

ЗАТВЕРДЖЕНО

Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.04

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Факультет товарознавства, торгівлі та маркетингу
Форма навчання денна
Кафедра маркетингу

Допускається до захисту

Завідувач кафедри _____ проф. Н.В. Карпенко
(підпис)

«_____» _____ 2021 р.

ДИПЛОМНА РОБОТА

на тему «Управління процесом маркетингового консалтингу в сучасних умовах»

зі спеціальності 075 Маркетинг

Виконавець роботи Лебідь Юлія Володимирівна

(підпис, дата)

Науковий керівник д.е.н., професор Карпенко Наталія Володимирівна

(підпис, дата)

Полтава 2021

ЗАТВЕРДЖЕНО
Наказ Вищого навчального закладу Укоопспілки
«Полтавський університет економіки і торгівлі»
08 липня 2015 року № 152-Н

Форма № П-4.03

**ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД УКООПСІЛКИ
«ПОЛТАВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ЕКОНОМІКИ І ТОРГІВЛІ»**

Затверджую

Завідувач кафедри _____ проф. Н.В. Карпенко
(підпис)

«_____» _____ 2021 р.

**ЗАВДАННЯ ТА КАЛЕНДАРНИЙ ГРАФІК
ВИКОНАННЯ ДИПЛОМНОЇ РОБОТИ**

на тему «Управління процесом маркетингового консалтингу в сучасних умовах»

Студентка спеціальності 075 Маркетинг

Лебідь Юлія Володимирівна

Прізвище, ім'я, по батькові

Затверджена наказом ректора № 195-Н від «__» 2021 р.

Зміст роботи (визначається кожною кафедрою окремо)	Термін виконання	Термін фактичного виконання
1. Підбір і вивчення літературних джерел, вибір теми, її обґрунтування		
2. Складання і затвердження науковим керівником та зав. кафедри розгорнутого плану роботи		
3. Збір, вивчення і обробка інформації, необхідної для виконання роботи		
4. Підготовка теоретичного (першого) розділу роботи		
5. Написання аналітичного (другого) розділу		
6. Розробка та обґрунтування пропозицій (третій розділ)		
7. Оформлення роботи		
8. Подання роботи науковому керівнику		
9. Подання роботи на кафедру		
10. Перевірка роботи на плагіат		
11. Подання роботи для зовнішнього рецензування		

Дата видачі завдання «__» 2021 р.

Студент _____
(підпис)

Науковий керівник _____ д.е.н., професор Карпенко Наталія Володимирівна
(підпис)

Результати захисту дипломної роботи

Дипломна робота оцінена на _____
(балів, оцінка за національною шкалою, оцінка за ECTS)

Протокол засідання ЕК № _____ від «__» 2021 р.

План

дипломної роботи студента освітньо-кваліфікаційного рівня «магістр»
спеціальності 075 Маркетинг
на тему *«Управління процесом маркетингового консалтингу в сучасних умовах»*

ВСТУП

РОЗДІЛ 1. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГУ

1.1. Процес управління консалтинговою діяльністю за використанням маркетингового стратегічного планування

1.2. Маркетингова стратегія як орієнтир досягнення цілей консалтинговою компанією

1.3. Фактори та ризики, що впливають на розвиток маркетингового консалтингу

РОЗДІЛ 2. МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ГРУПИ КОМПАНІЙ "Advanter Group"

2.1. "Advanter Group" як провідна група з маркетингового консалтингу в Україні

2.2. Стратегічне маркетингове планування в діяльності "Advanter Group" на ринку консалтингових послуг

2.3. Актуальність маркетингового управління в сфері консалтингу групи компаній "Advanter Group"

РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У МАРКЕТИНГОВОМУ КОНСАЛТИНГУ

3.1 Інноваційні орієнтири та сучасні напрями розвитку маркетингового консалтингу

3.2. Систематизація маркетингового стратегічного планування у маркетинговому консалтингу

3.3. Шляхи подолання ринкових ризиків у маркетинговому консалтингу

ВИСНОВКИ

Студентка

(підпис)

ЛЕБІДЬ Ю.В.

«21» грудня 2021 р.

Реферат дипломної роботи
студентки Лебідь Ю.В.
на тему «Управління процесом маркетингового консалтингу в сучасних
умовах»

Відомості про обсяги роботи: дипломна робота містить 88 сторінок друкованого тексту, 30 літературних джерел за переліком посилань.

Мета роботи – проаналізувати процес організації та проведення маркетингових досліджень на прикладі «Advanter Group», виявити основні проблеми, ризики що виникають у консалтинговій сфері, та розробити шляхи вирішення існуючих проблем з метою удосконалення якості послуг, що надаються консалтинговими агенціями.

Об'єкт дослідження – «Advanter Group». Пріоритетні напрямки діяльності компанії включають: консалтингова діяльність у різних сферах бізнесу. Зокрема, у маркетинговому консультуванні та стратегічному плануванні програм.

Методи дослідження – методи теоретичного узагальнення та порівняння, системний підхід до аналізу показників характеристик діяльності організації.

Інформаційне забезпечення – вітчизняні та зарубіжні джерела наукової інформації (монографії, статті, збірники наукових праць, доповіді, тези, тематичні дослідження), матеріали Державної служби статистики України, експертні оцінки, інформація мережі Internet.

Результати дослідження – у рамках даної роботи буде проведений аналіз існуючого процесу організації проектів маркетингових досліджень за допомогою проведення паралелі між існуючими бізнес процесами та процедурами встановленими у компанії та теоретичними принципами організації вищезгаданих проектів.

Рекомендації щодо використання результатів дослідження - основні наукові положення роботи доведено до рівня методичних рекомендацій, які можна використовувати у практиці компаній.

Значущість роботи - на основі зібраних даних буде розроблений план удосконалення та поліпшення існуючих процесів, що у результаті буде виражено у підвищенні ефективності організації роботи консалтингових компаній.

Висновки – за результатами дипломної роботи були досліджені теоретичні аспекти організації маркетингового консалтингу на національному ринку. В другому розділі диплому проаналізована діяльність «Advanter Group», визначені основні аспекти діяльності, досліджена специфіка роботи даної консалтингової фірми, маркетингового консультування загалом, визначення ризиків та шляхів їх уникнення.

Перелік ключових слів (словосполучень) – управління маркетингом, стратегічний маркетинг, маркетинговий консалтинг, консалтингова компанія, стратегічне планування, ризики маркетингового консалтингу.

Реферат дипломной работы
студентки Лебедь Ю.В.
по теме «Управление процессом маркетингового консалтинга в
современных условиях»

Сведения об объемах работы: дипломная работа содержит 88 страниц печатного текста, 40 литературных источников по списку ссылок.

Цель работы – проанализировать процесс организации и проведения маркетинговых исследований на примере Advanter Group, выявить основные проблемы, риски возникающие в консалтинговой сфере, и разработать пути решения существующих проблем с целью усовершенствования качества услуг, предоставляемых консалтинговыми агентствами.

Объект исследования – Advanter Group. Приоритетные направления деятельности компании включают в себя: консалтинговая деятельность в различных сферах бизнеса. В частности, в маркетинговом консультировании и стратегическом планировании программ.

Методы исследования – методы теоретического обобщения и сравнения, системный подход к анализу характеристик деятельности организации.

Информационное обеспечение – отечественные и зарубежные источники научной информации (монографии, статьи, сборники научных трудов, доклады, тезисы, тематические исследования), материалы Государственной службы статистики Украины, экспертные оценки, информация сети Internet.

Результаты исследования – в рамках данной работы будет проведен анализ существующего процесса организации проектов маркетинговых исследований посредством проведения параллели между существующими бизнес-процессами и процедурами установленными в компании и теоретическими принципами организации вышеупомянутых проектов.

Рекомендации по использованию результатов исследования – основные научные положения работы доведены до уровня методических рекомендаций, которые можно использовать в практике компаний.

Значимость работы – на основе собранных данных будет разработан план усовершенствования и улучшения существующих процессов, что в итоге будет выражено в повышении эффективности организации работы консалтинговых компаний.

Выводы – по результатам дипломной работы, были исследованы теоретические аспекты организации маркетингового консалтинга на национальном рынке. Во втором разделе диплома проанализирована деятельность Advanter Group, определены основные аспекты деятельности, исследована специфика работы данной консалтинговой фирмы, маркетингового консультирования в целом, определения рисков и путей их избегания.

Список ключевых слов (словосочетаний) – управление маркетингом, стратегический маркетинг, маркетинговый консалтинг, консалтинговая компания, стратегическое планирование, риски маркетингового консалтинга.

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГУ	4
1.1. Процес управління консалтинговою діяльністю за використанням маркетингового стратегічного планування.....	4
1.2. Маркетингова стратегія як орієнтир досягнення цілей консалтинговою компанією.....	18
1.3. Фактори та ризики, що впливають на розвиток маркетингового консалтингу.....	25
РОЗДІЛ 2.МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ГРУПИ КОМПАНІЙ "ADVANTER GROUP".....	32
2.1. "Advanter Group" як провідна група з маркетингового консалтингу в Україні.....	32
2.2. Стратегічне маркетингове планування в діяльності "Advanter Group" на ринку консалтингових послуг.....	40
2.3. Актуальність маркетингового управління в сфері консалтингу групи компаній "Advanter Group".....	48
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У МАРКЕТИНГОВОМУ КОНСАЛТИНГУ	52
3.1 Інноваційні орієнтири та сучасні напрями розвитку маркетингового консалтингу.....	52
3.2.Систематизація маркетингового стратегічного планування у маркетинговому консалтингу.....	55
3.3. Шляхи подолання ринкових ризиків у маркетинговому консалтингу.....	64
ВИСНОВКИ.....	77
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	82
ДОДАТКИ.....	86

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В даний час основою для існування будь-якого конкурентоспроможного підприємства є головні завдання маркетингової стратегії та планування в системі підприємництва, а саме: вивчення факторів навколишнього середовища й кон'юнктури ринку, аналіз стану внутрішнього середовища, аналіз можливих ризиків, економічне обґрунтування концепції, розробка плану маркетингу, формування плану виробництва, розрахунок очікуваних фінансових результатів, визначення джерел фінансування для реалізації обґрунтованої стратегії, розробка контрольних заходів для відстеження витрат і результатів. Планування можна визначити як одну із пріоритетних функцій управління, що полягає в підготовці різних варіантів управлінських рішень у вигляді прогнозів, проектів, програм і планів, обґрунтуванні їх оптимальності, забезпеченні можливості виконання і перевірки їх виконання. Зокрема це важливо для групи компаній з консалтингу «Advanter Group».

Головна мета роботи – визначити сутність управління процесом маркетингового консалтингу в сучасних умовах на прикладі групи компаній з консалтингу «Advanter Group».

Об'єктом дослідження є діяльність господарюючих суб'єктів, структурних елементів економіки групи компаній консалтингу «Advanter Group», з позицій, їх діяльності, що пов'язує суб'єкта зі структурами в зовнішньому середовищі та щодо використання, впливу на послуги.

Предметом дослідження є вивчення можливостей використання стратегій та планування в практичній діяльності, складання маркетингових прогнозів, проектів програм і планів, розробка методології та методики розв'язання різноманітних проблем, а також організації розробки і здійснення.

РОЗДІЛ 1

МАРКЕТИНГОВА СТРАТЕГІЯ ТА МАРКЕТИНГОВЕ ПЛАНУВАННЯ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГУ

1.1.Процес управління консалтинговою діяльністю за використанням маркетингового стратегічного планування

Консалтингові фірми, як і виробничі підприємства, користуються концепцією стратегічного розвитку своєї компанії та технікою стратегічного планування. Однак сприйняття корпоративної стратегії лише як сфери застосування професійних знань останнім часом зникає серед консультантів. Все більшого поширення набуває погляд на стратегічний розвиток як на корисний для консультаційної організації, хоча терміном «стратегія» користуються не завжди.

Такий підхід обумовлений наступними змінами зовнішнього середовища: стрімким розвитком управлінського консалтингу за останні 10 років; збільшенням кількості консультантів з питань управління, що сприяло появі конкуренції у цій сфері; орієнтацією консультаційних фірм на ринок та споживача, використанням агресивного маркетингу послуг (рис 1.1).

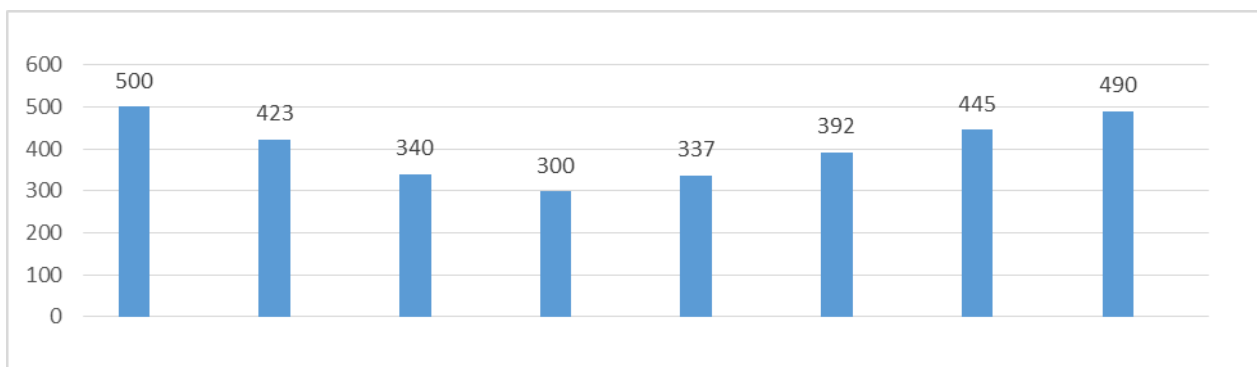
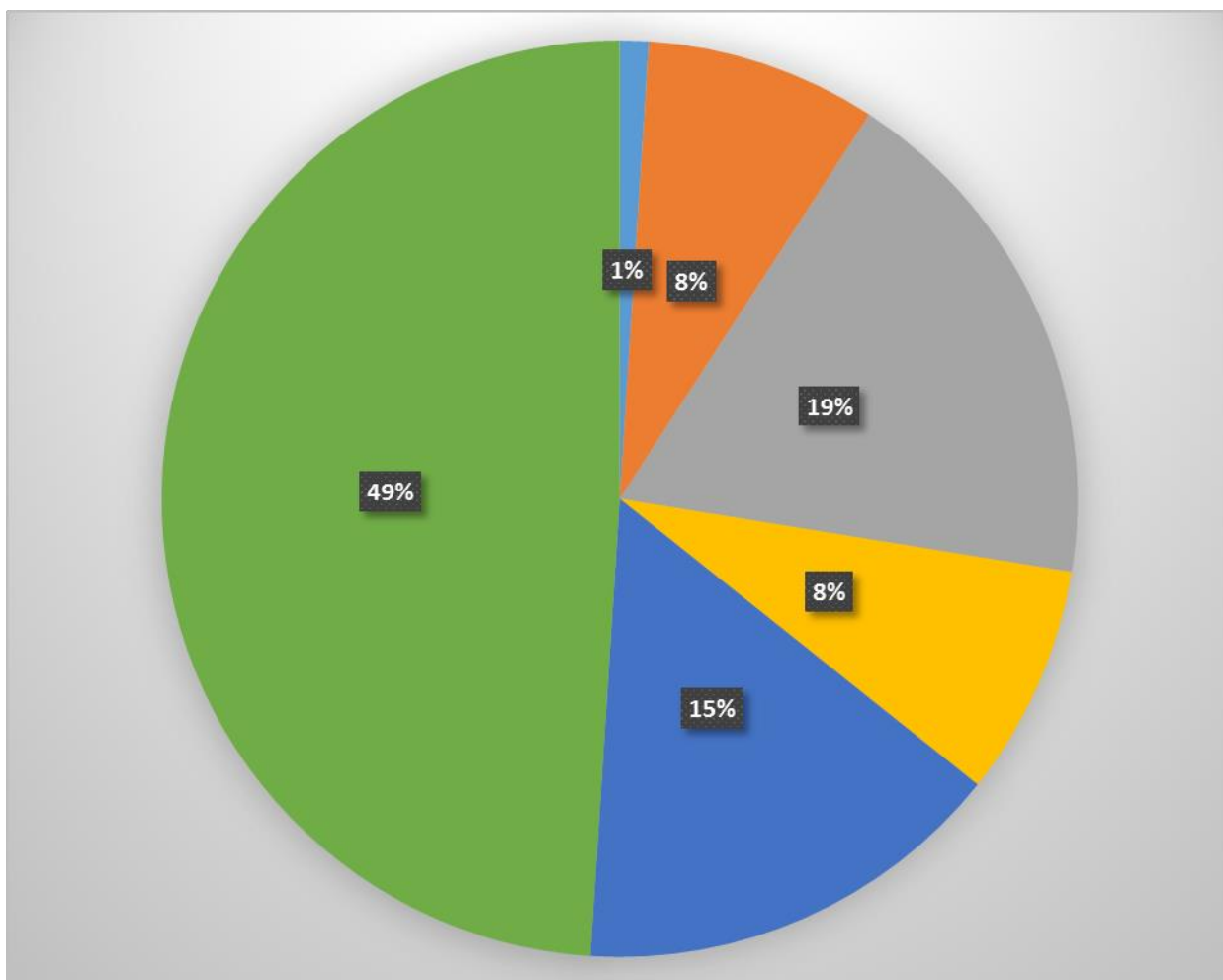


Рис.1.1 Місткість ринку консультаційних послуг в Україні (2011-2021 рік, млн. дол.) (6, зроблено автором)



49%-ІТ технології

1%-виробництво

8%-адміністрування та маркетинг

19%-управління кадрами

8%-фінансове управління

15%-спеціальні послуги

Рис. 1.2 Структура сучасного стану ринку України (8, зроблено автором)

Таким чином, перед окремою консультаційною фірмою виникає проблема утримання своїх ринкових позицій, постійного перегляду ступеня своєї компетентності та відповідності набору послуг вимогам клієнтів (рис.1.2). Змістом стратегічного планування є спрямування власних ресурсів підприємства, установи чи організації в ті галузі, які мають найбільший потенціал розвитку. Для будь-якого підприємства стратегія — це вибір шляху розвитку. Консультування, як специфічний напрямок бізнесу, виступає водночас у двох якостях: професійної діяльності та ділової

активності. Ця єдність двох аспектів консалтингу визначає власне специфіку консалтингової фірми. Діяльність консультативної фірми визначається наявністю стандартизованої системи виробництва та надання послуг, а також використання певних методологічних підходів у діагностиці, аналізі та розробці алгоритму вирішення проблеми [6, с.495].

