснащення
- 3) Фінансове управління
  - 3.01 системи обліку
  - 3.02 оцінка капітальних витрат
  - 3.03 оборот фірми
  - 3.04 зниження собівартості
  - 3.05 неплатоспроможність (банкрутство)
  - 3.06 збільшення прибутку
  - 3.07 збільшення доходів
  - 3.08 оподаткування
  - 3.09 фінансові резерви
- 4) Управління кадрами
  - 4.01 професійне проходження і скорочення штатів
  - 4.02 культура корпорації
  - 4.03 рівні можливості
  - 4.04 пошук кадрів
  - 4.05 добір кадрів
  - 4.06 здоров'я і безпека
  - 4.07 програми заохочення
  - 4.08 внутрішні зв'язки
  - 4.09 оцінка робіт
  - 4.10 трудові угоди і зайнятість
  - 4.11 навчання менеджменту
  - 4.12 планування робочої сили
  - 4.13 мотивація
  - 4.14 пенсії
  - 4.15 аналіз функціонування
  - 4.16 психологічна оцінка
  - 4.17 винагорода

4.18 підвищення кваліфікації працівників

4.19 вирішення конфліктів

4.20 тренінг

5) Маркетинг

5.01 реклама і сприяння збуту

5.02 корпоративне представлення і ставлення громадськості

5.03 післяпродажне обслуговування замовників

5.04 дизайн

5.05 прямий маркетинг

5.06 міжнародний маркетинг

5.07 дослідження ринку

5.08 стратегія маркетингу

5.09 розроблення нової продукції

5.10 ціноутворення

5.11 роздрібний продаж і дилерство

5.12 управління збутом

5.13 навчання збуту

5.14 соціально-економічні дослідження і прогнозування

6) Виробництво

6.01 автоматизація

6.02 використання обладнання і його технічне обслуговування

6.03 промисловий інжиніринг

6.04 переробка матеріалів

6.05 регулювання внутрішнього розподілу матеріалів

6.06 упакування

6.07 схема організації робіт на підприємстві

6.08 конструювання та вдосконалювання продукції

6.09 управління виробництвом

6.10 планування і контроль за виробництвом

6.11 підвищення продуктивності

6.12 закупівля

6.13 контроль якості

6.14 управління запасами

6.15 ергономіка

6.16 управління матеріалами

7) Інформаційна технологія

7.01 системи автоматизованого проектування й автоматизовані системи управління

7.02 застосування комп'ютерів в аудиті й оцінці

7.03 електронна видавнича діяльність

7.04 інформаційно-пошукові системи

7.05 адміністративні інформаційні системи

7.06 проектування і розроблення систем

7.07 вибір і установка систем

7.08 внутрішній аудит інформаційних систем

7.09 відновлення інформаційних систем

8) Спеціальні послуги

8.01 навчальне консультування

8.02 консалтинг із управління електроенергетикою

8.03 інженерний консалтинг

8.04 екологічний консалтинг

8.05 інформаційний консалтинг

8.06 юридичний консалтинг

8.07 консалтинг із управління розподілом матеріалів і матеріально-технічним постачанням

8.08 консалтинг у державному секторі бізнесу

8.09 консалтинг із телекомунікацій.

*Джерело: [184]*

Кількість підприємств, що зареєстрували «Консультування з питань комерційної діяльності та управління» як вид економічної діяльності й фактично нею займалися за областями України протягом 2006 р.

№ за/п	Адміністративна область	Кількість підприємств	
		зареєстрованих	фактично займалися
1	Вінницька	21	25
2	Волинська	10	14
3	Дніпропетровська	152	192
4	Донецька	133	174
5	Житомирська	13	14
6	Закарпатська	23	28
7	Запорізька	78	104
8	Івано-Франківська	27	31
9	Київська	42	52
10	Кіровоградська	13	16
11	Луганська	28	41
12	Львівська	70	83
13	Миколаївська	65	88
14	Одеська	139	166
15	Полтавська	26	39
16	Рівненська	9	13
17	Сумська	26	30
18	Тернопільська	4	4
19	Харківська	59	91
20	Херсонська	22	30
21	Хмельницька	13	17
22	Черкаська	12	19
23	Чернівецька	9	15
24	Чернігівська	17	22
25	АР Крим	67	86
26	м. Київ	1025	1153
27	м. Севастополь	18	15
28	Разом в Україні	2121	2562

Джерело: розробила автор на основі [38]

Кількість підприємств, що зареєстрували «Консультування з питань комерційної діяльності та управління» як вид економічної діяльності й фактично нею займалися за областями України протягом 2004 р.

№ за/п	Адміністративна область	Кількість підприємств	
		зареєстрованих	фактично займалися
1	Вінницька	21	22
2	Волинська	19	23
3	Дніпропетровська	126	155
4	Донецька	108	132
5	Житомирська	13	14
6	Закарпатська	30	32
7	Запорізька	65	85
8	Івано-Франківська	23	28
9	Київська	43	49
10	Кіровоградська	12	12
11	Луганська	36	47
12	Львівська	80	84
13	Миколаївська	75	82
14	Одеська	117	138
15	Полтавська	26	43
16	Рівненська	6	6
17	Сумська	26	34
18	Тернопільська	2	3
19	Харківська	66	91
20	Херсонська	32	36
21	Хмельницька	9	9
22	Черкаська	14	18
23	Чернівецька	7	9
24	Чернігівська	19	22
25	АР Крим	67	77
26	м. Київ	688	738
27	м. Севастополь	11	12
28	Разом по Україні	1741	2001

Джерело: розроблено автором на основі [38]

Доходи від реалізації підприємств, що фактично надавали послуги консультування з питань управління та комерційної діяльності за областями України в 2004–2006 рр.

№ за/п	Адміністративна область	Дохід від реалізації послуг, тис. грн.		
		2004	2005	2006
1	Вінницька	1070	3624,2	3788,3
2	Волинська	1507,5	552,3	1386,5
3	Дніпропетровська	123920,1	73293,6	179466,5
4	Донецька	37297,5	45611,6	48974,5
5	Житомирська	380,8	2083,6	1567,2
6	Закарпатська	3343,3	2816,6	3914,2
7	Запорізька	4963,4	7071	11932
8	Івано-Франківська	3536,8	3322,4	5908,2
9	Київська	633,9	893,6	3200,3
10	Кіровоградська	36190,6	83322,8	51983,5
11	Луганська	6820,2	15512	16629,6
12	Львівська	7361,1	11541,3	22469,8
13	Миколаївська	10393,9	9503,1	11263,3
14	Одеська	27093,2	28379	34822,9
15	Полтавська	3546,3	3282,6	5202,9
16	Рівненська	172,6	216,9	1098,3
17	Сумська	2823,9	2782,8	5979,7
18	Тернопільська	628,9	83	515,1
19	Харківська	11615,2	13809	18861,6
20	Херсонська	2214,7	18947,6	5135,1
21	Хмельницька	467,1	747	945,7
22	Черкаська	21643,3	25322,1	17209,7
23	Чернівецька	678,4	1027,9	1983,2
24	Чернігівська	3432,3	2312,7	1564,7
25	АР Крим	7028,2	7905,8	6910,6
26	м. Київ	486044	837111,1	1246622,9
27	м. Севастополь	2165,7	2519,4	3897,1
28	Усього в Україні	806972,9	1203595	1713233,4

Джерело: розробила автор на основі [38]

Кількість об'єктів, що змінили форму власності з 1992 до 2006 р.

	В цілому по економіці	у тому числі	
		державної форми власності	комунальної форми власності
Всього, одиниць	107635	26250	81385
У тому числі по роках			
1992-1993	3592	1623	1969
1994	8249	2731	5518
1995	16213	4099	12114
1996	19427	4500	14927
1997	8480	1873	6607
1998	5359	1677	3682
1999	5168	1480	3688
2000	5147	1550	3597
2001	6007	1543	4464
2002	6134	1450	4684
2003	6524	1396	5128
2004	6148	1064	5084
2005	5661	742	4919
2006	5526	522	5004

Джерело: [61]



## Темпи зростання промислового виробництва, %

Рік	До попереднього року	До 1990 року
1991	95,2	95,2
1992	93,6	89,1
1993	92,0	82,0
1994	72,7	59,6
1995	88,0	52,4
1996	94,9	49,7
1997	99,7	49,6
1998	99,0	49,1
1999	104,0	51,1
2000	113,2	57,8
2001	114,2	66,0
2002	107,0	70,6
2003	115,8	81,8
2004	112,5	92,0
2005	103,1	94,9
2006	106,2	100,8
2007	110,2	111,1
Січень–червень 2008	107,5	-

Джерело: [154]

Інвестиції в основний капітал за видами економічної діяльності за 2007 р.

	Освоєно (використано) інвестицій в основний капітал		
	у фактичних цінах, тис.грн.	у % до	
		2006р.	загального обсягу
<b>Всього</b>	<b>188486112</b>	<b>129,8</b>	<b>100,0</b>
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	9519168	118,4	5,1
сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги	9337923	118,2	5,0
лісове господарство та пов'язані з ним послуги	181245	127,0	0,1
Рибальство, рибництво	35711	57,9	0,0
Промисловість	64341437	127,0	34,1
добувна промисловість	12142160	125,1	6,4
переробна промисловість	44822875	132,0	23,8
виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	7376402	103,2	3,9
Будівництво	9106630	128,6	4,8
Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	17778500	130,8	9,4
торгівля автомобілями та мотоциклами, їх технічне обслуговування та ремонт	2560122	112,5	1,4
оптова торгівля і посередництво в оптовій торгівлі	7586092	124,5	4,0
роздрібна торгівля; ремонт побутових виробів та предметів особистого вжитку	7632286	148,0	4,0
Діяльність готелів та ресторанів	2613671	145,3	1,4
діяльність готелів	1232364	168,1	0,7
Діяльність транспорту та зв'язку	31709446	133,5	16,8
діяльність наземного транспорту	11385994	148,9	6,0
діяльність водного транспорту	52320	127,8	0,0
діяльність авіаційного транспорту	305006	342,8	0,2
додаткові транспортні послуги та допоміжні операції	7477321	165,4	4,0
діяльність пошти та зв'язку	12488805	110,7	6,6
діяльність зв'язку	12407225	110,9	6,6

	Освоєно (використано) інвестицій в основний капітал		
	у фактичних цінах, тис. грн.	у % до	
		2006 р.	загального обсягу
Фінансова діяльність	4164858	159,5	2,2
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	39414505	133,4	20,9
операції з нерухомим майном	35661050	132,3	18,9
оренда машин та устаткування; прокат побутових виробів і предметів особистого вжитку	1379894	147,0	0,8
діяльність у сфері інформатизації	243216	104,2	0,1
дослідження і розробки	415037	126,5	0,2
діяльність у сферах права, бухгалтерського обліку, інжинірингу; надання послуг підприємцям	1715308	150,8	0,9
Державне управління	1571559	128,9	0,8
Освіта	1651350	117,8	0,9
Охорона здоров'я та надання соціальної допомоги	2518087	117,5	1,4
Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	4061190	125,9	2,2
санітарні послуги, прибирання сміття знищення відходів	801434	156,1	0,4
діяльність громадських організацій	95936	44,7	0,1
діяльність у сфері культури та спорту, відпочинку та розваг	2893694	125,8	1,5
надання індивідуальних послуг	270126	131,8	0

Джерело: [51]

Прямі інвестиції в Україну за видами економічної діяльності на 01. 01. 08 р.

	Обсяг інвестицій	
	млн. дол. США	у % до загального підсумку
Усього	29489,4	100,0
Промисловість	8138,0	27,6
переробна	6941,0	23,5
у тому числі		
металургійне виробництво та виробництво готових металевих виробів	1685,6	5,7
виробництво харчових продуктів, напоїв та тютюнових виробів	1564,0	5,3
машинобудування	1049,6	3,6
хімічна та нафтохімічна промисловість	838,8	2,8
виробництво іншої неметалевої мінеральної продукції	721,9	2,4
виробництво коксу, продуктів нафтоперероблення	316,9	1,1
оброблення деревини та виробництво виробів з деревини, крім меблів	226,1	0,8
добувна	1059,5	3,6
виробництво та розподілення електроенергії, газу та води	137,5	0,5
Фінансова діяльність	4793,9	16,3
Торгівля; ремонт автомобілів, побутових виробів та предметів особистого вжитку	3056,4	10,4
у тому числі		
оптова торгівля і посередництво в оптовій торгівлі	2597,2	8,8
Операції з нерухомим майном, оренда, інжиніринг та надання послуг підприємцям	2550,6	8,6
Будівництво	1619,2	5,5
Діяльність транспорту та зв'язку	1276,9	4,3
Сільське господарство, мисливство, лісове господарство	557,1	1,9
у тому числі		
сільське господарство, мисливство та пов'язані з ними послуги	552,7	1,9

	Обсяг інвестицій	
	млн. дол. США	у % до загального підсумку
Діяльність готелів та ресторанів	426,6	1,4
Надання комунальних та індивідуальних послуг; діяльність у сфері культури та спорту	285,5	1,0
Інші види економічної діяльності	224,0	0,7
Нерозподілені за видами економічної діяльності обсяги інвестицій	6561,2	22,3

Джерело: [137]

## Прямі іноземні інвестиції в регіони України

	Кількість підприємств	Обсяги інвестицій, (млн.дол.США)			
		на 01. 01. 2007		на 01. 01. 2008	
		усього	у % до загального підсумку	усього	у % до загального підсумку
Україна	15389	21607,3	100,0	29489,4	100,0
Автономна Республіка Крим	373	577,0	2,7	726,2	2,5
Вінницька	177	108,3	0,5	145,1	0,5
Волинська	208	272,4	1,3	397,0	1,3
Дніпропетровська	881	2361,3	10,9	2924,2	9,9
Донецька	429	905,9	4,2	1406,8	4,8
Житомирська	301	122,9	0,6	173,6	0,6
Закарпатська	825	295,0	1,4	345,3	1,2
Запорізька	344	606,5	2,8	698,4	2,4
Івано-Франківська	394	183,5	0,9	385,1	1,3
Київська	742	871,4	4,0	1078,5	3,7
Кіровоградська	87	52,3	0,2	55,5	0,2
Луганська	147	284,3	1,3	309,2	1,0
Львівська	1261	515,0	2,4	841,4	2,9
Миколаївська	182	113,0	0,5	184,2	0,6
Одеська	861	718,7	3,3	892,1	3,0
Полтавська	306	315,8	1,5	363,0	1,2
Рівненська	157	112,6	0,5	247,1	0,8
Сумська	159	156,7	0,7	181,0	0,6
Тернопільська	151	45,0	0,2	51,0	0,2
Харківська	654	983,6	4,6	1281,9	4,3
Херсонська	179	109,7	0,5	155,6	0,5
Хмельницька	138	92,2	0,4	129,0	0,4
Черкаська	242	116,3	0,5	174,9	0,6
Чернівецька	228	36,8	0,2	51,2	0,2
Чернігівська	83	81,5	0,4	88,6	0,3
м.Київ	5703	5881,9	27,2	9496,7	32,2
м.Севастополь	177	126,3	0,6	145,6	0,5
Нерозподілені за регіонами обсяги інвестицій <sup>2</sup>	–	5561,4	25,7	6561,2	22,3

Джерело: [138]