Звичайно, неможливо продавати клієнтам стандартизовані комплекти послуг чи рішень проблем, які потребують індивідуального підходу. Але загальна стандартизована система професійної організації своєї діяльності, яка має бути творчо використана, забезпечує консалтинговій фірмі успіх. Ділова активність консультативної фірми спричинена ринковими умовами її існування. Сьогодні вже не виникає сумніву у тому, що консалтинг є бізнесом, а послуги консультантів мають бути продані. Щоб забезпечити фірмі прибуток та професійну репутацію консультант повинен виступати водночас у ролі професіонала і комерсанта (рис.1.3).



Рис. 1.3 Риси консалтингових послуг
(10, зроблено автором)

Стратегія консультаційної фірми повинна охоплювати обидві сторони консультування — професійний та комерційний. Однак першим кроком, який викличе наступний, має бути визначення професійної мети фірми.

Професійний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми включає:

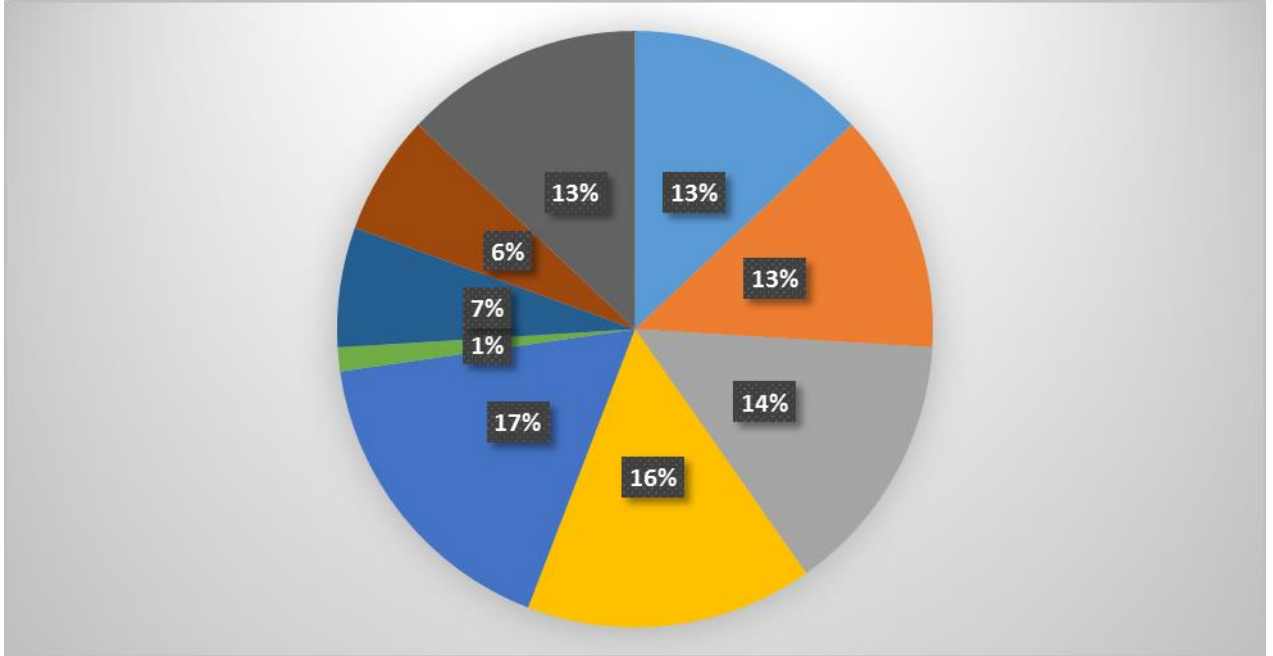
- 1) професійний профіль консалтингової фірми;
- 2) професійне обличчя фірми: унікальні методичні прийоми; використання специфічної документації фірми; користування спеціальними атрибутами; рівень професійної культури; імідж консультанта; спілкування з клієнтами та міра участі у вирішенні проблем;
- 3) технічне лідерство фірми: першість у галузі технології та управлінських методів; відстеження нової інформації та пропонування її клієнтам;
- 4) види послуг, які надаватиме фірма: лише управлінські; технічні; інформаційні; визначення напрямків розширення своїх послуг.

Наступним кроком розробки стратегії розвитку консалтингової фірми є визначення другого стратегічного параметру — ділової активності. Комерційний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми вимагає визначення:

- 1) мети бізнесу консультаційної фірми;
- 2) мети ділової стратегії: забезпечення виживання; утримання поточних ринкових позицій; вибір темпів зростання (швидкого, повільного);
- 3) бажаного розміру доходів та прибутку;
- 4) міри фінансової стабільності та незалежності фірми.

Стратегія консалтингової фірми, що розроблена згідно з метою двох аспектів її діяльності, призначена забезпечити подальший розвиток цього специфічного підприємства як професійної одиниці і ринкової структури. Практичний досвід ринкового існування окремих елітних інтелектуальних структур (наукових, мистецьких) підтверджує, що без зовнішньої підтримки фінансове самостійне життя такої одиниці може бути забезпечене лише відповідною грамотною стратегією, яка могла б примирити неринкову

сутність системи з ринкове підкореним середовищем. Консалтингова фірма, як інтелектуально спрямована структура, може називатися фірмою лише тоді, коли її професійна мета узгоджена і адекватна фінансовим цілям її діяльності (рис.1.4).



По 13% - фінансовий, управлінський, ІТ-консалтинг

По 6,5%-оцінка вартості майна та бізнесу та консалтинг у сфері управління персоналом

14,3%-запровадження систем управління якістю та сертифікація

15,6%-тренінги та семінари

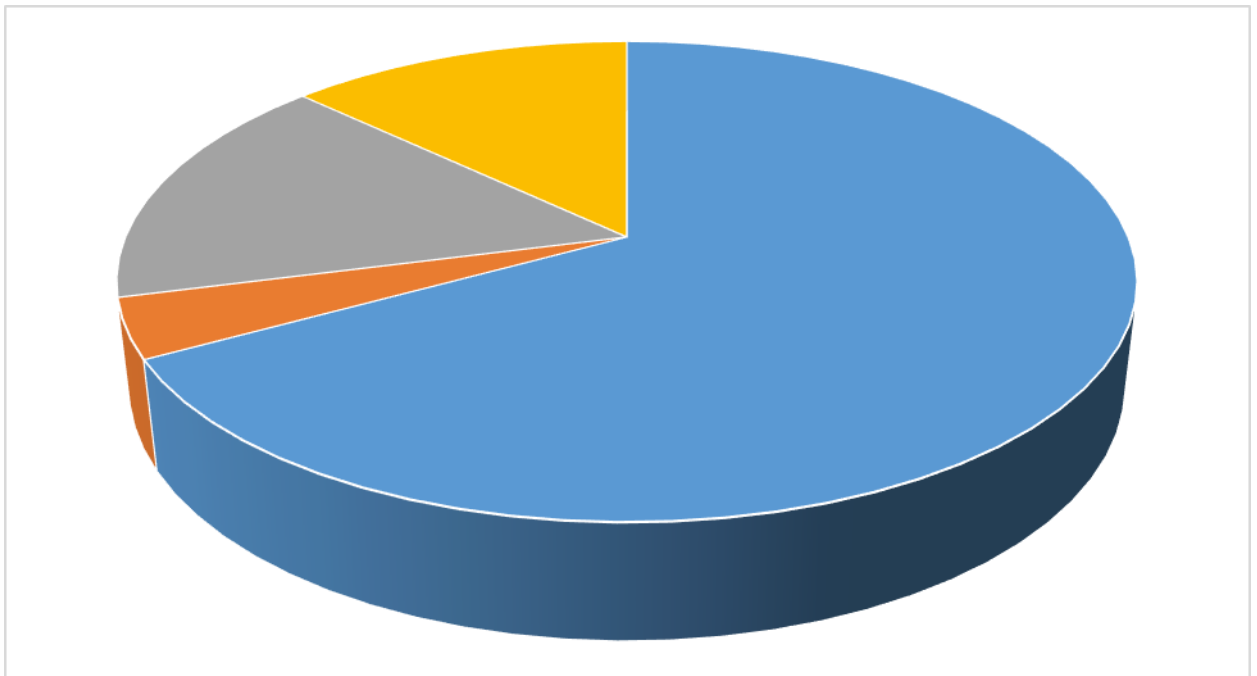
16,9%-юридичний консалтинг

1,3%-інші види консалтингу

Рис. 1.4 Види консалтингу (4, зроблено автором)

Стратегічний вибір консультативної фірми, як рішення, що розраховане на довгострокову реалізацію, стосується найважливіших сторін внутрішнього та ринкового існування підприємства: визначення діапазону послуг; визначення базових клієнтів; визначення розміру та темпів зростання фірми; взаємодія із конкурентним середовищем. Однак слід зазначити, що обрана стратегія консультування повинна коректуватися згідно з вимогами інноваційних процесів та змінами зовнішнього середовища. Тим більше, що

консультаційна фірма у питаннях зміни ринків та продукції більш гнучка, ніж промислове підприємство. Чутливість фірми до диктату ринку обумовлена структурою персоналу, який включає спеціалістів із технічною, економічною та іншою освітою, а також різними профілями діяльності, що завжди дозволить колективу пристосовуватися до стратегічних змін. Основним блоком стратегії консалтингової фірми є визначення її продукції. Для його формування теорія стратегічного планування пропонує визначити природу та коло послуг консультаційної фірми (рис.1.5). Стратегія консультування має декілька альтернатив [8, с.20].



67%-фінансовий, юридичний, ІТ-консалтинг

13%-дослідження ринків

16%-інші

4%-стратегічне планування

Рис. 1.5 Стратегія консультування (12, зроблено автором)

Стратегія надання консультаційних послуг №1. Послуги поділяються за функціональними та предметними сферами втручання. Консультаційна фірма, що обрала цю альтернативу, визначає свої послуги за наступною класифікацією: фінанси; маркетинг; управління та організація виробництва;

загальне управління та інші. Це найбільш поширена класифікація, але й найбільш примітивна. Таке визначення власного асортименту послуг нічого не говорить клієнтові про саму фірму, її консультантів та особливості їх професійних методологічних підходів. Для самої фірми також така стратегія досить важка — можуть виникнути проблеми занадто широкого діапазону, який не під силу подолати дрібній фірмі [7, с.241].

Стратегія надання консультаційних послуг №2. Класифікація послуг відбувається за проблемним критерієм. Так консультанти пропонують допомогу у вирішенні питань економії ресурсів, раціоналізації напрямку руху інформаційних потоків, виявленні можливості реструктуризації підприємства, зміні форм власності, злитті та інше. Таким чином, пропонується вирішення конкретної проблеми з використанням консультації процесу та здійсненням необхідного (фінансового, юридичного, технологічного, організаційного та інше) супроводу робочою групою консультантів.

Стратегія надання консультаційних послуг №3. Консультанти пропонують вирішення проблем клієнта власними унікальними методами, з використанням спеціальних підходів, моделей та систем управління. Консалтингова фірма може використовувати власні запатентовані авторські алгоритми розв'язання окремих питань. Як правило, незважаючи на досить стандартизовані моделі вирішення питань, консультанти використовують консалтинг, що розвиває. Доцільним є вибір моделі «співробітництво», що дозволяє діагностувати проблемне поле клієнта, адаптувати базову стандартизовану модель до специфіки клієнтської організації та застосувати окрему систему впровадження інновації з використанням тренінгових заходів та навчальної роботи з персоналом. До цього методу надання консалтингових послуг також можуть входити довгострокові взаємовідносини консультанта та клієнта, засновані на підтримці запропонованої системи у робочому стані та забезпеченні зворотного зв'язку. Прикладом стратегії №3 може бути надання консалтингових послуг з використанням комп'ютерних моделей та

інших прикладних засобів, що застосовують у прогнозуванні кон'юнктури, стратегічному плануванні та інших галузях.

Стратегія надання консультаційних послуг №4. У меморандумі консалтингової фірми зазначається описання методології консультування та ідентифікації проблем клієнта. Консультанти зосереджують увагу потенційних клієнтів не на змісті та результаті консультування, а на підходах до вирішення проблеми та можливості оволодіння клієнтом певними прийомами діагностики, аналізу та розробки альтернатив вирішення проблеми. Таким чином, фірма пропонує не саму послугу, а метод. Найбільш поширена стратегія №4 серед консультантів процесу. Угода між консультантом і клієнтом потребує від клієнта згоди не лише з умовами консультанта стосовно співробітництва та гонорару, але й з методом консультування. Як правило, професійний консалтинг використовує комбіновані стратегії, які дають змогу консультантові процесу рекламувати відразу і проблемну сферу допомоги (стратегія №2) і метод вирішення проблеми (стратегія №4).

Наступним структурним блоком стратегічного вибору консалтингової фірми є визначення базових клієнтів. Перш за все, організація повинна визначити свій поточний ринковий сегмент. Споживча площа консалтингової фірми може бути розглянута з певних позицій, наприклад: обслуговування підприємств будь-якого розміру (дрібні, середні, великі, дуже великі); обслуговування об'єктів однієї або декількох галузей (транспорт, будівництво, енергетика та ін.); обслуговування підприємств будь-якої форми власності (приватні, державні, змішані); географічний поділ ринку; обслуговування фірм з різним рівнем складності систем управління та інше. Окрім того, організація має визначити частку державних та суспільних організацій у її споживчому колі. Відомо, що окремі консалтингові фірми розвинутих країн визначили частку державного клієнтського сектора у 20-30%. Але цей вибір має бути продиктований умовами макросередовища, у якому функціонує дана фірма. Очевидно, що консалтингові фірми

українського ринку віддаватимуть перевагу державним підприємствам, що приватизуються, та опинилися у колі проблем, пов'язаних із зміною форми власності. Отже, приватизаційні послуги найбільш поширені в асортименті послуг українських консалтингових фірм та їх зарубіжних колег, що працюють в Україні. І нарешті, дуже важливим є обмеження споживчого середовища організації. Час роботи на клієнта крупної професійної фірми та окремого консультанта різний. Водночас угоди на велику суму скорочують час, що витрачається на маркетинг, але підвищують залежність фірми від даного клієнта [10, с.239].

Розмір та темпи зростання консалтингової фірми цілком залежать від обсягів її ринку та спектра запропонованих послуг. Також, як відомо, загальна стратегія зростання має базуватися на внутрішніх ресурсах організації, враховуючи її перспективи та конкурентні переваги. Консультаційні фірми як специфічні структури належать до числа тих, хто суттєво залежні від кадрової структури. Світовий досвід надання консультаційних послуг свідчить, що у багатьох випадках розмір консалтингової фірми стабілізується з метою збереження узгодженої команди спеціалістів, які здатні забезпечити професійний і ринковий ефект підприємству. Але дотримання такої стратегії має свої часові межі. Персонал старіє, його навички втрачають актуальність і надолуження знань у галузі новітньої управлінської науки потребує немалих витрат. У такій ситуації фірма може обмежити спектр своїх послуг такими, що потребують роботи досвідченого персоналу. Крім того, фірма може підтримувати необхідні розміри завдяки плинності кадрів нижчих посадових ступенів. Консалтингова фірма, що обирає стратегію зростання, має зіткнутися з проблемами наймання професіоналів. Ринок висококваліфікованих трудових ресурсів диктує певну політику пошуку та залучення кадрів. Фірма несе витрати, пов'язані з навчанням, стажуванням та залученням до роботи початківців. Отже, стратегії зростання та стабілізації розмірів консалтингової фірми є результатом загального стратегічного вибору організації.

Лише великі інтернаціональні компанії, яких у світі є близько десяти, можуть вирішувати складну управлінську проблему самостійно, виходячи з власних ресурсів і не звертаючись за допомогою до колег. Консалтингові фірми середніх розмірів мусять укладати угоди з колегами для виконання окремих робіт у межах генеральної угоди з клієнтом. Стратегії взаємовідносин з колегами-конкурентами можуть бути зведені до наступних моделей: стратегія відокремлення. Фірми виконують лише ті завдання, для яких достатньо їх власних ресурсів; співробітництво з окремими спеціалістами. Фірма може укладати угоди із незалежним консультантом вузького профілю, або із спеціальними агенціями з вивчення ринку, юридичними конторами та інше; угода про співробітництво на рівних умовах під час виконання складного багатоетапного завдання; використання незалежними консультантами контактів із колегами, якщо цього вимагає високий рівень складності завдання [24, с.463].

Найбільш популярною поведінкою фірм у конкурентному середовищі є використання послуг субпідрядників або залучення незалежних консультантів для роботи на неповний робочий день. Такі угоди про співробітництво із колегами сприяють атмосфері взаємного довір'я та панування єдиної філософії консультування серед професіоналів. Стратегічне управління підприємством має систему певних підходів. Головними етапами системного підходу до стратегічного управління консалтинговою фірмою мають бути наступні. Стратегічна ревізія або самодіагноз, під час якого фірма може використовувати традиційні діагностичні методи для роботи з клієнтом та для діагностики власних проблем: оцінка ринку консультаційних послуг, оцінка конкурентів, оцінка макросередовища, стратегічне рішення, контроль виконання. Як видно, перші чотири етапи відповідають підготовці стратегічного вибору, і лише п'ятий крок формує власне стратегію.

Стратегічна ревізія включає оцінку фірмою свого стану у професії та бізнесі, попередніх успіхів та невдач. Очевидно, що ревізія має відбуватися за такими напрямками: самодіагноз ресурсів та можливостей; самооцінка

іміджу. Самодіагноз ресурсів передбачає оцінку поточного, минулого та майбутнього їх стану. Діагностування персоналу фірми передбачає оцінку пануючого мікроклімату компанії, мотиваційного механізму та його ефективності, здатності сприймати консультантами інновації та потенціалу подальшого розвитку. Фінансові ресурси фірми мають бути оцінені за допомогою аналізу динаміки відповідних фінансових коефіцієнтів. У такий же спосіб фірма оцінює джерела фінансування, грошові ресурси, можливість залучення потенційних інвесторів. Аналізуючи минулу діяльність, консультаційна фірма вивчає встановлені темпи зростання, зміни частки ринку, коливання фінансових показників та інші аспекти, з яких можна одержати уроки для майбутньої стратегії. Також необхідно встановити, чи дотримувалась фірма обраної стратегії у минулому. Стратегічна ревізія повинна також охопити оцінку власного іміджу компанії, а саме: сприйняття компанії її середовищем (потенційними та поточними клієнтами, органами державної влади, суспільством взагалі). Відомо, що формування та підтримка певного іміджу фірми містить ризик його неадекватності справжньому профілю компанії. Цьому може сприяти раптова негативна реакція преси на діяльність фірми або невдала реклама. Звичайно, що, виходячи на ринок, консультант повинен враховувати, яку саме репутацію він має та чи не скомпрометовано його ім'я. Стратегічне опитування надає змогу консультантові з'ясувати настрій контактного середовища щодо його діяльності.