## Анкета

1. Назвіть, будь ласка, Вашу посаду: \_\_\_\_\_
2. Які критерії поділу споживачів на сегменти використовує Ваша фірма?
  - А. Тип підприємства
  - Б. Розмір підприємства
  - В. Галузева спеціалізація
  - Г. Критерій прибутковості
  - Д. Поведінкові критерії
  - Е. Інше \_\_\_\_\_
3. Чи ведеться на Вашому підприємстві база даних клієнтів?
  - А. Так
  - Б. Ні
4. Чи містить база даних клієнтів Вашого підприємства детальну інформацію про історію контактів з клієнтами та окремих представників компанії-клієнта?
  - А. Так
  - Б. Ні
  - В. Частково
5. Яким чином Ви визначаєте, чи задоволені клієнти наданими Вами послугами?  
Оберіть із запропонованих нижче способів.
  - А. Проведення спеціального опитування
  - Б. Здійснення оцінки самими консультантами
  - В. Визначення кількості повторних звернень
  - Г. Не визначаємо
  - Д. Інше \_\_\_\_\_
6. Які основні показники Ви використовуєте для оцінки ефективності роботи Вашої компанії? \_\_\_\_\_

*Джерело: Розробила автор*

## Анкета

3. Назвіть, будь ласка, Вашу посаду: \_\_\_\_\_
4. Чи вважаєте Ви ефективним застосування консалтингових послуг для поліпшення різних аспектів діяльності компанії?
  - А. Так
  - Б. Ні
  - В. Важко відповісти
5. Чи користується Ваша компанія послугами зовнішніх консультантів з питань управління та комерційної діяльності?
  - А. Постійно
  - Б. Досить часто
  - В. Доволі рідко
  - Г. Не користується
6. Назвіть, будь ласка, критерії вибору консалтингової компанії Вашим підприємством.
  - А. Бренд, реклама компанії
  - Б. Репутація, відгуки
  - В. Досвід роботи
  - Г. Кваліфікація консультантів
  - Д. Ціна на послуги
  - Е. Індивідуальний підхід до надання послуг
  - Є. Корпоративні цінності консалтингової компанії
  - Ж. Матеріальні підтвердження
  - Є. Інше \_\_\_\_\_
7. Чи задоволені Ви наданими компанії консалтинговими послугами?
  - А. Задоволені
  - Б. Частіше задоволені, ніж незадоволені
  - В. Частіше незадоволені, ніж задоволені
  - Г. Незадоволені



6. Назвіть, будь ласка, основні причини незадоволення Вашого підприємства послугами консалтингових компаній:

А. Низький рівень загальної кваліфікації консультантів

Б. Низький рівень спеціальних знань та навиків у консультантів із конкретних питань

В. Невідповідність ціни на послуги їхній якості

Г. Незадовільний загальний рівень сервісу

Д. Несвоєчасність виконання робіт

Е. Нездатність повною мірою задовольнити індивідуальні потреби у виконанні замовлення

Є. Інше \_\_\_\_\_

7. Назвіть, будь ласка, які джерела інформації вплинули на прийняття рішення про співпрацю Вашого підприємства з консалтинговою компанією?

А. Рекламні матеріали у ЗМІ

Б. Інтернет-сайт компанії

В. Відгуки про компанію

Д. Спеціально організовані події (тематичні зустрічі, презентації, семінари тощо)

Г. Безпосередня зустріч із представниками консалтингової компанії

Д. Інше \_\_\_\_\_

*Джерело: Розробила автор*

## Анкета

8. Назвіть, будь ласка, Вашу посаду: \_\_\_\_\_
9. Період Вашої роботи в компанії:
- А. До 1 року
  - Б. 1–3
  - В. 3–5
  - Г. Більше 5 років
3. Чи задоволені Ви поточної роботою?
- А. Задоволені
  - Б. Швидше задоволені, ніж незадоволені
  - В. Швидше незадоволені, ніж задоволені
  - Г. Незадоволені
4. Назвіть, будь ласка, основні причини Вашого незадоволення:
- А. Недостатня матеріальна винагорода
  - Б. Відсутність емоційно-психологічних стимулів
  - В. Стосунки в колективі
  - Г. Ставлення керівництва
  - Д. Надмірне робоче навантаження
  - Е. Інше \_\_\_\_\_
5. Як би Ви оцінили Ваше становище в компанії?
- А. Низьке
  - Б. Середнє
  - В. Високе
6. Чи є у Вашій компанії певна корпоративна культура?
- А. Так
  - Б. Ні
  - В. Важко відповісти

7. Чи відповідають наявні у компанії цінності Вашим особистим принципам та переконанням?
- А. Так
  - Б. Швидше так
  - В. Швидше ні
  - Г. Ні
8. Чи цікавиться керівництво Вашим баченням проблем та перспектив функціонування компанії?
- А. Так, часто
  - Б. Так, але рідко
  - В. Так, але це трапляється випадково
  - Г. Ні
9. Чи можете Ви вільно і безпосередньо звернутися до керівництва для вирішення поточних питань?
- А. Так
  - Б. Так, але це досить складно
  - В. Так, але лише у дуже крайніх випадках
  - Г. Ні
10. Які основні форми донесення інформації використовує керівництво?
- А. Накази
  - Б. Особисті зустрічі
  - В. Колективні зібрання
  - Г. Внутрішні видання
  - Д. Масова розсилання електронних листів
  - Е. Корпоративні події
  - Є. Інше \_\_\_\_\_

*Джерело: розробила автор*

Структура анкети  
для бази даних клієнтів консалтингових фірм

**Блок організацій**

	A	B	C	D
1	Назва організації			
2		Реквізити		
3			адреса	
4			телефон	
5			e-mail	
6			інтернет сторінка	
7		Вид діяльності		
8			основний	
9			неосновний	
10		Керівництво		
11			посада	
12			ППП	
13			контактна інформація	
14				телефон
15				e-mail
16				інші види зв'язку
17			дані персонального характеру	
18				файли із довідковою інформацією
19		Соціально-економічна характеристика		
20			файл із описово-аналітичною інформацією	
21		Бізнес-зв'язки підприємства	організація 1	
22				файл із довідковою інформацією
23			.....	
24				.....
25		Історія контактів		
26			дата 1	
27				контактна особа провайдера
28				вид контакту
29				мета контакту
30				контактна особа
31				результат контакту
32				
33			.....	
34				.....

	A	B	C	D
35		Історія консультування		
36			контракт 1	
37				файл із довідково-аналітичною інформацією
38			.....	
39				.....
40		Важливі дати для підприємства		
41			дата 1	
42				Подія 1
43				.....
44			.....	
45				.....
46	.....			
47		.....		

**Блок контактних осіб**

	D	E	F	G
30	Контактна особа			
31		Посада		
32		ППП		
33		Професійні дані		
34			освіта	
35			професійна компетенція	
36			професійний досвід	
37			сфера професійних інтересів	
38		Особисті дані		
39			вік	
40			соціальний статус	
41			тип особистості	
42			приналежність до релігійної конфесії	
43			сфера особистих інтересів	
44			важливі дати	
45		Історія контактів		
46			контактна особа провайдера	
47			вид контакту	
48			мета контакту	
49			результат контакту	
50		Особливі характеристики особи		
51			файли з довідковою інформацією	
52	.....			
53		.....		

Джерело: розробила автор



Рис. 3.1. Сегментування ринку консалтингових послуг.

*Джерело: розробила автор*

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аакер Д. Маркетинговые исследования / Д. Аакер, В. Кумар, Дж. Дей; пер. с англ. под пер. С. Божук. – [7-е издание]. – СПб: Питер, 2004. – 848 с.: ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).
2. Адаменко О. Гарна робота має сама себе оплачувати: специфіка мотивації персоналу консалтингових фірм / О. Адаменко // Консалтинг в Україні. – 2007. – № 3. – С. 15–17.
3. Алієв Т. Консалтингова фірма та клієнт: організація взаємодії під час виконання проекту / Т. Алієв // Консалтинг в Україні. – 2006. – № 2. – С. 12–13.
4. Андерсон К. Менеджмент, ориентированный на потребителя / Кристин Андерсон, Кэрролл Керр. – Пер. с англ. А. Успенского. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 288 с. – (Университеты бизнеса).
5. Ассэль Генри. Маркетинг: принципы и стратегия: [Учебник для вузов] / Генри Ассэль; пер. с англ. М. З. Штернгарц. – 2-е изд. – М.: Инфра-М, 1999. – XII, 804 с.
6. Багоцци Р. Маркетинг как обмен / Р. Багоцци // Классика маркетинга: Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг: Пер. с англ. / Сост.: Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. – СПб.: Питер, 2001. – 746. – (Маркетинг для профессионалов). – С. 49–62.
7. Базарова Л. Маркетинг управленческого консультирования/ Л. Базарова // Маркетинг. – 2005. – № 5. – С. 70–76.
8. Багиев Г. Л. Маркетинг. Терминологический словарь [Электронный ресурс] / Г. Л. Багиев // Режим доступа: <http://www.marketing.spb.ru/read/docum/a21.htm>
9. Багиев Г. Л. и др. Маркетинг: Учебник для вузов / Г. Л. Багиев, В. М. Тарасевич, Х. Анн; Под общ. ред. Г. Л. Багиева. – 2-е изд., перераб. и доп. – М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2001. – 718 с.
10. Балабанова Людмила Веніамінівна. Маркетинг: [Підручник для студ. вищ. навч. закладів] / Л. В. Балабанова. – Донецьк, 2002. – 562 с. – (Школа маркетингового менеджменту).

11. Бисвас С. Руководство по управленческому консалтингу / Бисвас, Сугата, Твитчел, Дэрил.; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 228 с.
12. Близнюк Станіслав Васильович. Маркетинг в Україні: Проблеми становлення та розвитку / С. В. Близнюк. – Міжрегіональна академія управління персоналом. – 2-е вид., випр. і доп. – К. : Політехніка, 2004. – 400 с.
13. Боброва И. И. Консалтинг в стиле гольф / И. И. Боброва, В. А. Зимин В. А. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 384 с.
14. Болотова В. В. Ділова культура як культура підприємців [Електронний ресурс] / Болотова В. В. // Режим доступу:  
[http://www.nbu.gov.ua/Articles/KultNar/knp50\\_2/knp50t2\\_122-125.pdf](http://www.nbu.gov.ua/Articles/KultNar/knp50_2/knp50t2_122-125.pdf).
15. Борден Н. Концепция маркетинга-микс / Н. Борден // Классика маркетинга : Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг: Пер. с англ. / Сост.: Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. – СПб.: Питер, 2001. – 746 с. – (Маркетинг для профессионалов). – С. 529–538.
16. Борисенко Л. Штурвал для бізнесу. Менеджмент-консалтинг в Україні / Л. Борисенко // Консалтинг в Україні. – 2007. – № 6. – С. 18–21.
17. Борзенков С. В. Перспективы развития концепций маркетинга / С. В. Борзенков // Менеджер. – 2006. – № 2. – С. 193–199.
18. Бутчер С. Программы лояльности и клубы постоянных клиентов / Бутчер, Стефан; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2004. – 272 с.
19. Бэйч Э. Консалтинговый бизнес / Бэйч Элейн; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 272 с.
20. Вапнярская О. И. Поведение потребителей в сфере услуг: основные особенности. – 2008. – № 1. – С. 18–24.
21. Верба В. Управлінське консультування в Україні: місія не здійсненна? [Електронний ресурс] / В. Верба // Режим доступу:  
<http://www.management.com.ua/strategy/?type=0>.
22. Верба В. Організація та управління консалтинговими фірмами [Електронний ресурс] / В. Верба, Т. Решетняк // Режим доступу:  
[http://buklib.net/index.php?option=com\\_jbook&catid=134](http://buklib.net/index.php?option=com_jbook&catid=134).



23. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності / В. А. Верба, Т. І. Решетняк : Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
24. Ветлужских Е. Особенности BSC предприятий малого бизнеса [Електронний ресурс] / Е. Ветлужских // Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/zhuk/2006-3/24.shtml>.
25. Війна за таланти стає дедалі більш інтенсивною [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://www.management.com.ua/news/?id=906>.
26. Власова Н. В каком консалтинге нуждаются фирмы и предприятия? / Н. Власова // Отдел маркетинга. – 2004. – № 10. – С. 28–30.
27. Войе Х., Якобсен У. Маркетинг 2. Общее введение в современный маркетинг. Кн. 2. Маркетинг: деятельность и руководство: / Х. Войе, У. Якобсен; пер. с норвеж. – М.: Внешторгиздат, 1992. – 224 с.
28. Вуд Д. Посібник з консалтингу [Електронний ресурс] / Девід Вуд // Режим доступу: [http://www.uamc.com.ua/documents/SMEUA\\_Consultancy\\_Handbook\\_ukr.pdf](http://www.uamc.com.ua/documents/SMEUA_Consultancy_Handbook_ukr.pdf).
29. Гаркавенко С.С. Маркетинг : [Підручник] / С. С. Гаркавенко. – К.: Лібра, 2004. – 712 с.
30. Гембл П. Маркетинг взаимоотношений с потребителями / П. Гембл, М. Стоун, Н. Вудвок; пер. с англ. В. Егорова. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2002. – 512 с.
31. Герасимчук Василь Гнатович. Маркетинг і розвиток підприємства: Автореф. дис. на здобуття наук. ступеня д-ра екон. н.: спец. 08.06.03 /В. Г. Герасимчук. – Київський держ. економічний ін-т. – К., 1996. – 35 с.
32. Гольдфайн М. Консультант консультанту рознь [Електронний ресурс] / М. Гольдфайн // Режим доступу: <http://www.uamc.com.ua/articles/14.html>.
33. Гончаров С. Особенности продуктовой концепции маркетинга в консалтинге / С. Гончаров // Маркетинг. – 2007. – № 2. – С. 34–49.
34. Данилишин І. Вітчизняний консалтинг обростає м'язами. Ринок послуг цього виду діяльності напередодні нового етапу розвитку / І. Данилишин // Консалтинг в Україні. – 2005. – № 3. – С. 4–6.
35. Данилишин І. Consulting forever. Огляд світового ринку консалтингу / І. Данилишин // Консалтинг в Україні. – 2005. – № 3. – С. 7.

36. Диксон Питер Р. Управление маркетингом / Питер Р. Диксон. – М.: Бином, 1998.
37. Дихтль Е., Хершген Х. Практический маркетинг / Е. Дихтль, Х. Хершген. – М.: Высшая школа, 1995.
38. Діяльність підприємств у сфері послуг [Електронний ресурс] // Державний комітет статистики України. Діяльність підприємств у сфері послуг. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
39. Добровольська К. Проектний підхід в управлінні консалтинговою компанією / К. Добровольська // Консалтинг в Україні. – 2006. – № 6. – С. 11–14.
40. Дудин А. Анализ мирового рынка консалтинговых услуг [Електронний ресурс] / А. Дудин, А. Батюк // Режим доступу: <http://www.novosti.mk.ua/modules.php?name=News&file=article&sid=1152>.
41. Економічна енциклопедія [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://enbv.narod.ru/text/Econom/encyclo/index.html>.
42. Економічний енциклопедичний словник: У 2 т. Т. 1 / [С. В. Мочерний, Я. С. Ларіна, О. А. Устенко, С. І. Юрій; за ред. С. В. Мочерного]. – Львів: Світ, 2005. – 616 с.
43. Зильберман М. Консалтинг: методы и технологии / Зильберман М; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 432 с.: ил. – (Серия «Консалтинг»).
44. Иванов М. Управление кадрами в консалтинговых организациях [Електронний ресурс] / М. Иванов // Режим доступу: [http://www.cfin.ru/consulting/consult\\_personnel.shtml](http://www.cfin.ru/consulting/consult_personnel.shtml).
45. Иванов М. С. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. С. Иванов М., Фербер М. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 140 с.
46. Иванов М. Как клиенты выбирают консультантов / М. Иванов, М. Фербер // Менеджер и Менеджмент. – 2004. – № 9. – С. 45–48.
47. Иванов М. Нужен ли маркетолог консалтинговой компании? [Електронний ресурс] / Иванов М., Фербер М // Режим доступу: <http://www.ConsultMarketing.ru>.
48. Ильин Е. П. Мотивация и мотивы / Е. П. Ильин. – СПб.: Питер, 2002. – 512 с.: ил. – (Серия «Мастера психологии»).