Оцінка ринку власних консультаційних послуг включає оцінку як діючого, так і потенційного ринку. Дослідження діючого ринку концентруються на відношеннях між консультантом та його поточними клієнтами. Консультант має оцінити правильність вибору клієнтури, міцність зв'язків співробітництва, а також здатність продати клієнтам більшу кількість послуг. Вивчення потенційного ринку передбачає аналіз у наступних напрямках: техніко-економічні характеристики та тенденції розвитку даної галузі (нова чи застаріла технологія, перспективи зростання, наявність екологічно

небезпечного виробництва, стан відносно інших галузей, стратегія національного розвитку, міжгалузеві зв'язки, рівень міжнародної конкуренції); організація бізнесу у галузі (кількість, розмір підприємств, лідери ринку, монополії, характер володіння, традиції); детальна інформація стосовно суб'єктів галузі (назви підприємств, адреси, імена володарів, специфіка іміджу); система управління (рівень та професійність менеджменту, використання сучасних інформаційних систем та технологій, освіта та компетентність керівництва); практика використання консультаційної допомоги (наявність проблем, що потребують стороннього втручання, усвідомлена потреба у консультантах, ставлення до них, досвід використання, окремі вимоги) [9, с.294].

Оцінка потенційного ринку має бути на основі глибинного дослідження, спрямованого на з'ясування не лише переліку конкурентів, але й тенденцій та перспектив його розвитку. Для консультаційної фірми, що лише починає свою роботу, є ризик як занадто розширити, так і не виправдано звужити свій потенційний ринок. У цьому випадку фірма ризикує направити не виправдано великі кошти на маркетинг, який охопить або організації, які ніколи не стануть клієнтами, або недоохопить частину підприємств, які дійсно зацікавлені у консультаційних послугах. Аналіз потенційного ринку консалтингової фірми може виконуватися відповідно до двох концепцій самосприйняття фірми: фірма розглядає всі організації своєї спеціалізації як майбутніх клієнтів; фірма обмежує коло майбутніх клієнтів лише організаціями, що зараз перебувають у скрутному становищі. Звичайно, що обидві концепції мають свої підстави.

Підприємства, що не мають проблем сьогодні, можуть відчувати труднощі завтра і повинні знати про існування консалтингової допомоги. Водночас кожній консультаційній фірмі потрібні завдання, що забезпечать її зайнятість вже сьогодні, а їх можна знайти в організаціях, що потребують допомоги. Окрім того, під час аналізу шансів консультаційної фірми до успішного виходу на ринок вдаються до прийому сегментації. Сегментація потенційних

клієнтів консалтингової фірми дозволяє групувати їх за різними ознаками: за географічним розташуванням; за технологіями виробництва; за формами власності; за специфікою фінансових труднощів; за типом ринку, що обслуговується (місцевий, експорт, реекспорт). Таке групування чітко ідентифікує загальні характеристики потенційних клієнтів та визначає їх консультаційні потреби. Новий консультант зможе орієнтуватися на ринку та обирати його сегмент, який відповідає його компетенції та найменш заповнений конкурентами. Оцінка конкурентів нової консалтингової фірми надає змогу з'ясувати профілі їх діяльності, стратегії розвитку, досягнення тощо, якщо одержати відповіді на такі питання: «Хто вони?», «Які їх розміри та стабільність бізнесу?», «Для яких ринків та організацій вони працюють?», «Яка їх технічна компетентність та асортимент послуг?», «Якими є їх стилі та підходи до консультування та маркетингу своїх послуг?», «Якою є їх професійна орієнтація?», «Який рівень цін на їх послуги?», «Чого можна навчитися у конкурентів?» (табл.1.6).

Табл. 1.6 Маркетингова діяльність консалтингової фірми (13, зроблено автором)

Визначення та аналіз продукту ринку	Хто ми? Що виробляємо?
Сегментація ринку	Для кого ми працюємо?
Позиціонування	Як продавати продукцію?
Просування продукту на ринок	Кому ми маємо продавати свою продукцію?
Продаж консалтингової послуги	Як спланувати попит та організувати збут?
Збереження клієнтів	Чого бажають клієнти? Як задовольнити попит?

Навчання у конкурентів може суттєво допомогти грамотному менеджеру, але цей прийом несе у собі ризик копіювання дій сильних суперників. Кожний суб'єкт ринку вирішує для себе, чи вступати йому в конкурентну

боротьбу. Консультаційний бізнес дозволяє уникнути прямої конкуренції, пропонуючи нові види послуг.

Оцінка макросередовища має бути поширеною порівняно з оцінкою ринку послуг. На ринок консультування впливає певна сукупність факторів макросередовища: політичний клімат; заохочувальна чи обмежувальна державна політика; динамізм ділового кола; локальні культурні цінності і традиції; трудове законодавство та зв'язки між крупними підприємствами. Звичайно, наведені фактори різною мірою впливають на діяльність крупної чи невеликої консультаційної фірми. Консультанти самі мають визначити цю міру та досліджувати вплив цікавих для них факторів. Як правило, фірму, що займається консультуванням з питань управління, цікавлять фактори макросередовища, дещо відмінні від тих, які впливають на діяльність консультанта дрібного бізнесу та локального ринку [12, с.150] (рис.1.7).



Рис. 1.7 Конкурентоспроможність підприємства (12, зроблено автором)

Стратегічне рішення виноситься керівником фірми після діагностичної та аналітичної роботи. Але може статися, що отриманої інформації недостатньо для здійснення стратегічного вибору. У цьому випадку рішення необхідно відкласти. Можна також прийняти декілька альтернативних рішень з умовою, що лише одне з них зберігатиметься після з'ясування ситуації. Метою стратегічного вибору фірми є розробка узгодженої стратегії, яка б

забезпечила зв'язок між усіма напрямками діяльності організації: запропонуванням послуг; пошуком сегмента; іміджем; методами маркетингу; персональною політикою; дослідницькими роботами; ресурсною політикою. Доцільним є використання управлінських здібностей консультантів під час розробки стратегії власної фірми. Це можна здійснити за допомогою створення робочих груп, що розроблятимуть спеціальний проект. Окремі консалтингові фірми вважають доцільним мати стратегічний план на 3-5 років. У цьому разі стратегічні рішення мають бути подані якомога ясніше та з доданням цифрового та контрольного матеріалу [11, с.1070].

Теоретично поточні рішення та дії мають гармоніювати з прийнятою стратегією. Але частіше стратегію або ігнорують, або з певних причин не застосовують. Відхилення від стратегії можуть бути ознакою гнучкості у диктаті ринку. Забагато консультантів, нехтуючи стратегічним рішенням, можуть приймати завдання у нехарактерній для них галузі або країні, якщо вони впевнені, що рівню складності роботи відповідає їх компетентність. Якщо відхилення від стратегії є частими та значними, можливо стратегію було неправильно обрано або вона застаріла. У цьому випадку її необхідно переглянути. Крім того, у нормальних умовах стратегію переглядають та узгоджують із вимогами часу періодично.

1.2.Маркетингова стратегія як орієнтир досягнення цілей консалтинговою компанією

Будь-який бізнес створюється для того, щоб отримувати прибуток. Ще на етапі обмірковування бізнес-ідеї у її ініціатора, як правило, є ідеальне уявлення про те, як все повинно працювати. План приблизно такий: створюємо продукт - товар або послугу. Продаємо наш продукт споживачам. Отримуємо прибуток. Ось і все - маркетингова стратегія для підприємства

розроблена. В результаті у бізнесу дійсно з'явиться віртуальна кнопка, на якій можна буде подумки написати слово «гроші», і натискати на неї з усвідомленням того, що це вибудований механізм роботи компанії, назва якому - справжня маркетингова стратегія.

Керівник компанії, який задумався про розробку маркетингової стратегії, за замовчуванням має почуття незадоволеності результатами діяльності свого підприємства. Саме це і є маркетинговою стратегією.

Зауважимо, що можна було б покращити:

- розширити ринкову частку продукції, що випускається?
- збільшити обсяг продажів?
- підвищити прибутковість бізнесу?
- зайняти лідерську позицію на ринку?

Якщо є необхідність у вирішенні хоч одного з заданих вище питань, значить вашій фірмі дійсно потрібна маркетингова стратегія. Говорячи простими словами, маркетингова стратегія - це дорожня карта з того стану, в якому компанія знаходиться зараз, в той стан, який необхідно отримати. Хороша маркетингова стратегія забезпечить оптимальне витрачання наявних ресурсів для досягнення поставлених цілей. Потрібно створити умови для придбання вашого продукту максимально можливої кількості споживачів. Про деякі способи, як цього домогтися, ми розповімо нижче.

З ознаками роботи бізнесів, яким чужа маркетингова стратегія, ми стикаємося на кожному кроці. Це вони: спамлять нашу електронну пошту пропозиціями, які нам не цікаві, а тільки дратують; це від них на наші телефони надходять так звані холодні дзвінки з такими ж пропозиціями, віднімають наш час, так як база для дзвінків складена невірно, і ми - не цільова аудиторія; це їх марна реклама, розрахована на всіх відразу, захоплює нас з самих різних носіїв.

В результаті такого некерованого маркетингу, велика частина ресурсів фірми марнується, хоча її відповідні виконавці не байдикують - розробляють численні презентації, діаграми та інший наочний матеріал, ось тільки

бажаного результату як не було, так і немає. Уникнути такої ситуації якраз і допоможе маркетингова стратегія. Вона дозволить синхронізувати для досягнення спільної мети роботу всіх рівнів підприємства - від самої вищої до самої нижчої ланки.

Маркетингова стратегія зазвичай включає в себе: аналіз споживчої аудиторії; створення портрета цільового споживача; з'ясування потреб потенційних клієнтів, пов'язаних з продуктом; на цій основі здійснюється розробка УТП - унікальної торговельної пропозиції; чітке позиціонування вашого продукту в певному сегменті ринку; аналіз конкурентів; вибір інструментів просування продукту і аналіз їх ефективності; організацію зворотнього зв'язку з клієнтами після продажу для визначення індексу задоволеності; застосування методів стимулювання продажів і допродаж при роботі з базою клієнтів, в тому числі з використанням можливостей аутсорсингового колл-центру; управління репутацією підприємства шляхом участі у всіляких рейтингах і конкурсах, реакції на відгуки покупців; навчання та координація діяльності фахівців всіх задіяних функціональних підрозділів компанії.

Споживач товару або послуги - це джерело прибутку компанії. Саме на нього необхідно впливати для збільшення результативності бізнесу. Тому для початку необхідно з'ясувати - кому і для чого ми продаємо те, що продаємо. Якщо підходити до аналізу цільової аудиторії тільки з точки зору статистики, то толку від цього буде мало. Може раптово з'ясуватися, що ваш товар купують люди у віці від 20 до 60 років, приблизно половина з яких чоловіки, а решта жінок - ясно, що це шлях в нікуди. Тому маркетингова стратегія включає і якісні методи дослідження цільової аудиторії. Для цього в розпорядженні аналітиків - і власний колл-центр, і спеціально обладнане приміщення для проведення фокус-груп.

Фокус-групове дослідження - всього лише один з методів якісних маркетингових досліджень. Якщо ви беретеся вирішити питання з визначенням цільової аудиторії самостійно, то врахуйте, що товар або

послугу купують не просто люди певного віку, статі, соціального і майнового стану, але люди з усіма цими характеристиками, що знаходяться в певній ситуації. Наприклад, людина купує підлогове покриття не тому, що воно їй потрібне саме по собі, а тому, що вона хоче зробити гарну і функціональну підлогу в своєму будинку, що в кінцевому підсумку поліпшить якість її життя і підніме соціальний статус в очах оточуючих [13, с.124].

Хороша маркетингова стратегія виходить при застосуванні в аналізі цільової аудиторії теорії Jobs to be Done (коли є задача, яку треба виконати, і є пошук кращого продукту, який допоможе йому в цьому). Вона говорить про те, що споживачі не просто купують продукти, а як би «наймають» їх для вирішення певних проблем. Посудіть самі, якщо нам необхідно скопати грядку, ми купуємо лопату, а для стрижки трави - газонокосарку. Продукти, які справляються з завданнями на прийнятному для нас рівні, ми продовжуємо використовувати і можемо порадити знайомим, що потрапили в таку ж ситуацію. Речі, які не виправдали очікувань ми «звільняємо» і замінюємо іншими.

Теорія Jobs to be Done застосовується наступним чином: розглядається не дія, а розв'язувана ним проблема - не отримати обід, а вгамувати голод; у проблеми повинно бути кілька варіантів рішення - зварити пельмені, замовити доставку їжі, піти в ресторан; в результаті рішення проблеми за допомогою вашого продукту, життя споживача повинно в чомусь покращитися - доставка готової їжі дозволить заощадити час і сили клієнта, крім того з'явиться можливість насолодитися улюбленим смаком в домашній обстановці.

Із застосуванням підходу Jobs to be Done розробляються практичні моделі, на підставі яких створюється маркетингова стратегія для конкретного користувача. Ви також можете спробувати подумати над подібною моделлю для створення портрету свого цільового споживача і розробки унікальної товарної пропозиції саме для нього. Знання продукції прямих і непрямих конкурентів, її споживчих властивостей, застосовуваних прийомів

просування необхідно для обрання виду маркетингової стратегії з метою найкращої протидії конкурентам. А ось про найбільш поширені види маркетингових стратегій згадаємо трохи детальніше.

Якби ви залишилися один на один зі своїм споживачем, то для взаємодії з ним ніяка особлива маркетингова стратегія вам не знадобилася б. На щастя, в умовах сучасного ринку так не буває. Чому на щастя? Тому що конкуренція змушує її учасників розвиватися, шукати шляхи для вдосконалення продукції, що в кінцевому підсумку сприяє загальному прогресу нашої цивілізації. Конкурентну перевагу для своєї продукції зазвичай намагаються отримати, застосовуючи види маркетингових стратегій.

Маркетингова стратегія диференціації. В рамках цієї стратегії компанія намагається чимось виділити свій продукт з ряду схожих продуктів конкурентів. Наприклад, товару надають якісь додаткові особливі властивості, скажімо, можливість вирішувати не одну, а кілька проблем споживача. Маркетингова стратегія диференціації буває одного з трьох видів:

- з відставанням по витратах;
- з паритетом по витратах;
- з лідерством по витратах.

Найбільш ефективна маркетингова стратегія диференціації з лідерством по витратах - це коли унікальний товар має ще й більш низьку собівартість. Домогтися такого ефекту можливо за рахунок застосування більш досконалого обладнання та технологій. Крім того, тут може допомогти метод функціонально-вартісного аналізу, при якому продукт розбивається на складові елементи, і вони окремо оцінюються з точки зору корисності і собівартості. Найнепотрібніші і витратні фрагменти просто виключаються зі структури.

Маркетингова стратегія випередження по технологіям. Такі стратегії застосовують найбільші технологічні компанії, що мають можливість виділяти значні кошти на науково-технічні дослідження, що дозволяє їм уже сьогодні застосовувати технології, до яких найближчі конкуренти дійдуть

через рік або два. Прикладом може служити компанія Intel і її гонка процесорів.

Маркетингова стратегія захисту бренду і копірайту. Ми часто чуємо про необхідність боротьби з інтелектуальним піратством і контрафактом. Таким чином компанії - власники розкритих брендів або зареєстрованих авторських прав прагнуть захистити свою зону отримання прибутку від зазіхань інших учасників ринку [21, с.231].

Маркетингова стратегія вдосконалення відносин зі споживачами. Дана маркетингова стратегія створюється на підставі аналізу цільової аудиторії і роботи з базою даних клієнтів, про які ми згадували вище по тексту. В результаті застосування цієї маркетингової стратегії, відносини зі споживачами максимально персоналізуються, що дозволяє зберігати їх високу лояльність вашої компанії протягом тривалого часу.

Наприклад, маркетингова стратегія домінуючої позиції або встановлення галузевого стандарту під силу тільки найпотужнішим корпораціям, флагманам своїх галузей, таким як Coca Cola, Microsoft або вже згадуваний Intel - щоб стати такими, як вони, потрібна дійсно хороша маркетингова стратегія (табл.1.8).

В даній таблиці показано частку ринку в Україні за сегментами консалтингу світових лідерів:

Табл. 1.8 Світові лідери на українському консультаційному ринку (14, зроблено автором)

№	Сегмент	Світові лідери	Частка на ринку України, %
1	Управлінський консалтинг	McKinsey&Company Boston Consulting Group Bain&Company	40
2	Маркетингові	AS Nielsen	40

	дослідження	GFK TNS	
3	Фінансовий консалтинг і аудит	Deloitte Emst&Young PricewaterhouseCoopers KPMG	80
4	ІТ-консалтинг	Poland Strategy Consulting Amazing Global Technologies	10
5	Юридичний консалтинг	Baker&McKinzie-CIS CMS McKenna DLA Piper	25
6	Консалтинг у сфері управління персоналом	Brain Sourse International Manpower CDS Recruiting	40

1.3. Фактори та ризики, що впливають на розвиток маркетингового консалтингу

Успіх такого масштабного заходу, яким є консультаційний проект, наражається на різноманітні ризики. Їхній розгляд – доволі актуальна проблема:

- по-перше, внаслідок того, що консалтингова діяльність, яка набуває дедалі більшого поширення, має підприємницьку природу, і як будь-який інший бізнес перебуває під дією систематичних і несистематичних факторів, нестабільного і мінливого зовнішнього економічного середовища;

- по-друге, усвідомлення існуючих ризиків змушує враховувати потенційні загрози у практичній діяльності та вживати певних заходів для їх запобігання або мінімізації;
- по-третє, незважаючи на розвиток консультаційної діяльності, досі відчувається нестача інформаційних і аналітичних матеріалів з цієї проблематики.

У більшості випадків замовник може судити про рівень виконуваних консультантами робіт тільки за матеріалами рекламного характеру. В той же час судити про наміри, досвід і сумлінність самого замовника консультант, що залучається, може тільки за непрямыми ознаками. Все це і породжує межі імовірної дії несприятливих чинників і небажаних подій. У найбільш загальному вигляді ризик – це ймовірність настання несприятливих подій і дії несприятливих чинників, здатних негативно вплинути на досягнення мети. Якщо проаналізувати вплив ризиків на результат проекту, то найбільш очевидними і суттєвими чинниками є якість реалізації, терміни і вартість проекту. Якщо існує хоча б одна з несприятливих подій, ризик настання якої не був передбачений і не «застрахований» в проектній документації і діях учасників проекту, то ця подія зумовить певні відхилення в очікуваних результатах, а саме:

- будуть порушені терміни виконання робіт; – зміниться вартість виконаних робіт;
- результати проекту не відповідатимуть поставленим завданням [14, с.251].

Найважливішим критерієм, що формує імідж консультаційної фірми, є якість виконання робіт і наданих консультаційних послуг. У свою чергу якість визначається ефективністю тих змін, на які спрямовано консультаційний проект. Серед чинників, здатних вплинути на якість, слід відзначити:

- кваліфікацію команди консультантів (співвиконавців);
- достатній досвід менеджера проекту;

- ефективність координації робочої групи в процесі виконання проекту;
- розуміння співробітниками підприємства цілей проекту;
- адекватність очікувань замовника;
- ефективність взаємодії консультантів і персоналу компанії замовника.

Власне якість виконання консультаційних проектів цілком і повністю залежить від робочої групи. Вирішальну роль тут відіграє особистість менеджера проекту, адже на самому початку проекту йому належить зібрати навколо себе команду людей, які не просто виконуватимуть свої обов'язки, але «відчуватимуть» проект і здійснюватимуть його з інтересом. І саме на менеджера покладається відповідальність за загальний результат проекту.

Так, у робочій групі можуть бути зібрані висококласні фахівці, але якщо між ними не було налагоджено взаєморозуміння, то зістикувати етапи, виконані різними людьми (групами людей), стає дуже непросто. Проте для досвідченого менеджера це не має створювати нездоланих труднощів. Існує набір методів щодо координації дій робочої групи – формалізація робочих завдань, планування робіт, структурування майбутніх звітних матеріалів тощо. На перший погляд, це не виглядає очевидним, але якість виконання робіт суттєво залежить від фахівців, що беруть участь у проекті з боку замовника. Перше, з чим доводиться зіштовхнутися консультанту, – це розуміння цілей консалтингу конкретними фахівцями відділів, що беруть участь у проекті, адже у кожного воно своє. Це стосується насамперед структурних підрозділів, у яких впроваджуване рішення не передбачає кардинальних змін. По-перше, співробітникам таких підрозділів буває незрозуміло, навіщо все це відбувається, якщо в підрозділі і так все працює добре. По-друге, з їхньої точки зору, документальна регламентація і без того функціонуючої діяльності не має значення. Загальне розуміння ідеї існує переважно тільки у керівництва. Результатом подібної позиції є ненадання або ж неповне надання інформації, що відображає діяльність, про процеси на рівні підрозділів. Складається ситуація, коли наявний досвід роботи співробітників переростає в переконаність у вичерпних знаннях про свою

компанію загалом. Таке «позиціонування» часто призводить до відкритого саботажу змін або до необхідності тривалих у часі узгоджень і роз'яснювальних бесід.

Зрозуміло, неповне надання інформації негативно впливає на якість регламентних і нормативних документів, що описують взаємодію залучених у проект і «не охоплених проектом структурних підрозділів». Можна з достатньою впевненістю стверджувати, що лише незначна кількість проектів завершується вчасно. Відставання від плану, неузгодженість документів, а також співробітники замовника, які часто відкрито перешкоджають діяльності консультантів, – найпоширеніші проблеми менеджерів проектів. Існує кілька ключових моментів, що зумовлюють затягування термінів з вини консультанта, яким варто приділити достатню увагу ще на стадії планування проекту, а саме:

- відсутність взаємодії із замовником, з одного боку, і нерозуміння необхідності взаємодії з консультантом – з іншого (взаємодія важлива на кожній зі стадій);
- відсутність процедури проведення узгоджень, доопрацювань і ухвалення робіт (важливі фактори, які впливають на якість проекту);
- нездатність погоджувати корективи усередині компанії замовника;
- неправильне визначення обсягу, складу і послідовності робіт (щоб досягти бажаного результату, необхідно все виконувати по хронології);
- використання неперевіраних/невивчених методологій (має сумнівні наслідки);
- непослідовність дій (нездатність прийняти результати і дотримуватися рекомендацій).

На стадії передпроектного дослідження виконавцем можуть бути неправильно сформульовані або не повною мірою усвідомлені реальні потреби замовника. Часто збір первинних даних здійснюють фахівці невисокої кваліфікації. Така організація робіт дає змогу знизити вартість передпроектного етапу, але саме цей підхід приховує ризик, що у відсутність

чіткої методології його проведення навіть адаптовані до конкретного підприємства опитні листи можуть не охопити деякі істотні питання.

Аналіз зібраної інформації здійснюють консультанти вищої кваліфікації, але втрати інформації при первинному зборі не можуть бути компенсовані навіть їхнім досвідом і професіоналізмом. Щоб уникнути подібного ризику, необхідний тісний контакт з персоналом замовника для конкретизації отриманої інформації і чіткого та ясного формулювання цілей проекту надалі. Важливим є також закріплення процедур узгодження, доопрацювання й ухвалення виконаних робіт з боку як консультанта, так і замовника. На перший погляд, обмеження кількості днів, виділених на узгодження, здається надмірною суворістю. Насправді ж нескінченні доробки і «переосмислення» не покращують принципово досягнутого результату, проте вимагають часу. У даному випадку керівникам проекту від обох зацікавлених сторін дуже доречно пам'ятати приказку «Краще – ворог хорошого», інакше проект може значно затягнутися в боротьбі за «ідеальну якість».

Однією з найпоширеніших помилок виконавців при складанні плану-графіка робіт є неправильний розрахунок обсягу робіт. Насправді, з 100%-ною точністю неможливо визначити трудомісткість всіх робіт, навіть якщо вони виконувалися раніше. Кожен проект унікальний, тому запровадження готових сценаріїв і перевірених рішень часто виявляється неефективним. Як правило, від 30% до 60% всього часу проекту витрачається тільки на розробку. Трудомісткість технічних робіт можна прогнозувати доволі точно, а ось трудомісткість «народження ідеї» вирахувати неможливо. Термін робіт також нерозривно пов'язаний з використовуваною методологією. Консультаційні проекти здебільшого не мають чітко закріпленої методології. В ході рішення нетипових комплексних завдань можуть виникати рішення, що докорінно змінюють методологію або потребують нового підходу. У такому разі під впливом обставин може відбутися порушення або зміна логічної послідовності виконання робіт і навіть блоків робіт. Коли така методологічна робота відбувається в процесі виконання проекту, ризик

відставання істотно підвищується. Часто в подібному процесі виникає необхідність корекції результатів цілих блоків вже завершених робіт у зв'язку з принциповими змінами, що вносяться у ході проекту. Зрозуміло, така ситуація вимагає або узгодження зміни часу виконання робіт у контракті, або надзусиль від консультанта.

Останньою з тих, що розглядаються, є група чинників, які впливають на бюджет проекту:

- неправильна оцінка необхідних ресурсів;
- змінюваність проекту (постійні зміни, що ініціюються замовником, виражаються в додаткових витратах). Часто розвиток і саме існування проекту впирається саме в бюджетні обмеження. Проект на завершальному етапі різко відрізняється від того, яким він уявлявся на самому початку, коли планувався бюджет. Не тому, що на етапі планування був занижений обсяг необхідних фінансових ресурсів, хоча буває, що саме це і має місце, а тому що всі зміни і коректування, що відбуваються в процесі реалізації проекту, знаходять своє віддзеркалення у складі робіт і їх трудомісткості. Зміни, що ініціюються як консультантом в процесі пошуку оптимального рішення, так і замовником, також у прагненні підвищити ефективність діяльності підприємства, виражаються в додаткових витратах, що виливається у відчутне перевищення бюджетного обмеження [15, с.353].

Вартість проекту зростає, тоді як його ціна була закріплена контрактними документами. Дана ситуація може бути сприйнята сторонами як «допустиме перевищення бюджету робочого часу проекту» і не стане каменем спотикання. Однак коли обсяг додаткових витрат складає значну частину початкового бюджету, то сторонам краще повернутися за стіл переговорів, у протилежному випадку – проект ризикує бути припиненим. Таким чином, вище визначено три групи параметрів, що зумовлюють визначальний вплив на результати виконання проекту. Очевидно, що робота щодо обмеження ризиків повинна починатися ще до здійснення проекту, у момент його

розробки і оформлення контрактної документації. Але і в ході проекту і консультант, і замовник повинні ще дуже багато що зробити (рис 1.9).



Рис. 1.9 Співвідношення попиту і пропозиції послуг (17, зроблено автором)

Основні заходи, що дають змогу знизити ризики консультативного проекту, можна поділити на такі групи:

- забезпечення правових аспектів зниження ризику, що припускають опис у контрактній документації можливих спірних ситуацій, а також очевидним чином обумовлюючих інтереси сторін стосовно робіт;
- організаційні аспекти, що передбачають ефективне управління ходом робіт;
- технологічні аспекти – забезпечення робіт відповідною методично-технологічною і технічною базою.

Потрібно також розділяти аспекти впливу щодо зниження ризиків на дії консультантів і дії замовників. Проте необхідно в цьому контексті зазначити, що правові аспекти через специфіку мають обопільну спрямованість і (в

ідеалі) забезпечують рівність сторін, що укладають угоду щодо консультаційного проекту. Водночас організаційні аспекти більшою мірою стосуються консультантів (що й зрозуміло, адже роботи виконують передусім вони), а технологічні – замовника тільки в частині технічного забезпечення робіт і лише у випадках, коли це було передбачено відповідними положеннями контракту.

РОЗДІЛ 2

МАРКЕТИНГОВА ДІЯЛЬНІСТЬ ГРУПИ КОМПАНІЙ «ADVANTER GROUP»

2.1. "Advanter Group" як провідна група з маркетингового консалтингу в Україні

Розробка бізнес-стратегій є однією з ключових компетенцій групи компаній «Advanter Group». За 14 років роботи на ринках України, Росії, Білорусі, Східної Європи та США фахівцями групи компаній Advanter Group було реалізовано більше 700 проектів для промислових компаній, компаній-виробників ТНП, дистрибуційних і торгово-роздрібних компаній, банків, страхових, консалтингових компаній, підприємств сфери послуг тощо. Сьогодні Advanter Group пропонує комплексні і точкові проекти щодо посилення ринкових позицій, оптимізації діяльності, підвищенню прибутковості, сприянню в досягненні цілей.

Серед ключових послуг групи компаній Advanter Group: консалтинг (управлінський, маркетинговий, інвестиційний, логістичний, з використання прав власності, фінансовий, дистрибуційний, соціально-психологічний, ІТ, міжнародний бізнес), супровід (бізнес-планування, впровадження стратегій, супровід змін, коучинг, розробка корпоративного стилю, управління новими і діючими проектами, побудова системи збуту, «зовнішній відділ маркетингу»), дослідження (маркетингові, соціологічні, наукові, комплексний аналіз ринку / ситуації), розвиток персоналу (бізнес-тренінги, проблемно-орієнтовані програми, комплексні програми навчання, особистісний розвиток, підбір персоналу), торгові марки і товари (створення концепцій нових продуктів і послуг, концепцій торгових марок, посилення торгових марок, брендинг).

Формат роботи по розробці стратегій може бути будь-який – від аутсорсингу до формування спільної робочої групи або коучингу. Результатом спільної роботи, консалтингового проєкту чи навчальної програми може стати:

- Формування комплексного плану розвитку підприємства;
- Розробка корпоративної стратегії;
- Визначення напрямків зростання бізнесу;
- Розробка інтеграційної стратегії;
- Супровід злиття і поглинань;
- Вибір об'єктів інтеграції;
- Супровід після об'єднання;
- Розробка диверсифікаційної стратегії (рис 2.1).

1.Передпроектна стадія	Усвідомлення клієнтом наявності проблеми
	Визначення завдань
	Технічна та фінансова пропозиції клієнту
2.Проектна стадія	Початок реалізації контракту
	Діагностика (збір даних, їх обробка, систематизоване визначення проблеми)
	Розробка рішень (визначення сфери допустимих рішень, вибір рекомендаційних рішень, представлення рішень керівництву)

	організації)
	Впровадження рішень (розробка програми впровадження, контроль, оцінка результатів проекту, завершення, вихід консультанта із організації клієнта)
	Кінець реалізації проекту
3.Післяпроектна стадія	Остаточні фінансові розрахунки клієнта із консультантом
	Аналіз змін в організації клієнта в результаті впровадження проекту і пошук ідей для нових проектів з цим чи іншим клієнтом
	Самоаналіз діяльності консультанта з проекту з ціллю удосконалення методів його роботи

Рис. 2.1 Стадії консалтингового процесу (2, зроблено автором)

Управлінський консалтинг:

- Розробка бачення, місії та системи стратегічних цілей;
- Оптимізація системи управління;
- Реструктуризація, оптимізація організаційної структури;
- Оптимізація і формалізація бізнес-процесів;
- Діагностика, оцінка ситуації;
- Побудова системи стратегічного планування;
- Розробка стратегії розвитку бізнесу;
- Розробка і обґрунтування стратегії зростання;
- Розробка комплексного плану розвитку підприємства;

- Побудова системи мотивації персоналу.

Управління новими і діючими проєктами: створення нових бізнесів, кризовий менеджмент, управління діючими бізнесами, швидке закриття проєктів з мінімізацією втрат. Дослідницький напрямок в групі компаній «Advanter Group» представлено агенством «Ascreen Research», спеціалізується на всьому спектрі досліджень ринків, аудиторій, брендів.

А отже, маркетингові дослідження можуть бути: якісні, з поєднанням якісних і кількісних методик, кількісні дослідження, дослідження на промислових ринках (B2B), дослідження на споживчих ринках (B2C), дослідження для створення і розвитку товарів і брендів, тестування продукції і бренду [2, с.272] (рис 2.2).

Дослідження ринку		Дослідження власних можливостей
<i>Аналіз умов на ринку</i>	<i>Аналіз методів і форм господарювання</i>	<i>Аналіз результатів фінансово-господарської діяльності підприємства</i>
попиту та пропозиції	дослідження конкурентів	виробничого потенціалу
вимог споживачів та перспектив розвитку ринку	вивчення комерційного та правового середовища	іміджу марки
		менеджменту
		конкурентоспроможності товару (послуги) та конкурентних можливостей фірми

Рис. 2.2 Комплекс маркетингових досліджень (3, зроблено автором)

Соціологічні дослідження також можуть бути: якісними та кількісними, з тестуванням бренду, рекламної кампанії, системи комунікацій.

Застосовується комплексний аналіз ситуації, ринку, середовища або іншого об'єкта заснований на отриманні як мінімум 3-х різних оцінок для максимально об'єктивного («стереоскопічного») уявлення. Комплексний аналіз ринку проводиться для прийняття рішення про виведення нового товару або інвестуванні в нову для підприємства сферу діяльності. У політичній ситуації - для прийняття рішення по ключових позиціях передвиборної програми. Комплексний аналіз ситуації на підприємстві - для прийняття рішення про реорганізацію. Адекватне розуміння ситуації/ринку дозволяє приймати оптимальні управлінські рішення [3, с.454].

Аналітичний центр групи компаній Advanter Group виступає координатором комплексних наукових досліджень в сферах:

- економіки і управління бізнесом;
- прикладної математики (математична статистика, системи автоматизації та ін.);
- соціології, психології та педагогіки, а також інших природничо-наукових сферах.

Завдяки широкому спектру послуг спеціалізованих консалтингових компаній, що входять до складу групи компаній «Advanter Group», надається найбільш ефективний комплексний підхід до вирішення завдань: комплексний аналіз ринку, обґрунтування виходу на ринок і перспектив для нового товару, розробка маркетингової стратегії, ситуаційний аналіз, формування рішень по комплексу маркетингу, сегментування ринку, розробка стратегії позиціонування, розробка концепції товару або бренду, розробка стратегії управління портфелем товарів, ринків, брендів. розробка програм лояльності [4, с.231].

Для будь-якого підприємства рано чи пізно стає актуальною розробка концепцій нового напрямку бізнесу, нових продуктів або послуг, нових торгових марок. Однією з найбільш затребуваних послуг, що надаються

групою компаній «Advanter Group», є посилення існуючих брендів, а також створення нових продуктів і торгових марок, розробка і реалізація програм просування (рис 2.3).

1.Ідея для бізнесу	6.Зростання
2.Дослідження нового напрямку	7.Аналіз перспектив
3.Бізнес-план	8.Зрілість
4.Розробка стратегії	9.Коригування стратегії
5.Запуск продукту	10.Фіксація прибутку

Рис. 2.3 Просування продукту/послуги на ринок (15, зроблено автором)

Створення концепцій торгових марок:

- Формування бачення й цілей виведення нової торгової марки;
- Визначення цільових сегментів;
- Формування концепції конкурентного позиціонування;
- Визначення цінового позиціонування марки;
- Формування ідентичності бренду;
- Формування марочного контракту;
- Розробка стратегії інтегрованих маркетингових комунікацій;
- Розробка брифа для креативних бюро;
- Розробка рекламного брифу.

Створення концепцій нових продуктів та послуг:

- Створення концепції нового бізнесу;
- Створення концепції нового продукту;
- Створення концепції нової послуги;
- Розробка формату торгової точки.

Проекти щодо посилення торгової марки включають спеціальні маркетингові дослідження, аналітичну роботу і вибір рішення щодо подальших дій. Посилення бренду часто пов'язано з відкритими новими ринковими можливостями або новими цілями, поставленими перед брендом. Необхідність може бути викликана активізацією конкурентів (в тому числі

демаркетингом), зниженням обсягу продажів, насиченням ринку або іншими ринковими загрозами [5, с.278].

Також використовується брендинг:

- Неймінг (створення імені торгової марки);
- Створення логотипу;
- Розробка героя бренду;
- Розробка легенди;
- Розробка елементів оформлення і упаковки;
- Розробка і оформлення бренд-бук.



Рис. 2.4 Механізм брендингу (4, зроблено автором)

Фахівцями групи компаній «Advanter Group» виконувалися проекти для компаній різного типу: промислових компаній, дистрибуційних і торгово-роздрібних компаній (банків, страхових та консалтингових компаній та інших підприємств сфери послуг) (рис 2.4).

А також слід звернути увагу на те, що кожен проект, який реалізовується є унікальним, так само як унікальний кожен бізнес, ринкове середовище і загальна ситуація в момент виконання проекту. Таким чином, є прагнення до

більшої індивідуалізації виконуваних робіт. Крім того, інновативний підхід дозволяє шукати нестандартні рішення, бути непередбачуваними для конкурентів:

- Стратегічний workshop;
- Customer Satisfaction;
- Аналіз перспектив бізнесу;
- Розробка концепції бренду;
- Реорганізація компанії;
- Оптимізація дистрибуції;
- Оптимізація бізнес-процесів;
- Визначення оптимальної ціни;
- Розробка стратегії нового бізнесу.

Стратегічний workshop є одно-, дво- або триденний захід для вищого керівництва компанії (власників і/або топ-менеджерів) з метою вироблення бачення бізнесу, системи стратегічних цілей, напрямів розвитку та основ корпоративної стратегії; досягнення стратегічної згоди. Даний workshop проводиться за спеціальною методикою, в якій поєднуються елементи бізнес-тренінгу, експертні та аналітичні методи, мозкові штурми, спеціальні методи для прийняття стратегічних рішень. За останні 15 років їх проведено понад 500, в тому числі для ТМ «Оболонь», «Robert Bosch Ukraine», ВВН (ТМ «Славутич», «Львівське»), СУМИГАЗМАШ, групи компаній «Юнітер» (Білорусь). Customer Satisfaction діє для програм вивчення і підвищення задоволеності клієнтів. Існує дві модифікації програми: робота з ключовими клієнтами та робота з різними категоріями клієнтів.