49. Имас И. Перечень метрик для измерения маркетинговой эффективности / И. Имас // Новый маркетинг. – 2006. – № 9. – С. 80–82.
50. Исследование услуг менеджмент консалтинга [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.uamc.com.ua/MCS\\_ru.html](http://www.uamc.com.ua/MCS_ru.html).
51. Інвестиції в основний капітал за видами економічної діяльності (2007) [Електронний ресурс] // Державний комітет статистики України. Інвестиції в основний капітал за видами економічної діяльності (2007). – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
52. Іщенко Олександр Анатолійович. Теоретичні основи і механізм реалізації маркетингу послуг / О. А. Іщенко. – Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.Туган-Барановського. – Донецьк : ТОВ «Юго-Восток, ЛТД», 2005. – 386 с.
53. Калянов Г. Н. Консалтинг: от бизнес-стратегии к корпоративной информационно-управляющей системе / Г. Н. Калянов. – М.: Горячая линия – Телеком, 2004. – 208 с.
54. Каніщенко, Олена Леонідівна. Міжнародний маркетинг у діяльності українських підприємств : [Монографія] / О. Л. Каніщенко. – К. : Знання, 2007. – 446 с.
55. Каплан Р. С. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты / Роберт С. Каплан, Дейвид П. Нортон; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2005. – 512 с.
56. Каплан Р. Стратегические карты [Электронный ресурс] / Р. Каплан, Д. Нортон // Режим доступа: <http://www.intalev.ua/?id=9763>.
57. Каталог консалтинговых компаний [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.cfin.ru/consulting/catalog>.
58. Кацал І. Влучний удар / І. Кацал // Консалтинг в Україні. – 2006. – № 5. – с. 12–16.
59. Качкалда А. Клиент в трехмерном измерении. Трехуровневый подход к сбору и анализу информации о потребителях обеспечивает компании рост прибыли / А. Качкалда // Новый маркетинг. – 2006. – № 1. – С. 86–91.

60. Квартальне опитування підприємств [Електронний ресурс] // Інститут економічних досліджень та політичних консультацій. Дослідження ділової думки. Промисловість. Квартальне опитування підприємств. – 2007. – № 2. – 5 с. – Режим доступу: [http://www.ier.kiev.ua/Ukraine/qes/special\\_qes7\\_ukr.pdf](http://www.ier.kiev.ua/Ukraine/qes/special_qes7_ukr.pdf).
61. Кількість об'єктів, що змінили форму власності (1992–2006) [Електронний ресурс] // Державний комітет статистики України. Кількість об'єктів, що змінили форму власності (1992-2006). – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
62. Класифікація видів економічної діяльності (КВЕД) (ДК 009:2005) [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://zakon.nau.ua/doc/?uid=1041.14852.2&nobreak=1>.
63. Козьявина Б. Явные советники / Б. Козьявина // Бизнес. – 2006. – № 27. – С. 58–61.
64. Консалтинг будущего: Экспресс-курс / Под редакцией Карен Ли; пер. с англ. В. Петрашек. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2004. – 256 с.
65. Консалтинг для малого бизнеса [Електронний ресурс] // Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/consulting/section\\_77/article\\_3510/](http://www.iteam.ru/publications/consulting/section_77/article_3510/).
66. Коробков А. The Balanced Scorecard – новые возможности для эффективного управления [Електронний ресурс] / А. Коробов // Режим доступу: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_399/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_399/).
67. Коростелёв В. А. Роль консалтинга в управлении бизнесом: [Учеб. пособие] / В. А. Коростелёв. – К.: МАУП, 2004. – 257 с.
68. Котлер Ф. Маркетинг менеджмент / Ф. Котлер.– СПб: Питер Ком, 1999. – 896 с.: ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
69. Кревенс, Дэвид, В. Стратегический маркетинг / Дэвид, В. Кревенс; пер. с англ. – [6-е издание]. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 752 с.
70. Куликова З. В. О принципах эффективного управления лояльностью / З.В. Куликова. – Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2008. – № 2. – С. 90–97.
71. Курбатова О. В. Развитие рынка консалтинговых услуг: [учеб. пособие для студентов вузов] / О. В. Курбатова. – М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2005. – 80 с.

72. Лагода Т. Страна советов / Т. Лагода, Е. Деревянко. – Бізнес. – 2004. – № 16. – С. 76–78.
73. Лагоцька Н. З. Актуалізація маркетингу консалтингових послуг в Україні у сучасних умовах / Н. З. Лагоцька // Маркетинг ХХІ століття: інтеграція науки і бізнесу: матеріали міжнародної науково-практичної конференції (25–28 квітня 2006 р.). – Донецьк: ДонУЕП, 2006. – С. 114–116.
74. Лагоцька Н. База даних клієнтів як стратегічний актив консалтингових компаній / Наталія Лагоцька // Економічний і соціальний розвиток України в ХХІ столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: Збірник тез доповідей Шостої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (26-27 лютого 2009 р.). – Частина 1. – Тернопіль: ТНЕУ, 2009. – С. 239-241
75. Лагоцька Н. Будьте нашими! Розробка програм лояльності клієнтів / Наталя Лагоцька // Консалтинг в Україні. – 2008. – № 3. – С. 26–29.
76. Лагоцька Н. З. Збалансована система показників як інструмент для розробки та реалізації стратегії партнерського маркетингу / Н. З. Лагоцька // Перспективи розвитку економіки України: теорія, методологія, практика: Матеріали ХІV Міжнародної науково-практичної конференції (26-27 травня 2009 р.) – Луцьк: РВВ «Вежа» Волинського національного університету імені Лесі Українки, 2009 – 434 с. – С.305-306.
77. Лагоцька Н. З. Зміст, завдання та особливості маркетингу консалтингових послуг / Н. З. Лагоцька // Вісник Донецького національного університету. – Сер. В. – Економіка і право. – 2007. – № 1. – С. 227–235.
78. Лагоцька Н. Зміст та значення стратегічної карти для консалтингового підприємства / Наталія Лагоцька // Соціально-економічні, політичні та культурні оцінки і прогнози на рубежі двох тисячоліть: Тези доповідей VI Міжнародної науково-теоретичної конференції студентів, аспірантів і молодих вчених. Відп. ред. З. В. Гуцайлюк. – Тернопіль, 2008. – С. 258–259.
79. Лагоцька Н. Знайти вихід: попит на послуги з антикризового консалтингу стабільно зростає / Наталя Лагоцька // Консалтинг в Україні. – 2008. – № 1–2. – С. 20–23.

80. Лагоцька Н. Мале і середнє підприємництво України як сфера діяльності консалтингових фірм / Наталія Лагоцька // Вісник Тернопільського державного економічного університету. – 2006. – № 5/2. – С. 258 л–262.
81. Лагоцька Н. Маркетингове ціноутворення на ринку консалтингових послуг / Н. Лагоцька // Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наук. праць. – Випуск 227: В 3 т. – Т. I. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 258–265.
82. Лагоцька Н. Організаційні аспекти маркетингової діяльності консалтингових підприємств / Наталія Лагоцька // Інтеграція України у світовий економічний простір: Збірник тез доповідей II міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (24–25 січня 2008 р.). – Тернопіль: ТНЕУ, 2008. – С. 425–427.
83. Лагоцька Н. Проблеми становлення ринку консультування в Російській Федерації / Наталія Лагоцька // Економіка країн євразійського та африканського континентів і Україна: Збірник тез доповідей Міжнародної науково-практичної конференції студентів та молодих вчених (22–23 березня 2007 р.). – Тернопіль: ТНЕУ, 2007. – С. 44–47.
84. Лагоцька Н. Роль консалтингу в антикризовому управлінні вітчизняних підприємств / Наталія Лагоцька // Вісник Тернопільського національного економічного університету. – 2007. – № 5. – С. 375–378.
85. Лагоцька Н. З. Роль професійних об'єднань консультантів у розвитку національного ринку консалтингових послуг / Н. З. Лагоцька // Четверта міжнародна науково-практична конференція «Соціально-економічні реформи в контексті інтеграційного вибору України»: Збірник наук. праць. – Т. 2. – Дніпропетровськ: ПДАБА, 2007. – С. 17–20.
86. Лагоцька Н. Сегментування ринку консалтингових послуг / Наталія Лагоцька // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна ідентичність та тенденції глобалізації: Збірник тез доповідей Четвертої Міжнародної науково-практичної конференції молодих вчених (22–23 лютого 2007 р.). – Частина 1. – Тернопіль: ТНЕУ, 2007. – С. 274–276.