Цілями програми є:

- Вивчення взаємин компанії з клієнтами, задоволеності клієнтів співробітництвом з компанією;
- Розробка програми дій щодо вирішення проблемних моментів;
- Оптимізація системи обслуговування клієнтів.

Доцільно як мінімум перший (і, бажано, потім один раз на два роки) раунд програми доповнювати попередніми дослідженням Customer Expectations (очікування клієнтів). За останні роки програма Customer Satisfaction проведена для більш ніж 100 компаній, в тому числі «Автокапітал» («Mercedess-Benz»), «TetraPak», «PricewaterhouseCoopers», «Перший Інвестиційний банк», страхова компанія «ТАС» та інших. З багатьма компаніями подібні проекти тривають багато років. Наприклад, перший раунд щорічної програми Customer Satisfaction був проведений фахівцями «Advanter Group» для компанії «TetraPak» в 2000 році [1, с.396].

2.2. Стратегічне маркетингове планування в діяльності "Advanter Group" на ринку консалтингових послуг

«Advanter Group» виділяє такі стратегії:

- 1.Базова стратегія - фундаментальне рішення щодо розвитку організації. Тобто чи буде організація рости або скорочувати (згортати) діяльність, або зафіксує масштаб діяльності на існуючому рівні. Зростання або згортання діяльності зазвичай оцінюється за показниками обсягу реалізації продукції в натуральному вираженні (а не в вартісному). Ухвалення рішення по базовій стратегії визначає потребу в ресурсах (при базовій стратегії "зростання" потреба в ресурсах в більшості випадків збільшується, при стратегії "скорочення" - зменшується (кошти економляться або з'являється їх надлишок).
- 2.Конкурентна стратегія - вибір між орієнтацією на весь ринок або на його частину, а також між основною конкурентною перевагою (низькою ціною продукту або відмітними його особливостями).
- 3.Портфельна стратегія - вибір, пов'язаний з ув'язкою різних об'єктів управління (продуктів, бізнес-одиниць, підприємств, технологій, ресурсів)

між собою і визначення місця кожного об'єкта в ряду інших. При цьому вирішується завдання отримання збалансованого портфеля. Наприклад, портфельною стратегією є корпоративна стратегія (рішення з приводу окремих підприємств, що входять в корпорацію). Наприклад, збільшити вплив на управління підприємством шляхом скупки додаткових акцій; продати підприємство; не втручатися в діяльність підприємства і т.д. Таким чином, мова йде про формування "портфеля підприємств". Такий же підхід може бути застосований і до інших об'єктів управління (наприклад, технологій).

4. Функціональна стратегія - вибір правил прийняття рішень в кожній функціональній області. Таким чином, функціональних стратегій у будь-якій організації кілька (наприклад, стратегія маркетингу, фінансова стратегія і т.д.).

Маркетингова стратегія - це складова ключова частина загальної стратегії організації. Загальна стратегія підприємства багато в чому визначається маркетинговою стратегією. На стадії розробки маркетингової стратегії можливі виробничі стратегії є обмеженням на маркетингову стратегію, в подальшому маркетингова стратегія, як правило, визначає всі інші стратегії. Винятки можуть бути, наприклад, на високотехнологічних ринках, де нові технології (продукти) можуть бути визначати маркетингову стратегію. У таких випадках, як правило, стратегія НДДКР є самостійною і не є складовою частиною виробничої стратегії. Загальна стратегія складається з конкурентної стратегії, продуктової стратегії та функціональних стратегій. Якщо подивитися на організацію з точки зору виконуваних в організації робіт, тобто в якості об'єкта управління розглядати процеси (горизонтальний погляд), то можна визначити вплив маркетингу на всі виконувані в організації основні функції [22, с.111].

Функція продажів в організації, незважаючи на її велике значення, повинна бути підпорядкована маркетинговій функції: в загальному випадку маркетинг повинен ставити цілі для збуту. Отже, маркетингова стратегія

також повинна бути визначальною для збутової стратегії. Спрощено можна сказати, що маркетингова стратегія відповідає на питання про те, "кому", "що" і "де" організація буде продавати, а стратегія продажів відповідає на питання про те, "як" (і "де") продавати.

Канали збуту можуть бути визначені як у маркетинговій стратегії, так і / або в збутової стратегії. При цьому в маркетинговій стратегії в частині відповіді на питання "де продавати" повинні бути визначені географічно місця збуту, а також може бути визначена принципова схема вибору каналів збуту (наприклад, вибрати схему роботи через дилерську мережу, або мережу власних торгових домів тощо) [23, с.419].

При поєднанні в рамках одного підрозділу (служби) маркетингу та збуту - функція продажів, як правило, відсуває або поглинає функцію маркетингу. Для ефективної реалізації функції маркетингу, бажано, щоб управління нею здійснювалося незалежно від управління безпосередньо продажами. Вельми часто можна зіткнутися з тим, що, коли у компанії знижується частка на ринку (або навіть падають обороти), на вимогу збільшення обсягу продажів служба збуту відповідає: "більше реклами - більше продажів", "менше реклами - менше продажів". При цьому часто в якості аргументу наводяться як приклад конкуренти, які збільшують рекламну активність, але конкретних цифр при цьому зазвичай не наводиться. Результатом таких вимог, як правило, є збільшення рекламних бюджетів, аж до отримання операційного збитку діяльності. Це, в свою чергу, може створити серйозні фінансові проблеми для організації, якщо ринок належним чином не відреагує на активізацію рекламної діяльності. При цьому, можливо, проблема знаходиться в області невідповідності продукту (послуги) існуючим вимогам ринку [25, с.363].

За ступенем виконання функції маркетингу на підприємствах можна виділити наступні варіанти організації маркетингової діяльності:

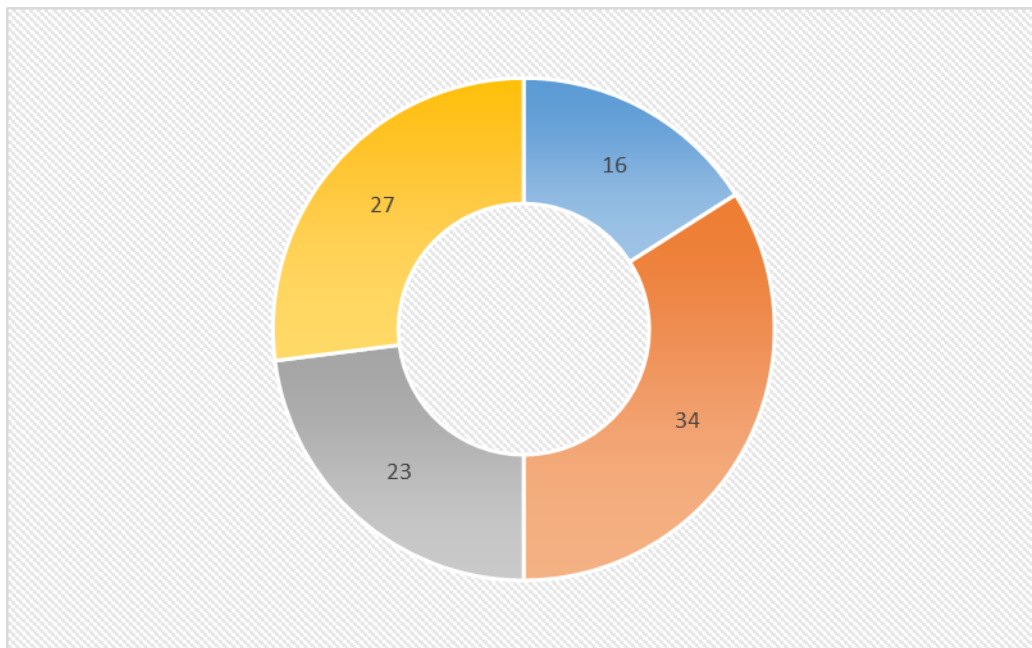
- функції маркетингу закріплені тільки за вищим керівництвом компанії;

- співробітники відділу збуту або комерційної служби крім основних функцій виконують функції маркетингу;
- співробітники рекламної сфери крім основних функцій виконують функції маркетингу;
- у відділі збуту, комерційній службі або рекламному відділі є фахівець-маркетолог, який виконує тільки маркетингові задачі;
- в компанії створюється спеціальний відділ маркетингу, який підпорядковується комерційному директору (директору по збуту);
- в компанії за функції маркетингу відповідає директор з маркетингу - виробничі і збутові функції підпорядковані маркетинговим;
- фокусування компанії на горизонтальних зв'язках (основних маркетингових процесах в компанії), а не на вертикальних (структура підрозділів). Маркетингові функції розподілені по проектним групам, до яких входять співробітники різних підрозділів. Досить часто в ці групи можуть входити сторонні фахівці. Ця форма організації застосовується для розробки нових продуктів, залучення нових покупців, проведення окремих акцій і заходів та ін.

Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища проводиться постійно в різних формах. Він є основою для прийняття будь-яких рішень про діяльність організації. Оточення організації - сукупність всіх зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на діяльність цієї організації. Аналіз зовнішнього і внутрішнього середовища дозволяє отримати інформацію, необхідну як для стратегічного планування, так і для оцінки успішності реалізації стратегії групи компаній «Advanter Group». На основі даних цього аналізу визначаються цілі та стратегії організації, а також її місія [26, с. 239].

Мета етапу - усвідомити становище і визначити перспективи розвитку компанії на довгостроковий період шляхом виявлення зовнішніх можливостей і загроз з урахуванням внутрішнього потенціалу компанії. Перед проведенням аналізу середовища необхідно мати на увазі, що є величезна кількість відомостей, що не всі з яких однаково корисні при

прийнятті рішень. Тому, щоб обмежити витрати часу, сил і фінансових коштів на проведення аналізу середовища, необхідно знайти "фільтри" для визначення потрібної інформації (релевантної інформації). Такими фільтрами служать місія, цілі та стратегії організації. Але стратегічне планування якраз і служить для їх розробки, тому мова може йти про те, що перед початком аналізу середовища необхідно отримати приблизну формулювання місії і, бажано, цілей організації (рис 2.5).



16%-бізнеси змогли адаптуватися до умов карантину

34%-немає можливостей до перепрофілювання

23%-займаються перепрофілюванням

27%-є можливості, але потрібні додаткові інвестиції

Рис. 2.5 Перепрофілювання бізнесу в умовах карантину

(23, зроблено автором)

Практично так завжди і відбувається, тільки часто місія і цілі організації не формулюються в явному вигляді, а тільки розуміються "на інтуїтивному рівні". Тому вкрай бажано отримувати ці формулювання письмово, щоб уникнути їх неоднозначного тлумачення і мати можливість точно визначити,

яка інформація з оточення організації має значення, а яка неважлива (табл. 2.6).

Табл. 2.6 Аналіз зовнішнього середовища (25, зроблено автором)

Зовнішнє середовище	1. Сфера, в якій організація здійснює свою життєдіяльність. 2. Сукупність факторів впливу поза організації. На них безпосередньо компанія впливати не може.
Можливість	Щось, що дає компанії шанс поліпшити своє становище: випустити новий продукт, завоювати нових клієнтів, впровадити нову технологію і т.п.
Загроза	Те, що може завдати шкоди компанії, позбавити її істотних переваг.

Він проводиться для:

- визначення можливостей, на що може розраховувати підприємство, якщо воно успішно поведе роботу;
- виявлення загроз, ускладнень, які чекатимуть підприємство, якщо воно не зможе вчасно відвернути негативні впливи оточення.

Зовнішнє середовище складається з "ближнього оточення" і "далекого оточення". Близьке оточення включає в себе клієнтів, акціонерів, постачальників і конкурентів організації, далеке оточення - всі інші зацікавлені групи (держава, суспільство і т.д.). В першу чергу аналізується близьке оточення (галузь), проте в умовах нашої країни дуже важливим фактором також є аналіз дій органів державної влади [27, с.210].

Аналіз зовнішнього середовища допомагає контролювати зовнішні по відношенню до фірми чинники, отримати важливі результати (час для розробки системи раннього попередження на випадок можливих загроз, час для прогнозування можливостей, час для складання плану на випадок

непередбачених обставин і час на розробку стратегій). Для цього необхідно з'ясувати, де знаходиться організація, де вона повинна знаходитися в майбутньому і що для цього має зробити керівництво. Розробка маркетингової стратегії компанії може бути організована як силами співробітників компанії, так і з залученням зовнішніх фахівців до виконання окремих робіт. Для розробки маркетингової стратегії необхідно виконати наступні завдання: провести аналіз зовнішнього середовища і оцінити ринкове становище і поточну маркетингову стратегію компанії, оцінити стан маркетингової діяльності всередині компанії (організація маркетингової діяльності, маркетингова інформаційна система, повнота виконання функцій маркетингу), на підставі проведеного аналізу зовнішнього і внутрішнього середовища визначити стратегічні цілі компанії. Визначити шляхи досягнення поставлених цілей (маркетингові стратегії) [28, с.477].

У плані практичної організації процесу розробки маркетингової стратегії можна дати наступні рекомендації:

- Визначити і зафіксувати мету розробки маркетингової стратегії компанії і "внутрішнього замовника" - керівника, який буде контролювати процес розробки і приймати його результати.
- Визначити відповідального за розробку маркетингової стратегії, що володіє необхідною кваліфікацією, визначити його повноваження в рамках даного завдання.
- Сформувані робочу групу з ключових співробітників компанії, які будуть брати активну участь у розробці маркетингової стратегії.
- Сформувані план робіт з розробки маркетингової стратегії з термінами та відповідальними. Визначити, як і ким будуть проводитися основні етапи аналізу внутрішнього і зовнішнього середовища з урахуванням кваліфікації співробітників, наявності необхідної для аналізу інформації.

Провести нараду робочої групи, на якій обговорити і прийняти термінологію і підходи, які будуть використовуватися в процесі розробки стратегії, затвердити план робіт:

- Виділити бюджет на проведення даних робіт.
- Подальші дії по розробці маркетингової стратегії визначаються на підставі плану робіт.

Для того, щоб маркетингова стратегія не залишилася "тільки документом", а стала діючим інструментом управління, необхідно розробити і застосовувати процедуру відстеження досягнення поставлених цілей і інформування співробітників компанії про результати діяльності в сфері маркетингу. Поточний стан ринку (обсяг і потенціал ринку, рівень конкуренції, рівень цін, існуюча структура ринку, загрози і можливості, цілі і завдання діяльності компанії на ринку і в сфері маркетингу). Стратегія маркетингу охоплює: цільові ринки і групи споживачів, позиціонування, товарну політику, політику ціноутворення, просування, розподілу [29, с.364].

В цьому випадку "Маркетинговий план" може складатися з наступних розділів:

1. Резюме - короткий опис ринкових цілей компанії на планований період і того, що планується зробити для їх досягнення.
2. Програма дій - докладні заходи для реалізації маркетингового комплексу:
 - які заходи будуть проведені;
 - ким (чийми силами) вони будуть проведені;
 - коли вони будуть проводитися (календарний план);
 - заплановані витрати на проведення заходів (бюджет маркетингової діяльності).
3. Показники ефективності маркетингової діяльності.
4. Контроль - як буде контролюватися виконання плану.

У розділі "Показники ефективності маркетингової діяльності" має бути визначено, за якими показниками оцінюватиметься ефективність маркетингової діяльності компанії, і контрольні (планові) значення цих

показників. Прикладами показників оцінки ефективності маркетингової діяльності можуть служити: ставлення збуту товарів у вартісному вираженні до витрат на маркетингові заходи, ставлення приросту збуту продукції у вартісному вираженні за період до приросту витрат на маркетингові заходи, відносна частка ринку, яку займає новим продуктом компанії або зміна частки ринку старого продукту [30, с.213].

А отже, до розробки та узгодження маркетингового плану бажано залучати ключових співробітників різних служб організації (виробничої, фінансової та ін.). Затверджений маркетинговий план необхідно довести до відома керівників служб, відстежувати його виконання, вносити необхідні корективи відповідно до порядку, визначеному в розділі "Контроль".

2.3. Актуальність маркетингового управління в сфері консалтингу групи компаній "Advanter Group"

«Advanter Group» є актуальним партнером у реалізації проектів: від ринкового аналізу, маркетингових досліджень і стратегічних сесій до впровадження розробленої стратегії, запуску нових продуктів / брендів, управління проектами та забезпечення результату.

Допомагає:

- визначити стратегічне бачення та узгодити інтереси партнерів;
- досконало зрозуміти ринок і тренди та вибрати перспективні ніші;
- побудувати систему управління бізнесом;
- розробити продукт і бренд;
- вирішити складне ринкове або управлінське завдання.

Впроваджує:

- трансформації бізнесу;
- системного управління ринком або нішею;

- маркетингової стратегії;
- комерційної політики;
- бренду на ринок.

Має такі сервіси у своїй діяльності:

Стратегічний консалтинг - це комплекс послуг з перетворення бізнес-ідеї в успішну стратегію бізнесу. Головне завдання сучасного стратегічного консалтингу - допомогти клієнтам сформулювати і реалізувати збалансовану, максимально легку для втілення і успішну стратегію бізнесу. Реальний результат стратегічного консалтингу - це сформульована бізнес-стратегія і надійний механізм її реалізації, що дозволяє власникам і керівникам компанії:

- ефективно управляти бізнесом;
- реалізувати потенціал зростання;
- раціонально управляти ресурсами компанії;
- підвищити керованість компанії та забезпечити впевненість у тому, що всі зусилля спрямовані на досягнення стратегічних цілей;
- підвищити вартість компанії як бізнесу.

Створення нових продуктів і брендів; управління брендами - застосування маркетингових технологій до конкретного продукту, продуктової лінійки чи бренду. Це діяльність зі створення тривалої прихильності до товару на основі спільного впливу на споживача рекламних повідомлень, товарної марки, пакування, матеріалів для стимулювання збуту та інших елементів комунікації, об'єднаних певною ідеєю та фірмовим оформленням, які виокремлюють товар серед конкурентів і створюють його образ.

Брендинг допомагає:

- підтримувати запланований обсяг продажу на конкретному ринку і реалізовувати на ньому довгострокову програму зі створення та закріплення у свідомості споживачів образу товару або товарної групи;

- забезпечити збільшення прибутковості внаслідок розширення асортименту товарів і знань про їхні загальні унікальні якості, впроваджуваних за допомогою колективного образу;
- передати в рекламних матеріалах і кампаніях культуру країни, регіону, міста, де виготовлений товар, врахувати запити споживачів, для яких він призначений, а також особливості території, де він продається;
- використовувати три фактори, важливі для звернення до рекламної аудиторії: історичні корені, національний менталітет, нинішні реалії і прогнози на перспективу.