87. Лагоцька Н. З. Тенденції розвитку національного ринку консультування у контексті вступу України до СОТ / Н. З. Лагоцька // Особливості інтеграції України в світовий економічний та політико-правовий простір: Матеріали II Всеукраїнської науково-практичної конференції (8 грудня 2006 р.). – Маріуполь: МДГУ, 2006. – С. 162–163.
88. Лагоцька Н. З. Уточнення понятійного апарату дослідження маркетингу консалтингових послуг та його значення в сучасних умовах / Н. З. Лагоцька // Стратегія маркетингу. – 2006. – № 1. – С. 87–94.
89. Лагоцька Н. Формування матеріальних та нематеріальних вигод програм лояльності консалтингових фірм для підприємств малого та середнього бізнесу / Наталія Лагоцька // Матеріали за 4-а міжнародна научна практична конференція, «Научно пространство на Європа» (15–30 Април, 2008.). – Т. 4. Економики. Софія. «Бял Град-БГ» ООД – С. 104–106.
90. Лагоцька Н. Характеристики організаційної культури клієнторієнтованих консалтингових компаній / Наталія Лагоцька // Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації / Матеріали міжнародної науково-практичної конференції «Міжнародний бізнес та менеджмент: проблеми та перспективи в умовах глобалізації» (22–24 жовтня 2008 р.). – Тернопіль: Економ. думка, 2008. – 616 с. – С. 283–286.
91. Лагоцька Н. STEERPLE-аналіз ринку консалтингових послуг в Україні / Наталія Лагоцька // Галицький економічний вісник. – 2008. – № 4 (19). – С. 75–83.
92. Ламбен Ж.-Ж. Стратегический маркетинг / Ж.-Ж. Ламбен; пер. с франц. СПб, 1996.
93. Лобода Л. Конкурентоспособность компаний в сфере консалтинга / Л. Лобода // Маркетинг. – 2006. – № 4. – С. 74–85.
94. Лосев С. В. Равнение на клиента: основные принципы построения клиенто-ориентированной организации / С. В. Лосев // Маркетинг в России и за рубежом. – 2007. – № 6. – С. 31–41.
95. Лютенс Ф. Организационное поведение / Ф. Лютенс; пер. с англ. 7-го изд. – М.: ИНФРА-М, 1999 – XXVIII, 692 с.

96. Майстер Д. Управление фирмой, оказывающей профессиональные услуги / Дэвид Майстер; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 414 с.
97. Максимов А. «Неподъемная» сила лояльности / А. Максимов // Новый маркетинг. – 2007. – № 2. – С. 53–58.
98. Максимов А. Скрытые источники счастья. Можно ли управлять взаимностью в отношениях с потребителем? / А. Максимов // Новый маркетинг. – 2007. – № 6. – С. 64–67.
99. Макхэм К. Управленческий консалтинг / К. Макхэм. – М.: Дело и сервис, 1999. – 288 с.
100. Мальченко Віктор Матвійович. Маркетинг послуг: [Навч. посіб.] / В. М. Мальченко. – Київський національний економічний ун-т ім. Вадима Гетьмана. – К. : КНЕУ, 2006. – 360 с.
101. Мамутова Г. Алгоритм сегментации рынка и отбор целевых сегментов // Маркетинг. – 2006. – № 1. – С. 44–57.
102. Маринко Г. И. Управленческий консалтинг: [Учеб. пособие]. – М.: ИНФРА-М, 2005. – 381 с.
103. Маркетинг: принципи та функції: [Навч. посіб. для студ. вищ. навч закл.] / [О. М. Азарян, І. Х. Баширов, Б. З. Воробйов, М. В. Жаболенко, Н. О. Криковцева]; за ред. О. М. Азарян. – [2-е вид., перероб. і доп.]. – Донецький держ. ун-т економіки і торгівлі ім. М.І.Туган-Барановського. – К.: НМЦВО МОІН України, 2001. – 319 с.
104. Маркетинг: [Учебник] / [А. Н. Романов, Ю. Ю. Корлюгов, С.А. Красильников и др.]; под ред. А. Н. Романова. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 1996. – 560 с.
105. Матвіїв Микола Ярославович. Маркетинг знань: методологічний та організаційний аспекти / М. Я. Матвіїв. – Т. : Економ. думка, 2007. – 448 с.
106. Международная маркетинговая группа: Исследования в Украине, исследования рынков [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.marketing-ua.com/>.
107. Менеджмент / Пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 1999. – 704 с.



108. Мілевська М. Ідеалу не існує? На що звертати увагу при оцінюванні персоналу консалтингових компаній / М. Мілевська // Консалтинг в Україні. – 2007. – № 4. – С. 26–28.
109. Мілевська М. Плинність кадрів у консалтингових компаніях: боротися чи миритися? / М. Мілевська // Консалтинг в Україні. – 2007. – № 5. – С. 42–44.
110. Мілевська М. Управління персоналом у консалтингових компаніях: підбір і найм / М. Мілевська // Консалтинг в Україні. – 2007. – № 2. – С. 28–29.
111. Містер Вульф вирішує проблеми. На українському ринку консалтингових послуг оператори конкурують за «ваговими категоріями» [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://status.net.ua/cgi-bin/index.pl?region=0&page=material&rub=4&id=229003>.
112. Міщенко Н. Консалтингова арифметика. Специфіка ціноутворення у сфері консалтингових послуг / Н. Міщенко // Консалтинг в Україні. – 2007. – № 1. – С. 9–11.
113. На гребне волни // Копм&ньон. – 2004. – № 3. – С. 26–30.
114. Нифаева О. В. Применение системы сбалансированных показателей в маркетинге / О. В. Нифаева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 5. – С. 31–36.
115. Новий тлумачний словник української мови : [У 3 т. Т 1.] / [уклад. В. В. Яремко, О. М. Сліпушко]. – К.: Аконіт, 2006. – 926 с.
116. Новітній маркетинг: Навч. посіб. / за ред. Є.В. Савельєва. – К.: Знання, 2008. – 422 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
117. Новый экономический и юридический словарь: 10000 терминов/ Под ред. А. Н. Азрилияна. – М.: Институт новой экономики, 2003. – 1088 с.
118. Ньюэлл Ф. Почему не работают системы управления отношениями с клиентами (CRM) / Ф. Ньюэлл. – М.: ООО «Издательство «Добрая книга», 2004. – 368 с.
119. Оболенська Тетяна Євгенівна. Маркетинг освітніх послуг: вітчизняний і зарубіжний досвід / Т. Є. Оболенська. – Київський національний економічний ун-т. – К. : КНЕУ, 2001. – 208 с.