Управління брендом потребує вміння рекламодавця і рекламної агенції працювати з інтелектуальною власністю, товарними знаками, дизайном і текстами.

Цифровий та інтернет-маркетинг: загальний термін, який використовують для позначення таргетингового і інтерактивного маркетингу товарів і послуг, що використовує цифрові технології та канали для залучення потенційних клієнтів і утримання їх як споживачів. Головними завданнями цифрового маркетингу є просування бренду і збільшення збуту за допомогою різних методик. Цифровий маркетинг включає в себе великий вибір маркетингових тактик з просування товарів, послуг і брендів. Крім мобільних технологій, традиційних телебачення і радіо методи цифрового маркетингу використовують інтернет як основний комунікаційний посередник.

Маркетингові дослідження - форма бізнес-дослідження і напрям прикладної соціології, яка фокусується на розумінні поведінки, бажань та уподобань споживачів, конкурентів та ринків в економіці, що диктується ринком.

Реорганізація бізнесу це повна або часткова заміна власників корпоративних прав підприємства, зміна організаційно-правової форми організації бізнесу, ліквідація окремих структурних підрозділів або створення на базі одного підприємства кількох, наслідком чого є передача або прийняття його майна, коштів, прав та обов'язків правонаступником.

Ринкові «прориви», лідерські стратегії. Оптимізація систем продажів і дистрибуції включає в себе: виявлення параметрів роботи дистрибутора з роздрібними клієнтами, які впливають на збільшення продажів, і на підставі отриманих даних вживати заходів. Наприклад, реалізовувати мотиваційні і додаткові програми (заходи торгового маркетингу, виділені команди торгових представників і т.д.).

Рішення складних проблем (troubleshooting) і консалтинг для вищих керівників бізнесу.

Рішення від "Advanter Group" має на меті 4 аспекти:

1. Вивести продукт/бренд у топ - визначити цільові ринки і ніші, створити концепцію та стратегію продукту і бренду (від позиціонування до повноцінної бізнес-моделі), розробити бренд/бізнес-план та програму виходу на ринок, вивести на ринок продукт/бренд і забезпечити виконання цілей.

2. Розробити стратегію розвитку - узгодити інтереси стейкхолдерів, провести стратегічну сесію, розробити стратегічне бачення бізнесу (місію, систему цінностей, систему стратегічних цілей та індикаторів), розробити бізнес-модель, бізнес-план, створити корпоративну і функціональні стратегії, забезпечити реалізацію стратегії.

3. Оцінити ситуацію на ринку - провести маркетингові дослідження (кількісні, якісні, оперативні, моделюючі, тестові), форсайт-прогноз і сценарний аналіз, глобальна аналітика трендів, технологій, кейсів, конкурентів, customer journey, customer satisfaction (CSI, NPS), визначити оптимальні характеристики продукту і сервісу (conjoint аналіз), провести галузевий аналіз інновативності (innovation agenda).

4. Підвищити ефективність управління - провести діагностику бізнесу, визначити зони розвитку, створити ефективну функціональну і операційну модель, побудувати систему розвитку персоналу, особистий коучинг для власників і керуючих бізнесом, провести цифрову й інноваційну трансформацію бізнесу, підготувати бізнес до прориву, забезпечити ефективне проходження кризи.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ ПРОЦЕСІВ У МАРКЕТИНГОВОМУ КОНСАЛТИНГУ

3.1 Інноваційні орієнтири та сучасні напрями розвитку маркетингового консалтингу

Інноваційне консультування зародилося у вітчизняній соціології на початку 1970-х років, однак у завершеній і цілісній формі цей вид консультування увійшов у практику з середини 1980-х років. Специфіка соціологічного підходу до управління організацією полягає у погляді на ці форми зі сторони людини – представника цих організацій через розвиток людини. Поняття інноваційного консультування побудовано на методах соціології і соціальної психології, які направлені на забезпечення процесів оновлення і розвитку всіх сфер життя людини і її самої, шляхом сприяння вирішенню перспективних проблем і безперервного оновлення його методичного арсеналу. Однак, принципи цього визначення дещо розмиті, методологія і кваліфікація консультантів різноманітні. Цей вид консультування скоріше повинен мати назву соціологічне [17, с.242].

Інноваційне консультування складається з таких тематичних блоків:

- 1.Управлінський блок – діагностика, організаційний розвиток управління якістю, трансфер технологій, стратегічне планування і менеджмент в залежності від стадії розвитку інноваційного підприємства.
- 2.Інженерно-технологічний блок – оцінка технологічних можливостей організації, підготовка виробництва, промисловий дизайн і прототипування, тестування експериментальних зразків вихід на серійну партію.

3.Інтелектуальна власність – патентне право, написання заявок, юридичні аспекти інтелектуальної власності, оцінка і захист інтелектуальної власності, послуги патентного повіреного, нотаріуса і юриста.

4.Маркетинг – якісне і кількісне дослідження ринку, конкурентний аналіз, аналіз поведінки споживачів, виведення на ринок інноваційної продукції, моніторинг.

5.Фінансово-інвестиційний блок – розроблення бізнес-планів, управління ризиками проекту, аналіз і моніторинг інвестиційних проектів, оцінка вартості компанії, аспекти венчурного фінансування. Фахівці в галузі консалтингу визначають чотири основні види консультування: експертне, проектне, процесне і навчальне, які можна доповнити п'ятим видом – комплексним (комбінованим). Різні комбінації елементів процесу консультування, використанні у кожній конкретній ситуації можуть формувати нові оригінальні варіанти рішень. Перелік консалтингових продуктів формується під впливом потреб клієнтів. Особливості технологічного процесу консультування пов'язані із різними підходами до методики, методів, прийомів і стилів консультування. Ця різноманітність – одна із особливостей консультування, яка дозволяє клієнту знайти консультанта, який відповідає особливостям його організації і його особистим уподобанням. Організацію інноваційних процесів слід розглядати з позиції суб'єктів, які задіяні в цих процесах, а також замовників, споживачів, інвесторів тощо. Завдання із фінансового, матеріального, трудового, інформаційного забезпечення інноваційного процесу реалізуються синхронно в часі, проте підключення окремих суб'єктів до реалізації інноваційного процесу є поступовим, так на першому етапі відбувається організація взаємодії замовників та споживачів інноваційної продукції з метою виконання завдань відповідно до зміни попиту на продукцію чи технологію, змісту необхідних якісних характеристик тощо. На другому етапі важливим є організація співпраці з інвесторами для повного і своєчасного фінансування усіх видів робіт, пов'язаних з формуванням і

реалізацією інновацій. Окремим етапом потрібно виділити організацію діяльності інших суб'єктів інноваційного процесу, які можуть займатись пошуком можливостей оптимізації результатів інновацій або невідомих ефектів від їх реалізації. На останньому етапі відбувається організація діяльності виконавців інноваційного процесу, які розробляють інноваційну ідею і впроваджують її. Останній етап не є закінченням впровадження інновації, так як на цьому етапі повинен бути побудований зворотній зв'язок, так як виконавці і споживачі взаємодіють в результаті доопрацювання або модифікації розробки. Використання інноваційного консалтингу при формуванні і реалізації інноваційного процесу дозволить акумулювати ресурсні зусилля на найбільш важливих задачах інноваційного процесу, а деякі також не менш важливі завдання вирішити за допомогою консалтингових організацій і заощадити при цьому час або інші види ресурсів (табл. 3.1).

Табл. 3.1 Процеси трансферу інновацій (11, зроблено автором)

Спільні дослідження	Інформаційний обмін	Технічна допомога	Ліцензування
Створення стратегічних науково-дослідних альянсів	Проведення конференцій, симпозіумів, виставок, семінарів	Тимчасове залученнязовнішніх експертів-спеціалістів	Традиційне: продаж інтелектуальної власності — запатентованої наукової продукції
Партнерство університетів з бізнес-структурами	Запрошення на роботу фахівців-науковців	Лізинг спеціалізованого обладнання та технологій	Внутрішнє: передача інноваційного продукту власним
Організація технополісів, технопарків	Консалтинг, експертний тренінг, коучинг	Використання програмних навчальних засобів	

тощо			підрозділам
------	--	--	-------------

3.2. Систематизація маркетингового стратегічного планування у маркетинговому консалтингу

Маркетинг консультаційних послуг значно відрізняється від маркетингу споживчих товарів або засобів виробництва, що пов'язано насамперед з особливостями товару «консалтингова послуга». Внаслідок неможливості наочно продемонструвати вид та якість консультаційної послуги споживач не має чітких критеріїв порівняння її з товарами-аналогами, тому головним завданням маркетингу є надання послугі «матеріального» вигляду.

При цьому консультант повинен продавати не послугу, а компетентність, кваліфікацію і досвід персоналу консалтингової фірми, підкреслюючи вигоди і переваги, які отримує користувач послуги. Складність оцінки товару полягає у розбіжності між собівартістю послуги, як її собі уявляє клієнт, та ціною, яку він має сплатити, адже клієнт, як правило, не враховує необхідності здобуття консультантом нових знань, необхідних для виконання поставленого завдання. Наступною проблемою маркетингу консультаційної послуги є вірогідність зміни її якісної характеристики у процесі обслуговування клієнта [18, с.92].

Іноді в результаті ускладнень під час збору в організації клієнта інформації та опору її персоналу запропонованим змінам початковий консультаційний продукт може трансформуватися, що дещо знижує його цінність. Успішність продажу консультаційних послуг значною мірою залежить від маркетингової кваліфікації консультанта. Основними завданнями маркетингу консультаційних послуг є вивчення та прогнозування ринку (клієнти, конкуренти, партнери), розробка методів пристосування до ринкових умов (просування товарів), визначення ефективної цінової

політики. Маркетинг консалтингових послуг — процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів — купувати консультаційний продукт. Маркетинг включає такі елементи: визначення типів консалтингових продуктів, що їх може запропонувати фірма; аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг, який передбачає визначення: потенційної місткості ринку, його меж; тенденцій та перспектив розвитку; доступності ринку; рівня конкуренції; поведінки конкурентів; сегментування ринку, що включає: регіональне та галузеве сегментування ринку консалтингових послуг; дослідження потреб клієнтів кожного сегмента, виявлення можливостей для задоволення цих потреб; вибір цільової групи споживачів (позиціонування), з якою працює фірма, потребує відповіді на такі запитання: з якими клієнтами бажає працювати фірма? які їх потреби? у чому полягають конкурентні переваги? яка матриця цін та диференціація запропонованих послуг; у якому сегменті намагається знаходитись фірма? систему просування консалтингових послуг, яка націлена на: формування попиту та стимулювання збуту; виявлення найбільш припустимих методів стимулювання збуту; організацію рекламних компаній; заходи щодо формування громадської думки; особисті продажі; продаж консалтингової послуги, а саме: розробку методів заохочення клієнтів; підготовку консультаційних пропозицій; збереження клієнтів, яке передбачає забезпечення і підтримку зворотного зв'язку з клієнтом; дотримання конфіденційності (табл. 3.2).

Табл. 3.2 Стратегічне планування (25, зроблено автором)

Аналіз внутрішніх факторів маркетингового середовища фірми	1.Оцінка поточної стратегії фірми	Аналіз зовнішніх факторів маркетингового середовища фірми
Можливості та загрози маркетингової діяльності та	2.Аналіз господарського	Привабливість галузі, конкурентна

потенціал фірми	портфелю фірми	позиція фірми
Базові та функціональні стратегії, стан ресурсів фірми	3.Розробка альтернативних варіантів розвитку фірми	Позиція керівництва: місія, цілі, завдання фірми
Відповідність маркетинговому потенціалу	4.Оцінка стратегій та вибір оптимальної моделі функціонування фірми	Відповідність цілям та завданням, прийнятність ризику
<i>Розробка інтегрованого плану маркетингу та функціональних стратегічних планів</i>		

Специфічність консалтингового продукту визначає вибір інструментарію маркетингу, основними елементами якого мають бути відповідний комплекс маркетингових комунікацій (реклама, пропаганда), цінова політика, індивідуалізація послуг, управління попитом і пропозицією консалтингових послуг. Маркетингова діяльність консалтингової фірми охоплює багатоетапний процес. Про важливість маркетингу як складової успіху фірми свідчить той факт, що лідери консалтингового бізнесу (Andersen Consulting, McKinsey) при підготовці своїх співробітників обов'язково навчають їх маркетингу, оскільки високопрофесійний маркетинг власних послуг є частиною іміджу фірми. Більшість консультаційних фірм, організованих у формі партнерства, доручають роботу по заохоченню нових клієнтів окремим партнерам, а не корпоративним відділам маркетингу. Однією з причин такої політики є персоніфікація продажу консультаційної послуги.

Типовість рекламних текстів, які розробляються маркетинговими службами консультаційних фірм, призводить до того, що клієнти не в змозі відрізнити одну консультаційну фірму від іншої. Персоніфікація маркетингу

консалтингової послуги сприяє ідентифікуванню клієнтом послуг конкретної консультаційної організації. Результатом маркетингової діяльності є кількість і якість (інноваційний потенціал, профіль та місце фірми в галузі) клієнтів, з якими працюють консалтингові фірми. Отже, аналіз клієнтських організацій, видів послуг, а також частки інтелектуальних та творчих робіт у їх загальному обсязі може характеризувати напрямок розвитку консалтингової фірми. Сьогодні запорукою успіху є поєднання консультаційного професіоналізму та маркетингової кваліфікації. Ці поняття утворюють конкурентний статус консультаційної фірми. — Одним з основних маркетингових завдань консалтингових фірм є пошук нового продукту, який міг би зацікавити клієнта. Такий продукт користуватиметься попитом, якщо він міститиме нові оригінальні ідеї, які сприятимуть корпоративному відтворенню. Сьогодні схвалюються зусилля консультантів, спрямовані на генерацію конкурентоздатних ідей, оскільки саме вони визначають Майбутній розквіт фірми. Стимулом для такої роботи може бути збільшення винагород та преміювання [16, с.230].

Так, наприклад, McKinsey спрямовує на розвиток інтелектуального потенціалу свої фірми значні кошти, здійснює дослідницькі роботи з питань збільшення та глобалізації компанії. В цій компанії проводять внутрішньофірмові інтелектуальні олімпіади, де конкурують приблизно 150 команд стажерів і молодших консультантів, які прагнуть перевершити одна одну у вирішенні управлінських завдань. Таке сприяння з боку фірми підвищенню якості консультаційної послуги пояснюється жорсткою конкуренцією на консалтинговому ринку, де інтелектуальне лідерство продукту може бути забезпечене його фірмовою приналежністю. Для побудування успішної маркетингової діяльності консультант повинен з'ясувати такі моменти: що саме бажає отримати клієнт в результаті консультування; чи можливе підтвердження клієнтом у письмовій формі компетентності і професіоналізму консультанта, оскільки більшість нових клієнтів будуть керуватися відгуками попередніх споживачів даного

консалтингового продукту. Професіонали повинні регулярно зустрічатися зі своїми клієнтами для обговорення їх справ, відвідувати їх збори, проводити семінари та надавати дрібні послуги (рис 3.3).

Висока привабливість ринку	Інвестувати або вийти з ринку	Інвестувати	Утримувати або посилювати лідерство на ринку
Середня привабливість ринку	Вийти з ринку, поступово скоротити інвестиції	Зростати або вийти з ринку	Утверджувати лідерство на ринку
Низька привабливість ринку	Скоротити інвестиції	Поступово скоротити інвестиції	Скоротити основний капітал, вибіркова охоронна стратегія
	Низький конкурентний статус організації	Середній конкурентний статус організації	Високий конкурентний статус організації

Рис. 3.3 Матриця McKinsey «привабливість - конкурентоспроможність»
(26, зроблено автором)

Таким чином, особливості маркетингової діяльності консалтингових фірм полягають в особистій участі кожного консультанта у цьому процесі, оскільки саме в процесі консультування, взаємодії і співробітництва з

клієнтом формується репутація фірми. Для утримання своєї частки ринку та стимулювання клієнтів до споживання консалтингових послуг саме своєї фірми консультант повинен зацікавити клієнта в подальшому співробітництві, бажано на тривалій основі. Закінчення консультаційного завдання не повинно означати припинення співробітництва клієнтом.

Особливості консалтингового продукту визначили специфічність методів його просування на ринок та вибору комплексу маркетингових комунікацій. До основних завдань маркетингової комунікації відносять формування системи заходів, покликаних стимулювати продаж консультаційного продукту. Ними можуть бути: визначення нинішніх та потенційних покупців послуг фірми; визначення змісту рекламного звернення та засобів поширення інформації про фірму. Для здійснення вказаних заходів використовують відповідні канали зв'язку та інформаційні засоби, які є авторитетними для обраної цільової аудиторії. Також необхідним елементом маркетингової комунікації є пропаганда та реклама як організації в цілому, так і окремих видів її консультаційних послуг.

У зарубіжній практиці пропаганда продукту має назву *public relations*. Особливість пропаганди консалтингового продукту полягає у можливості отримання інформації від незалежного (об'єктивного) джерела, що дозволяє досягти поставленої мети маркетингової комунікації. Традиційними інструментами вказаного виду маркетингової комунікації є розміщення інформаційних матеріалів у електронних та друкованих засобах масової інформації з метою висвітлення діяльності фірми, проведення зустрічей, семінарів, презентацій, а також наданні безплатних консультацій. Для популяризації консультаційної фірми застосовують практику спонсорства, участь у соціальних проектах, підтримку навчальних програм тощо. Реклама консалтингової фірми та її продукції може проводитись у вигляді публікацій у вузькоспеціалізованих виданнях, адресної розсилки інформаційних брошур про діяльність консалтингових фірм, щорічних звітів про діяльність фірми або інформаційних листків про нові види послуг, що надаються потенційним

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

Консалтингові фірми, що тільки починають свою діяльність, здебільшого вдаються до вузькоорієнтованого та великого за просторовим обсягом рекламування, вважаючи такий метод запорукою успішної діяльності. Проте провідні фірми, навіть такий авторитет консалтингу, як Andersen Consulting, який є регулярним рекламодавцем журналу «The Economist», все частіше послуговуються непрямою рекламою. Так, Andersen Consulting виступав спонсором турніру з гольфу. Найважливішими методами просування консалтингового продукту є: рекомендації та обмін інформацією серед клієнтів стосовно консалтингових фірм. Оскільки досить складно спрогнозувати результати консультування, підприємці та менеджери вищої ланки, як правило, намагаються отримати інформацію у знайомих, котрі у своїй практиці уже вирішували аналогічні проблеми за допомогою консультантів [19, с.299].