120. Огляд ринку менеджмент-консалтингових послуг [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://navigator.net.ua/content/view/7/17/lang,ua/>.
121. Олексюк О. «Від любові до ненависті – один крок» у стосунках між консультантом і замовником / О. Олексюк // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 4. – С. 27–32.
122. Олдерсон Ру. Аналитические основания маркетинга / Ру Олдерсон // Классика маркетинга: Сборник работ, оказавших наибольшее влияние на маркетинг: Пер. с англ. / Сост.: Б. М. Энис, К. Т. Кокс, М. П. Моква. – СПб.: Питер, 2001. – 746. – (Маркетинг для профессионалов). – С. 35–48.
123. Осентон, Том. Новые технологии в маркетинге: золотой ключик к лояльности потребителей / Том Осентон; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2003. – 304 с.
124. Основні переваги участі України в СОТ [Електронний ресурс] // Режим доступу: <http://wto.inform.org.ua/uwto/?sid=uwto5>.
125. Пейн Эдриан. Руководство по CRM [Електронний ресурс] / Эдриан Пейн // Режим доступу: <http://www.management.com.ua/marketing/mark165-1.html>.
126. Перцин В. Маркетинговый хит. В поисках формулы создания успешного продукта / В. Перцина // Новый маркетинг. – 2006. – № 6. – С. 36–39.
127. Петренко Г. Заклинатели спроса / Г. Петренко // Новый маркетинг. – 2006. – № 6. – С. 48–52.
128. Полонець В. Чи варто застосовувати PEST- і SWOT-аналізи у стратегічному маркетингу? (досвід, застосування, хибні уявлення, практичні поради) / В. Полонець // Маркетинг в Україні. – 2006. – № 4. – С. 47–50.
129. Полторац В. А. Маркетингові дослідження: методи та технології / В. А. Полторац. – Дніпропетровськ: Арт-Прес, 1998 – 136 с.
130. Посадский А. П. Основы консалтинга / А. П. Посадский. – М.: ГУ ВШЭ, 1999. – 240 с.
131. Посадский А.П. Рейтинг консультантов по экономике и управлению [Електронний ресурс] / А. П. Посадский, Д. К. Долотенкова // Режим доступу: <http://www.cfin.ru/press/management/1999-1/09.shtml>.

132. Поречкіна Лідія Степанівна. Стратегічний маркетинг банківських послуг / Л. С. Поречкіна. – К. : Либідь, 1998. – 152 с.
133. Портная К. Мечта консультанта / К. Портная // Экономические известия. – 2005. – № 263. – С. 6–8.
134. Почему пользуются услугами консультанта? [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/consulting/section\\_76/article\\_2568/](http://www.iteam.ru/publications/consulting/section_76/article_2568/).
135. Працівники вимагають кращого ставлення від роботодавців [Електронний ресурс] // Режим доступа: <http://www.management.com.ua/news/?id=786>.
136. Предводителя М. Д., Балаева О. Н. Подходы к управлению качеством услуг: фокус на потребителя / М. Д. Предводителя, О. Н. Балаева // Менеджмент в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 90–97.
137. Прямі інвестиції в Україну за видами економічної діяльності на 01. 01. 2008р. [Електронний ресурс] // Державний комітет статистики України. Прямі інвестиції в Україну за видами економічної діяльності на 01. 01. 2008 р. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
138. Прямі іноземні інвестиції в регіони України [Електронний ресурс] // Державний комітет статистики України. Прямі іноземні інвестиції в регіони України. – Режим доступа: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.
139. Пять типов консалтинга: какой из них — ваш? [Электронный ресурс] // Режим доступа: <http://www.cfin.ru/consulting/5types.shtml>.
140. Ранде Ю. П. Удовлетворенность и лояльность персонала как главные показатели эффективности внутреннего маркетинга / Ю. П. Ранде // Маркетинг в России и за рубежом. – 2006. – № 3. – С. 61–69.
141. Редченко К. Показательное несогласие: Balanced Scorecard и Tableau De Bord [Электронный ресурс] / К.Редченко. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/strategy/str046.html>.
143. Саттон Д. Новая наука маркетинга. Маркетинговое управление предприятием /Д. Саттон , Т. Кляйн; пер. с англ. – СПб.: Питер, 2004. – 240 с.: ил. – (Серия «Маркетинг для профессионалов»).Семеркова Л., Быкова Г. Маркетинг

- взаимодействия как отражение диалектики объективного и субъективного факторов / Л. Семеркова, Г. Быкова // Маркетинг. – 2005. – № 2. – С. 29–36.
145. Сичко Т. Штучная работа / Т. Сичко, Г. Петренко // Новый маркетинг. – 2007. – № 2. – С. 60–66.
146. Скибінський Станіслав Володимирович. Маркетинг готельних послуг / С. В. Скибінський, Л. О. Іванова, О. Ф. Моргун. – Л. : Видавництво Львівської комерційної академії, 2000. – 246 с.
147. Скот М. Факторы стоимости: Руководство для менеджеров по выявлению рычагов создания стоимости / М. Скот; пер. с англ. – М.: ЗАО «Олимп-Бизнес», 2000. – 432 с.
148. Соловьева Ю. П. Внутренний маркетинг как элемент рыночной ориентации организации / Ю. П. Соловьева // Маркетинг в России и за рубежом. – 2005. – № 2. – С. 3–8.
149. Старостіна Алла Олексіївна. Маркетингові дослідження: Практичний аспект / А. О. Старостіна. – К. : Вільямс, 1998. – 261с.
150. Старостіна А. О. Маркетинг: [Навч. посіб. – 2-ге вид., переробл. і доп.] / А. О. Старостіна, О. В. Зозульов.– К.: Знання-Прес, 2003. – 326 с.
151. Степанов Д. В. Интеллектуальный капитал, сбалансированная система показателей и экономическая добавленная стоимость в системе управления, нацеленной на создание стоимости [Электронный ресурс] / Д. В. Степанов. – Режим доступа: <http://d-stepanov.narod.ru/publications/vbm01.htm>.
152. Стоун М. Маркетинг, ориентированный на потребителя / М. Стоун, Н. Вудвок, Л. Мэтчингер; пер. с англ. М. Веселковой. – М.: ФАИР-ПРЕСС, 2003. – 336 с. – (Университеты бизнеса).
153. Тарнавский В. Маркетинг – точная наука / В. Тарнавский // Новый маркетинг. – 2006. – № 9. – С. 76–79.
154. Темпи зростання промислового виробництва [Електронний ресурс] // Державний комітет статистики України. Темпи зростання промислового виробництва. – Режим доступу: <http://www.ukrstat.gov.ua/>.

155. Ткаченко Лариса Вікторівна. Маркетинг послуг: [Підруч. для студ. вищих навч. закл.] / Л. В. Ткаченко. Днепропетровский ун-т экономики и права. – Д. : Издавництво ДУЕП, 2002. – 192 с.
156. Томпсон, Харви. Кто увел моего клиента? Выиграшные стратегии формирования и поддержания лояльности клиентов / Харви Томпсон; пер. с. англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2005. – 336 с.
157. Трофимова О.К. Введение в управленческий консалтинг [Электронный ресурс] / О. К. Трофимова // Режим доступа: <http://www.cfin.ru/consulting/mkintro-02.shtml>.
158. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу [Електронний ресурс] / О. Трофимова // Режим доступа: [http://sme.ukraine-inform.org.ua/docs/SMEUA\\_Snapshot\\_BC\\_Sector\\_ukr.pdf](http://sme.ukraine-inform.org.ua/docs/SMEUA_Snapshot_BC_Sector_ukr.pdf).
159. Трофімова О. Огляд потреб малого та середнього бізнесу у трьох пріоритетних регіонах: Рівне, Чергінові та Житомирі [Електронний ресурс] / О. Трофимова // Режим доступа: [http://sme.ukraine-inform.org.ua/docs/SMEUA\\_SME\\_needs\\_ukr.pdf](http://sme.ukraine-inform.org.ua/docs/SMEUA_SME_needs_ukr.pdf).
160. Уорд Т., Дэггер Т. Проблемы маркетинга отношений при обслуживании потребителей / Т. Уорд, Т. Дэггер // Маркетинг услуг. – 2008. – № 1. – С. 2–16.
161. Ходоровская Т. Что день грядущий нам готовит? Инструменты и технологии программ лояльности в XXI столетии / Т. Ходоровская // Новый маркетинг. – 2006. – № 7. – С. 116–118.
162. Хорев В. П. Актуалізація содержания управленческого консалтинга / В. П. Хорев // Дайджест финансы. – 2006. – № 10. – С. 28–36.
163. Челенков А. Некоторые аспекты концепции маркетинга взаимодействия / А. Челенков, С. Гончаров // Маркетинг. – 2006. – № 6. – С. 17–31.
164. Черников А. Balanced Scorecard без секретов [Электронный ресурс] / А. Черников // Режим доступа: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_1482/](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_1482/).
165. Чернов Ю. В. Управленческое консультирование: Учеб. пособие / Ю. В. Чернов, С. В. Фомишин, А. И. Тищенко. – Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. – 272 с.