Отже, як позитивна, так і негативна інформація про роботу консультантів має вирішальне значення в становленні іміджу фірми та залученні нових клієнтів; професіональні публікації — монографії, довідкові та навчальні посібники, методичні рекомендації, статті та інформаційні бюлетені — все це дозволяє потенційним клієнтам відчувати глибину та новітність ідей, що дають змогу консультантам вирішувати широкий спектр складних управлінських проблем.

Разом з тим даний метод може забезпечити успіх лише у тому разі, коли в публікаціях містяться посилання на консультаційну фірму, про яку дається інформація, розповідається про специфіку продукту та дається описання успішного досвіду роботи з конкретним клієнтом; проведення та участь в семінарах, тренінгах, конференціях та круглих столах. Подібні види робіт консультантів дозволяють не тільки отримати грошові винагороди за виступи, але й стимулювати отримання нових консультаційних завдань. Відомі фірми можуть використовувати такі форми для демонстрації своїх досягнень, ініціюючи появу нових клієнтів; участь консультантів в роботі асоціацій, добровільних товариств. Представництво в подібних об'єднаннях забезпечує фірмам формальне і неформальне спілкування як з колегами-професіоналами, так і з діловими партнерами, підприємцями, представниками державних структур; надання добровільної допомоги громадським організаціям, соціальним установам забезпечує фірмі громадське визнання заслуг консультаційних компаній.

Крім бездоганного обслуговування клієнта бажано обговорювати з ним питання майбутніх рекомендацій, заручитися дозволом на посилання на його ім'я в переговорах з потенційними клієнтами, в публікаціях та інше. Однак цей метод поки що не можна назвати дієвим в умовах українського ринку, враховуючи національний менталітет та недостатньо розвинений рівень ділового спілкування. Професійні публікації, як от монографії, книги та окремі статті в періодичних наукових виданнях, не мають широкого попиту серед керівників клієнтських організацій. Враховуючи їхню вибіркиму зацікавленість науковою літературою, просунення послуг менеджмент-консалтингу доцільно здійснювати шляхом публікацій у популярних економічних періодичних виданнях. Окрему інформацію, що стосується відносно вузької та спеціалізованої тематики, доцільно вміщувати у брошури, інформаційні листки та бюлетені. Метою таких публікацій має бути ознайомлення менеджерів з новими напрямками розвитку бізнесу, перспективами його поліпшення, у тому числі з урахуванням специфічних

галузевих або інших особливостей, зацікавлення у співробітництві з професіональними консультантами. Останнім часом в Україні стало надзвичайно популярним проведення найрізноманітніших семінарів, тренінгів з різних питань ведення бізнесу. Вони є не тільки ефективною формою залучення нових клієнтів, але й сприяють поширенню інформації про можливості консалтингу та рівень ефективності використання його послуг (рис 3.4).

Саме тому сьогодні більшість консультаційних фірм прагнуть вже під час проведення таких зустрічей виявити потенційних клієнтів. Будь-який із перелічених напрямків може бути використаний для інформування потенційних клієнтів про переваги конкретного менеджмент-консалтингу.

1. Визначення цільового ринку	Побудова загальної цінової політики
2. Аналіз образу торговельної марки	
3. Аналіз усіх інших елементів стратегії маркетингу	
4. Визначення загальної цінової політики	Прийняття конкретних рішень і їх реалізація
5. Розробка цінової стратегії	
6. Встановлення конкретних цін	

Рис. 3.4 Цінова політика в системі консалтингу (30, зроблено автором)

Цінова політика консалтингової фірми є одним з основних елементів маркетингу та включає комплекс таких заходів: визначення ціни консалтингового продукту, систему знижок та умови оплати роботи консультанта. Цінова політика відіграє провідну роль під час визначення

поведінки консалтингової фірми на ринку своїх послуг, який є монополістично конкурентним. Розрізняють пряму цінову політику (ціноутворення здійснюється залежно від ринкової кон'юнктури) та опосередковану, що базується на визначенні умов оплати і застосуванні цінових знижок. Основними факторами ціноутворення є величина та динаміка попиту і пропозиції консультаційних послуг, наявність конкуренції і дискримінації, забезпечення необхідного рівня дохідності та гонорарів консультантів.

3.3. Шляхи подолання ринкових ризиків у маркетинговому консалтингу

Під ризиком консалтингової діяльності будемо розуміти імовірнісну подію, яка може ініціюватися різними факторами, проте в кінцевому результаті матиме негативний або позитивний вплив на бізнес клієнта консалтингової компанії (рис 3.5). На нашу думку, ризики у консалтинговій діяльності доцільно розподілити на 4 категорії:

1. Ризики, пов'язані з веденням проекту загалом;
2. Ризики, пов'язані з аналізом клієнтського бізнесу та наданням рекомендацій;
3. Ризики, пов'язані з упровадженням запропонованих рішень;
4. Ризики, які утворюються за асиметричності інформації між економічними суб'єктами.

Ризики незабезпечення підприємства достатнім рівнем фінансування	Ризики від недостатнього рівня кадрового забезпечення
Маркетингові ризики поточного постачання сировини/матеріалів	Маркетингові ризики збуту результатів роботи підприємства
Ризики посилення конкуренції	Ризики втрати фінансової стійкості

Ризики виникнення непередбачених витрат і зниження доходів	Ризики помилкового вибору інвестиційного проєкту тощо
--	---

Рис. 3.5 Види ризиків (18, зроблено автором)

Ризики, пов'язані з веденням проєкту. Консалтингова діяльність пов'язана зі збором та обробкою інформації для вирішення конкретної проблеми компанії-замовника. Як правило, ці проблеми є досить складними, і компанія-замовник не може справитися з ними самостійно та намагається знайти їх вирішення з допомогою фахівців іззовні. Консалтингові компанії, які беруть на себе цю роль, також приймають і ризики, що пов'язані з можливим вирішенням цієї проблеми. Чим більша проблема у компанії-клієнта і чим більше вона приносить йому незручностей, тим охочіше він намагатиметься її вирішити, а також готови буде заплатити за рішення вищу суму. Оскільки великі комплексні проблеми, як правило, виникають у великих організаціях, то і рівень ризиків під час вирішення таких проблем теж високий.

Таким чином, управління ризиками у консалтингових компаніях вимагає комплексного підходу, а інформація як основний ресурс консалтерів відіграє ключову роль у виникненні загрози провалу консалтингового проєкту. Оскільки консалтингова діяльність передбачає комплексну проєктну роботу над вирішенням проблеми замовника, то їй можуть бути притаманні проєктні ризики, що підпадають під модель «Залізного трикутника» (англ. Iron Triangle), який вже застосовується понад 60 років у проєктному менеджменті. У класичному розумінні проєктного менеджменту під час виконання проєкту потрібно знайти баланс між трьома характеристиками проєкту: вартістю, якістю та часом [20, с.233].

Якщо відбуваються зміни в одному з обмежень, то для того, щоб забезпечити заплановану якість робіт, потрібно зробити зміни в одній або двох інших характеристиках проєкту. Наприклад, якщо проєкт потрібно

виконати швидше із заданою якістю, то для цього може знадобитися збільшення витрат, в іншому разі це приведе до зменшення обсягу робіт; якщо обсяг робіт зріс, то на це потрібно витратити більше часу та/або затратити більше коштів, або погіршити якість; якщо фінансування проекту зменшилося, то за заданої якості час на розроблення проекту може зрости і/або зменшиться обсяг робіт. Тому ризики, які можуть виникати у межах трикутника управління проектами для консалтингової компанії, можуть бути пов'язані з одним або кількома його складниками. Наведемо перелік таких можливих ризиків: відтермінування закінчення проекту через постійні зміни з боку компаній-замовників; обмеження в часі, викликані зміною ринкових умов).

Ризики, пов'язані з якістю ведення проекту (неправильний розподіл пріоритетів під час роботи; поганий опис вимог до виконаної роботи; відхилення поставлених завдань від задекларованих вимог до проекту; неправильне розуміння вимог консалтинговою командою проекту; необґрунтовані очікування менеджменту щодо результатів проекту; незадоволеність клієнтів виконаною роботою та відмова від продовження проекту).

Ризики, пов'язані з витратами на консалтинговий проект: неправильне прогнозування витрат на ведення проекту; зміна обмінного курсу для проектів, що ведуться на умовах розрахунків в іноземній валюті; невдалий вибір системи отримання оплати за проект (як правило, це може бути погодинна оплата або ж оплата за певний завершений обсяг робіт).

Ризики, пов'язані з обсягом робіт (неправильне оцінювання обсягу робіт; часті зміни обсягів робіт, через постійні уточнення з боку клієнтів; збільшення обсягу робіт через неврахування залежностей під час оцінювання проекту). Ризики, пов'язані з аналізом клієнтського бізнесу та наданням рекомендацій. Аналізуючи бізнес-консультантам потрібно добре розумітися на специфіці діяльності клієнта, можливих нюансах у економічній, юридичній, соціальній, політичній та інших сферах у яких задіяний клієнт, за

можливості мати зв'язки у цих сферах та досвід упровадження своїх рекомендацій у ситуаціях, схожих із клієнтською. Сфера дослідження цього питання широка, і ризики, що тут можуть виникати, залежать від галузі, в якій працює компанія-клієнт. Проте можна навести приклади ризиків, які трапляються найчастіше, залежно від найбільш часто вирішуваних завдань бізнес-консультантів протягом усього життєвого циклу компаній:

1. У сфері венчурного інвестування це можуть бути ризики, пов'язані з неправильним прогнозом фінансового розвитку підприємства в умовах ринку, неврахування факторів асиметричності інформації у бізнес-середовищі, перепони з боку економічних суб'єктів і, як наслідок, виникнення ризику через надання невдалої інвестиційної рекомендації.
2. Неправильне оцінювання розміру ринку, на якому працює або на який збирається входити компанія-клієнт.
3. Під час входження на новий ринок – недостатньо точне передбачення витрат та прибутків, недостатньо вивчене законодавство, неправильна сегментація та позиціонування на ринку.
4. У разі консультування бізнесу з приводу запуску нового продукту ризиками можуть бути некоректно надані консультації щодо дизайну продукту, його ціни, стратегій розповсюдження або просування. Також рекомендації можуть спричинити неоптимальне використання ресурсів, що приведе до довшого періоду окупності, або вибір невдалої ціннісної пропозиції товару.
5. Якщо перед консультантами стоїть завдання збільшення прибутковості компанії, то ризиками можуть бути неточна оцінка доходів або витрат компанії.
6. У ситуації з визначенням стратегії росту ризиками можуть бути невдало поставлені пріоритети під час вибору напрямку росту (концентрація уваги на продукті, певному відділі чи компанії загалом), погано розподілені фінансові впливання між можливими складниками росту (продукція, ціна, маркетинг, фінанси).

7. У разі розроблення відповіді на дії конкурентів може не бути передбачений певний хід конкурента, що зумовить програш компанії-клієнта на ринку.

8. Під час консультування щодо ціноутворення на товар консультанти можуть запропонувати невдалу модель утворення цін на продукт клієнта, що може привести до недоотримання прибутку або втрат на ринку.

9. Під час оцінки вигідності угод зі злиття та поглинання консультанти можуть переоцінити можливі виграші в прибутку від синергії зі злиття компаній або недооцінити можливості оцінюваної компанії.

Окрім ризиків, пов'язаних з аналізом клієнтського бізнесу та веденням проекту, можливі ще ризики зі впровадження запропонованих рішень. Перелік у цьому пункті може бути досить великим та залежатиме від галузі, в якій надається консалтингове рішення, проте основними загальними ризиками тут можуть бути:

- а) відсутність досвіду або методологій впровадження запропонованого рішення;
- б) зміни на ринку або зміни вимог компанії-замовника до впровадження, а це тягне за собою і зміну вартості послуг та термінів проекту.
- в) відсутність зворотного зв'язку від клієнта під час упровадження рішення;
- г) не виправляються допущені помилки в розрахунках;
- д) крах бізнесу під час упровадження проекту;
- е) форс-мажори та інші ризики.

Останній вид ризиків, які можуть проявлятися, – це ризики, пов'язані з асиметричністю інформації в консалтинговій діяльності. Вони, на думку автора цього дослідження, можуть проявлятися у двох площинах: ризики взаємодії між консалтинговою компанією та компанією клієнта (агентська проблема) та ризики надання неякісних консалтингових послуг, що можуть виникнути через асиметричність інформації у зовнішньому середовищі. Загалом можна виокремити три види ризиків під час взаємодії компанії із зовнішнім середовищем в умовах асиметричної інформації:

- 1) ризик несприятливого відбору;
- 2) ризик недобросовісності;
- 3) ризик нестачі інформації через дороговизну її отримання.

Кожен із цих ризиків може бути тісно пов'язаний із проектними ризиками, аналізом клієнтського бізнесу або впровадженням рекомендацій, тобто бути присутнім протягом усього процесу роботи консалтингової компанії. Наприклад, у разі аналізу бізнесу клієнта, коли працівники не хочуть надавати інформацію консультантам або навмисно можуть викривлювати її, адже знають, що їхні звіти надійдуть до керівництва та можуть вплинути на їхню теперішню роботу. Або запропоновані консалтинговою компанією підрядники для виконання певних завдань можуть їх саботувати після підписання контракту й отримання попередньої оплати. Також через витрати часу, а отже, і дороговизну аналізу всієї інформації про конкурентів консалтингова компанія може не надати важливої інформації у своїй звітності для клієнта і в результаті під час впровадження рекомендацій не врахувати важливих факторів.

Консалтингову компанію можна вважати посередником, що усуває асиметричність інформації між клієнтом, який найняв її для надання порадицької послуги, та середовищем, яке потрібно дослідити консалтерам (рис 3.6). Новітні дослідження радять, що для того, щоб справитися з вищеописаними ризиками, компанії можуть користуватися підходом до управління ризиками, який містить шість етапів, таких як:

1. Планування управління ризиками.
2. Ідентифікація ризиків.
3. Якісний аналіз ризиків та їх пріоритизація.
4. Кількісний аналіз ризиків.
5. Планування реагування на ризики.
6. Контроль ризиків.

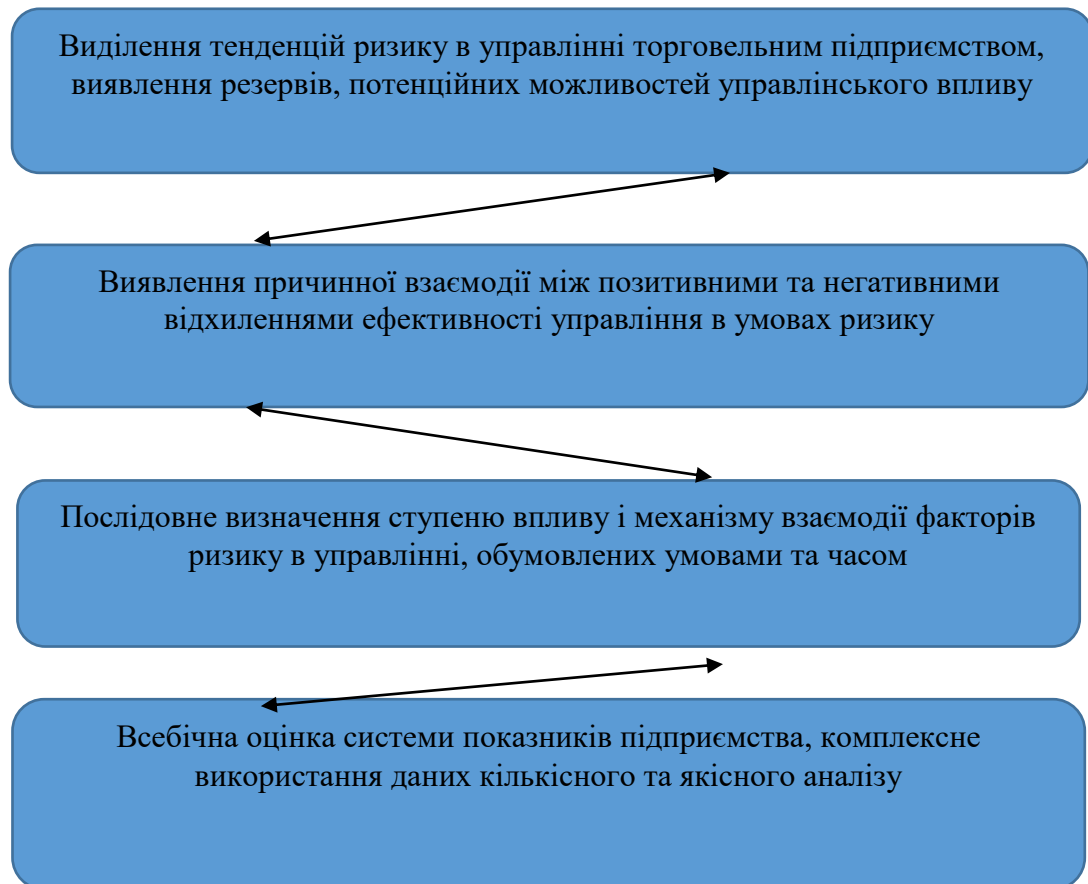


Рис. 3.6 Шляхи підвищення ефективності управління ризиком
(9, зроблено автором)

Кожний з етапів можна розподілити на три частини, які потрібні для його здійснення, такі як вхідна інформація, яка потрібна для проходження етапу, інструменти та методи, які використовуються на цьому етапі, та результати, які повинні бути отримані після виконання етапу. Для консалтингової компанії важливо, щоб на кожному етапі було враховано асиметричність інформації як важливий складник взаємодії економічних агентів у бізнес-середовищі. На першому етапі, під час планування управління ризиками, визначається, яким чином реалізувати управління ризиками консалтингового проекту. Вхідною інформацією тут є план упровадження проекту; план взаємодії між компаніями у разі впровадження проекту; перелік зацікавлених сторін; описані фактори зовнішнього середовища компанії клієнта, які можуть вплинути; процеси в організації, що можуть вплинути на консалтинговий проект. Автором статті пропонується до вже стандартизованого процесу планування управління ризиками додати також

перелік можливих джерел асиметричності інформації, тобто описати економічних суб'єктів, які можуть викликати асиметричність під час упровадження консалтингового проекту. Це можуть бути працівники компанії-клієнта, постачальники сировини, сервіси, в яких обслуговується компанія, управлінці, інші економічні агенти.