166. Что такое сбалансированная система показателей? [Электронный ресурс] // Режим доступа: [http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc\\_short.shtml](http://www.cfin.ru/management/controlling/bsc_short.shtml).
167. Чубукова И. Сюрпризы привила Парето. Принципы деления клиентов по поведенческому признаку / И. Чубукова // Новый маркетинг. – 2007 – № 11. – С. 41–45.
168. Шимкович В. Многогранный маркетинг / В. Шимкович // Новый маркетинг. – 2006. – № 4. – С. 72–76.
169. Шканова О. М. Маркетинг послуг: [Навч. посіб.] / О. М. Шканова. – К.: Кондор, 2003. – 304 с.
170. Щоквартальне видання Економіка України: тенденції, оцінки, прогнози [Електронний ресурс] // Центр соціально-економічних досліджень. Економіка України: тенденції, оцінки, прогнози. – Щоквартальне видання. – I кв. 2008. – Режим доступу: <http://www.case-ukraine.com.ua/u/db/13fda71b5094ee509aba1c69873553c8.pdf>.
171. 2005 – рік поліпшення умов для бізнесу? Вітчизняні підприємства очима соціологів // Консалтинг в Україні– 2005. – № 3. – С. 3.
172. Aaker David A. Strategic Market Management (Strategic Market Managment), Wiley; 8 edition, March 9, 2007, 336 pages.
173. Belk R.W. Studies in the new consumer bahaviour // D.Miller. Acknowledging Consumption. A Review of New Studies. London and New York: Routledge, 1995.
174. Berry L. L. “Relationship marketing. In Emerging Perspectives on Services Marketing”, American Marketing Association, Chicago, 1983, p. 25–28.
175. Berry L.L., “Relationship marketing of services – growing interest, emerging perspectives”, Journal of Academy of Marketing Science, Vol. 23, 1995, p. 236–245.
176. Berry, L. L. “Services Marketing is Different”, Business, May-June 1980, p. 24–29.
177. Berry, L. L. and Parasuraman, P. Marketing Services: Competing through Quality. – New York: The Free Press, 1991.
178. Bitner, M. J. “Serviceapes: The impact of Physical surrounding on Customer and Employees”, Journal of Marketing, April 1992, p. 56.

179. Bolton R., “A dynamic model of the duration of the customer’s relationship with a continuous service provider: the role of satisfaction”, *Marketing Science*, Vol. 17, Winter 1998, p. 45–65.
180. Brandt, D. Randall, “For good measure”, *American Marketing Association*, January–February, 2007, p. 21–30.
181. Day George S. *Market Driven Strategy: Processes for Creating Value by*, Free Press, November 10, 1999, 432 pages.
182. Drucker, Peter. *Management: Tasks, Responsibilities, Practicies*. New York, NY: Harper & Row, 1974.
183. Eiglier, P. and Langeard, E *Principles de politique marketing pour les entreprises de services*. – L’Institute d’Administration des entreprises, Universite d’Aix-Marseille, 1976.
184. FEACO Information Document. Bruxelles, 1994, p. 18–21.
185. Frederick E., Webster, Jr., “The discoveries of the Marketing concept”, *Bussiness horizons*, May–June 1988, p. 37.
186. Greiner L.E., Metzger R.O. *Consulting to management*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice Hall, 1983.
187. Grönroos, Christian, “Keynote paper. From marketing mix to relationship marketing – towards a paradigm shift in marketing”, *Journal: Management Decision*, Vol. 35, Issue: 4, 1997, p. 322–339.
188. Grönroos, C. *Service Management and Marketing: Managing the moment of truth in the service sector*. – Cambridge, Mass: Marketing Science Institute, 1990.
189. Grönroos, Christian. *Strategic management and marketing in the service sector*. Helsingfors, 1982.
190. Holtz Herman. *Advice, a High Profit Business: A Guide for Consultants and Other Entrepreneurs*, Prentice Hall, 1986, 242 pages.
191. Jagdish N. Sheth, Atul Parvatlyar, “Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, 1995, p. 255–271.
192. Jensen H.R., “Creating and maintaining sustainable relationship with customer in consumer markets”, *American Marketing Association*, Vol. 6, 1997, p. 219–26.

193. Kaplan, Robert S., Norton, David P. “How to Implement a New Strategy Without Disrupting Your Organization”, *Harvard Business Review*, March 2006, p.100–109.
194. Keith R.J. *The Marketing Revolution* // Ben M.Enis & Keith K.Cox (Eds.). *Marketing Classics. A Selection of Influential Articles*. 5th edition. Boston, London, et al.: Allyn and Bacon, Inc., 1985, p.38-42.
195. Kubr M. *How to select and use consultants: A client’s guide*. Geneva: ILO, 1993.
196. Kumar V. *Managing Customers for Profit: Strategies to Increase Profits and Build Loyalty*, Wharton School Publishing; 1 edition, January 20, 2008, 320 pages.
197. Leidner, Dorothy E., “The Ongoing Challenges of Knowledge Management Initiatives”, *Cutter Benchmark Review*, Vol. 6, No. 3, March 2006, p. 5-11.
198. Morgan R. and Hunt S.D., “The commitment trust theory of relationship marketing”, *Journal of Marketing*, Vol. 58, July 1994, pp. 20–38.
199. Mruk H., Pilarczyk B., Sojkin B., Szulce H. *Podstawy marketingu*. Poznań: Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej, 1999.
200. Parasuraman A., Zeithaml V. and Berry L., “SERVQUAL: a multiple-item scale for measuring consumers’ perceptions of service quality”, *Journal of Retailing*, Vol. 64, No. 1, 1988, p. 12–37.
201. Peppers D. and Rogers M., “The new marketing paradigm: one-to-one”, *American Advertising*, Vol. 9, No. 4, 1994, p. 20–22.
202. Porter Michael E. *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*, Free Press; 1 edition, June 1, 1998, 592 pages.
203. Prahalad C. K., Ramaswamy Venkat. *The Future of Competition: Co-Creating Unique Value with Customers*, Harvard Business School Press, February 18, 2004, 320 pages
204. Preddy Shan. *How to Market Design Consultancy Services: Finding, Winning and Keeping Clients*, Ashgate Publishing, August 1997, 182 pages.
205. Rathmell, J. *Marketing in the Service Sector*. – Mass: Winthrop Publishers, 1974.
206. Reichheld F. *The Loyalty Effect: The Hidden Force behind Growth, Profits, and Lasting Value*, Harvard Business School Press, Boston, MA, 1996.



207. Reinartz W. and Kumar V. (2003). “The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration”, *Journal of Marketing*, Vol. 67, January 2003, p. 77–99.
208. Roberts K., Varki S. and Brodie R., “Measuring the quality of relationships in consumer services: an empirical study”, *European Journal of Marketing*, Vol. 37, Nos 1/2, 2003, p. 169–196.
209. Schrello Don M. *The Complete Marketing Handbook for Consultants*, Pfeiffer & Co, December 1, 1989, 590 pages.
210. Sheth Jagdish, Sobel Andrew. *Clients for Life: How Great Professionals Develop Breakthrough Relationships*, Simon & Schuster; 1st edition, September 8, 2000, 272 pages
211. Sheth J. and Parvatiyar A., “Evolving relationship marketing into a discipline”, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, № 1, 2002, p.3.
212. Sheth Jagdish N, Parvatiyar Atul. *Handbook of Relationship Marketing*, Sage Publications, Inc; 1 edition, December 22, 1999, 680 pages.
213. Verhoef P., “Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development”, *Journal of Marketing*, Vol. 67, October 2003, p.30–45.
214. Ward T., Frew E. and Caldow D., “An extend list of the dimensions of “relationship” in consumer service product marketing: a pilot study”, *American Marketing Association*, Vol. 6, 1997, p. 531–544.
215. Weiss Alan. *The Ultimate Consultant: Powerful Techniques for the Successful Practitioner*, Pfeiffer; 1 edition, August 3, 2001, 288 pages.