-інструментами для роботи на першому етапі планування управління ризиками можуть бути аналітичні методи, експертне оцінювання, а також наради та зустрічі. Результатом застосування цих інструментів має бути план управління ризиками, що містить:

- методологію, яка описуватиме підходи, інструменти і джерела даних разом із можливими точками виникнення асиметричності інформації; • ролі і сфери відповідальності між компанією клієнта та консалтинговою компанією, а також сфери відповідальності працівників всередині компаній;
- оцінку необхідних коштів та резервів, що можуть знадобитися для управління ризиками;
- визначення конкретних термінів і частоти виконання процесів управління ризиками протягом усього життєвого циклу консалтингового проекту;
- категорії ризиків, що являють собою групи потенційних джерел ризиків (технічні, зовнішні, організаційні), з урахуванням асиметричності інформації по кожній із категорій;
- визначення ймовірності та впливу ризиків під час ведення консалтингового проекту (може складатися матриця імовірності та впливу ризиків для кращого сприйняття);
- формати та звіти про результати процесу управління ризиками;
- документування усіх кроків, що пов'язані з ризиками на консалтинговому проекті.

Наступним етапом процесу управління ризиками консалтингового проекту повинна бути процедура ідентифікації ризиків, які можуть впливати на аналіз бізнесу клієнта, ведення проекту або його імплементацію. Для ідентифікації ризиків потрібно мати таку вхідну інформацію, як план

управління ризиками, взятий з попереднього етапу; плани управління вартістю проекту, його розкладом, якістю, а також план управління людськими ресурсами; оцінки вартості і тривалості операцій; список зацікавлених сторін; проектну документацію; фактори середовища компанії клієнта; список внутрішніх процесів компанії клієнта.

Серед інструментів ідентифікації ризиків на консалтинговому проекті доцільно виокремити:

- 1) огляд та аналіз документації проекту та виявлення можливих ризиків на ньому;
- 2) збір інформації від залучених до надання рекомендацій осіб та працівників компанії клієнта;
- 3) аналіз вже виконаних схожих проектів та формування списку ризиків на основі попереднього досвіду;
- 4) аналіз гіпотез;
- 5) SWOT-аналіз, який дасть змогу ідентифікувати ризики точніше;
- 6) експертну оцінку людей, які мають досвід роботи в цій галузі.

Результатом етапу ідентифікації ризиків повинен бути список можливих ризиків консалтингового проекту, у який потрібно внести ідентифіковані ризики та можливі реакції-відповіді на них. Ризики, пов'язані з асиметрією інформації, на цьому етапі можуть бути ідентифіковані експертним методом перед початком роботи з певною частиною консалтингового проекту – «ex-ante» – або вже після початку роботи, у процесі ведення проекту – «ex-post», якщо консалтинговою компанією буде помічено проблему приховування або викривлення інформації. Наступний етап – якісний аналіз ризиків, що по своїй суті є процесом розставлення пріоритетів для їх подальшого аналізу, що дасть змогу консультантам зменшити рівень невизначеності та асиметрії інформації на найбільш важливих ризиках консалтингового проекту. З метою виокремлення пріоритетів визначеним ризикам потрібно мати план управління ризиками; перелік можливих ризиків, можливих впливів середовища організації; список внутрішніх процесів організації клієнта.

Методами пріоритизації виявлених ризиків, що можуть виникнути у процесі консультування, можуть бути:

1. Оцінка імовірності ризиків, а також побудова матриці їх впливів.
2. Оцінка якості даних про ризики. Це важливий етап із погляду роботи з асиметричністю інформації, адже ця оцінка уміщує в себе критерій глибини розуміння суті ризику, а також точності, надійності то повноти даних про ризик.
3. Категоризація ризиків для виявлення тих частин консалтингового проекту, які можуть постраждати від ефектів невизначеності та асиметрії.
4. Оцінка терміновості реагування на кожен вид ризиків.
5. Експертна оцінка людей, які вже стикалися з ризиками на подібних проектах.

На виході, після процесу пріоритизації, консалтингова компанія повинна отримати документ з оновленим списком ризиків та оновленим журналом припущень, в який вноситиметься інформація, що змінилася під час процесу пріоритизації.

На четвертому етапі – кількісного аналізу ризиків – проводиться кількісна оцінка ідентифікованих ризиків на цілі консалтингового проекту. Такий підхід дасть змогу полегшити процес прийняття рішень та зменшить невизначеність на консалтинговому проекті. Для кількісного аналізу можливих ризиків потрібно мати план управління ризиками; план управління вартістю ризиків; список ризиків; фактори середовища компанії клієнта; список внутрішніх процесів компанії клієнта. Для того щоб отримати інформацію для кількісного аналізу ризиків, консалтинговій компанії потрібно враховувати асиметричність інформації між економічними агентами, що може зображатися як імовірнісна оцінка настання ризиків.

На цьому етапі необхідно використовувати:

- 1) методи збору інформації (інтерв'ю, розподіл імовірностей);

2) методи кількісного аналізу і моделювання ризиків (аналіз чутливості, аналіз очікуваного грошового значення, математичне моделювання та імітація);

3) експертну оцінку кількісного вираження кожного з ризиків.

На виході документи, що є частиною консалтингового проекту, повинні бути оновлені відповідно до отриманої інформації, зокрема, у списку ризиків можуть бути додані імовірнісний аналіз проекту, імовірності досягнення цілей із вартості та термінів, тенденції результатів кількісного аналізу ризиків. На п'ятому етапі управління ризиками – планування реагування на ризики – виробляються методики дій зі збільшення позитивних сторін ризиків і зменшення загроз цілям консалтингового проекту. На вході на цьому етапі повинен бути план з управління ризиками та перелік самих ризиків. Інструментами, що необхідні для планування реагування, повинні бути:

1. Стратегії реагування на негативні ризики (загрози консалтингового проекту). Класична література описує 4 базові методи для побудови стратегії роботи з негативними ризиками: такі як уникнення ризиків; зниження ризиків; передача ризиків; прийняття ризиків.
2. Стратегії реагування на позитивні ризики (сприятливі можливості). Для ризиків, що можуть мати позитивний ефект, виділяють такі стратегії роботи, як використання, розподіл, збільшення, прийняття.
3. Стратегії реагування на можливі втрати;
4. Експертне оцінювання.

На виході, під час планування реагування на ризики, повинно бути здійснено:

- 1) оновлення планів: управління проектом, управління вартістю, управління якістю, управління людськими ресурсами, план із вартості, а також розклад ведення консалтингового проекту.
- 2) Оновлення документів проекту, де вказані отримані результати включно з особами, що відповідальні за ризики, з описом покладеної відповідальності, наперед узгоджені стратегії реагування, бюджети та запасні плани тощо.

Особливістю роботи консалтингової компанії під час реагування на ризики в умовах асиметричної інформації може бути проведення процедур скринінгу, виявлення сигналів та економіко-математичне моделювання, щоб реагувати на «ex-ante» ризики, та проведення економікоматематичного моделювання або використання інших стратегій реагування для того, щоб працювати з «ex-post» ризиками.

Останнім етапом управління ризиками проекту є контроль ризиків, тобто процес задіяння планів реагування на ризики та відстеження ідентифікованих ризиків, виявлення нових ризиків і оцінка результативності процесу управління ризиками. Контроль ризиків повинен відбуватися на протязі усього консалтингового проекту з метою постійної оптимізації реагування на нові ризики та збору й аналізу нової інформації як передумовою боротьби компанії з асиметричністю інформації на ринку. Консалтингова компанія повинна бути готова до запровадження нових стратегій роботи по мірі того, як рівні невизначеності та асиметричності інформації будуть зменшуватися. Для здійснення контролю за ризиками консалтингова компанія повинна володіти:

- 1) планом управління проектом;
- 2) переліком можливих ризиків;
- 3) даними про виконані завдання консалтингової компанії;
- 4) звітами про стан виконаних робіт.

Інструментами на цьому етапі роботи компанії повинні бути переоцінка ризиків; аудит ризиків; аналіз відхилень та тенденцій; вимірювання виконання результатів проекту та порівняння їх із запланованими показниками; аналіз резервів проекту, якщо на них вже вплинули ризики; проведення зборів відповідальних осіб. На виході консалтингова компанія повинна отримати інформацію про виконання робіт; запити на зміни консалтингового проекту; оновлення плану управління проектом; оновлення документів проекту. Загалом для управління ризиками в консалтинговій діяльності потрібно враховувати асиметричність інформації на кожному з

етапів управління ризиками, як всередині компанії клієнта, так і у разі роботи із зовнішніми економічними суб'єктами, що дотичні до консалтингового проекту [7, с.245].

Тож можна запропонувати таке рішення: використовувати проектний підхід до роботи з консалтинговими ризиками та враховувати при цьому можливість виникнення асиметричності інформації між консалтинговою компанією та клієнтом і/або зовнішнім середовищем. Загалом у консалтинговій діяльності можна виокремити стратегічні ризики, що вписуються у трикутник проектного менеджменту і демонструють обмеженість проекту по одному з трьох вимірів – вартості, обсягу виконаних робіт та часу за заданого рівня якості, а також ризики, пов'язані з аналізом та наданням рекомендацій і впровадженням запропонованого рішення. При цьому слід розуміти, що різна поінформованість економічних агентів може бути причиною вищезгаданих ризиків, а також можуть існувати специфічні ризики, що виникають внаслідок асиметричності інформації. До таких ризиків можна віднести ризик несприятливого відбору та ризик недобросовісності.

Пропонуємо проводити ризик-менеджмент консалтингової діяльності, який повинен базуватися на плануванні управління ризиками проекту з урахуванням асиметричної інформації, ідентифікації можливих ризиків, якісному та кількісному їх аналізі, плануванні реагування на них, а також на їх контролі. При цьому на кожному з етапів виділяється по три інформаційні блоки – вхідні дані, необхідні для проходження етапу, інструменти та методи для роботи на ньому та результати його проходження.

Застосування запропонованого підходу дасть змогу консалтинговим компаніям управляти ризиками їхніх проектів, враховуючи при цьому фактор асиметричності інформації, який може виникати як із боку зовнішнього середовища, в якому працюють консультанти, так і з боку компанії-клієнта.

ВИСНОВКИ

Отже, можна підсумувати, що в даній дипломній роботі ми розкрили такі питання:

- загальну характеристику маркетингової стратегії та планування маркетингових програм;
- висвітлили типові послуги, що діють на ринку консалтингу;
- визначили та проаналізувати організаційну систему групи компаній з консалтингу «Advanter Group».

Отже, в першому розділі ми обґрунтували, що професійний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми включає в себе: професійний профіль консалтингової фірми; професійне обличчя фірми: унікальні методичні прийоми; використання специфічної документації фірми; користування спеціальними атрибутами; рівень професійної культури; імідж консультанта; спілкування з клієнтами та міра участі у вирішенні проблем; технічне лідерство фірми: першість у галузі технології та управлінських методів; відстеження нової інформації та пропонування її клієнтам; види послуг, які надаватиме фірма: лише управлінські; технічні; інформаційні; визначення напрямків розширення своїх послуг. Комерційний аспект стратегічного розвитку консалтингової фірми вимагає визначення:

- 1) мети бізнесу консультаційної фірми;
- 2) мети ділової стратегії: забезпечення виживання; утримання поточних ринкових позицій; вибір темпів зростання (швидкого, повільного);
- 3) бажаного розміру доходів та прибутку;
- 4) міри фінансової стабільності та незалежності фірми.

Отже, в 2-му розділі ми з'ясували, що дослідницький напрямок в групі компаній «Advanter Group» представлено агенством «Ascreen Research», спеціалізується на всьому спектрі досліджень ринків, аудиторій, брендів. А тому маркетингові дослідження можуть бути: якісні, з поєднанням якісних і

кількісних методик, кількісні дослідження, дослідження на промислових ринках (B2B), дослідження на споживчих ринках (B2C), дослідження для створення і розвитку товарів і брендів, тестування продукції і бренду. Аналітика групи компаній Advanter Group виступає координатором комплексних наукових досліджень в сферах: економіки і управління бізнесом; прикладної математики (математична статистика, системи автоматизації та ін.); соціології, психології та педагогіки, а також інших природничо-наукових сферах. Advanter Group використовує брендинг: неймінг (створення імені торгової марки); створення логотипу; розробка героя бренду; розробка легенди; розробка елементів оформлення і упаковки; розробка і оформлення бренд-бук. Існує інновативний підхід нестандартних рішень, щоб бути непередбачуваними для конкурентів:

- Стратегічний workshop;
- Customer Satisfaction;
- Аналіз перспектив бізнесу;
- Розробка концепції бренду;
- Реорганізація компанії;
- Оптимізація дистрибуції;
- Оптимізація бізнес-процесів;
- Визначення оптимальної ціни;
- Розробка стратегії нового бізнесу.

«Advanter Group» виділяє такі стратегії: базову, конкурентну, портфельну, функціональну та маркетингову. Допомагає: визначити стратегічне бачення та узгодити інтереси партнерів; досконало зрозуміти ринок і тренди та вибрати перспективні ніші; побудувати систему управління бізнесом; розробити продукт і бренд; вирішити складне ринкове або управлінське завдання. Впроваджує: трансформації бізнесу; системного управління ринком або нішею; маркетингової стратегії; комерційної політики; бренду на ринок.

Отже, в 3-му розділі ми визначились з такими тематичними блоками інноваційного консультування:

1. Управлінський блок – діагностика, організаційний розвиток управління якістю;
2. Інженерно-технологічний блок – оцінка технологічних можливостей організації;
3. Інтелектуальна власність – патентне право;
4. Маркетинг – якісне і кількісне дослідження ринку;
5. Фінансово-інвестиційний блок.

Маркетинг консалтингових послуг — процес, покликаний допомогти клієнтам дізнатись про послуги, оцінити спроможність консультантів вирішувати управлінські проблеми, а клієнтів — купувати консультаційний продукт. Маркетинг включає такі елементи: визначення типів консалтингових продуктів, що їх може запропонувати фірма; аналіз кон'юнктури ринку консалтингових послуг, який передбачає визначення: потенційної місткості ринку, його меж; тенденцій та перспектив розвитку; доступності ринку; рівня конкуренції; поведінки конкурентів; сегментування ринку, що включає: регіональне та галузеве сегментування ринку консалтингових послуг; дослідження потреб клієнтів кожного сегмента, виявлення можливостей для задоволення цих потреб; вибір цільової групи споживачів (позиціонування), з якою працює фірма, потребує відповіді на такі запитання: з якими клієнтами бажає працювати фірма? які їх потреби? у чому полягають конкурентні переваги? яка матриця цін та диференціація запропонованих послуг; у якому сегменті намагається знаходитись фірма? систему просування консалтингових послуг, яка націлена на: формування попиту та стимулювання збуту; виявлення найбільш припустимих методів стимулювання збуту; організацію рекламних компаній; заходи щодо формування громадської думки; особисті продажі; продаж консалтингової послуги, а саме: розробку методів заохочення клієнтів; підготовку консультаційних пропозицій; збереження клієнтів, яке передбачає:

забезпечення і підтримку зворотного зв'язку з клієнтом; дотримання конфіденційності.

Виділили такі ризики, консалтингової діяльності:

1. Ризики, пов'язані з веденням проекту загалом;
2. Ризики, пов'язані з аналізом клієнтського бізнесу та наданням рекомендацій;
3. Ризики, пов'язані з упровадженням запропонованих рішень;
4. Ризики, які утворюються за асиметричності інформації між економічними суб'єктами.

Серед інструментів ідентифікації ризиків на консалтинговому проекті ми виокремили:

- 1) огляд та аналіз документації проекту та виявлення можливих ризиків на ньому;
- 2) збір інформації від залучених до надання рекомендацій осіб та працівників компанії клієнта;
- 3) аналіз вже виконаних схожих проектів та формування списку ризиків на основі попереднього досвіду;
- 4) аналіз гіпотез;
- 5) SWOT-аналіз, який дасть змогу ідентифікувати ризики точніше;
- 6) експертну оцінку людей, які мають досвід роботи в цій галузі.

Для здійснення контролю за ризиками консалтингова компанія повинна володіти:

- 1) планом управління проектом;
- 2) переліком можливих ризиків;
- 3) даними про виконані завдання консалтингової компанії;
- 4) звітами про стан виконаних робіт.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Data Science для бізнесу. Як збирати, аналізувати і використовувати дані [Текст] / Фостер Провост і Том Фоусетт ; пер. з англ. Анастасія Дудченко. - Київ : Наш формат, 2019. - 396, [1] с. : рис., табл.
2. Длігач А. О. Стратегічне маркетингове управління : монографія / А. О. Длігач. - К.: Алерта, 2012. - 272 с.
3. Длігач А. О., Старостіна А. О., Богомаз Н. В. Економіка зарубіжних країн: Навчальний посібник. - К.: Знання, 2009. - 454 с.
4. Економічні, соціальні та психологічні аспекти сучасних маркетингових технологій [Текст] : монографія / [В. А. Фаловича ін] ; за ред. д-ра екон.

- наук В. А. Фаловича ; Тернопіл. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. - Тернопіль : Шпак В. Б. [вид.], 2019. - 231 с. : рис., табл.
5. Карпенко, Н. В. (2014). Управління маркетинговою політикою підприємства. *Науковий вісник ПУЕТ: Economic Sciences*, 1(5 (50)).
 6. Карпенко, Н. В. "Маркетингова діяльність підприємства в умовах інтеграційного розвитку." *Науковий вісник Полтавського університету економіки і торгівлі. Серія: Економічні науки* 4 (1) (2010): 128-134.
 7. Карпенко, Н. В., & Яловега, Н. І. (2012). Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства.
 8. Комплекс маркетингових комунікацій у стратегічному управлінні маркетинговою діяльністю підприємства [Текст] : монографія / Н. В. Карпенко, Н. І. Яловега; Вищ. навч. закл. Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ). - Полтава : ПУЕТ, 2012. - 278 с. : рис., табл.
 9. Маркетинг менеджмент. Экспресс-курс [Текст] : [учебник] / Филип Котлер ; [под общ. ред. Ю. Н. Каптуревского, гл. ред. В. Усманов, науч. ред. О. Третьяк ; пер.: Т. Виноградова, Д. Раевская, Л. Царук]. - М. [и др.] : Питер, 2002. - 495 с. : рис., табл.
 10. Маркетинг от А до Я. 80 концепций, которые должен знать каждый менеджер [Текст] / Филип Котлер ; пер. с англ.: [Т. В. Виноградова, А. А. Чех, Л. Л. Царук]. - Київ : Альпіна Паблішер, 2020. - 241 с.
 11. Маркетинг у формуванні конкурентних переваг підприємства [Текст] : автореф. дис. ... канд. екон. наук : 08.00.04 / Іваннікова Марина Миколаївна ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ, 2016. - 20 с. : рис., табл.
 12. Маркетинг [Текст] : навч. посіб. / М. І. Белявцев, Л. М. Іваненко, О. Ю. Боєнко ; Донец. нац. ун-т, Екон. ф-т, Каф. маркетингу. - Вінниця : Нілан, 2015. - 294 с. : рис., табл.

- 13.Маркетинг [Текст] : навч. посіб. для студентів екон. спец. закл. вищ. освіти / Д. О. Приходько ; Харків. нац. автомоб.-дорож. ун-т. - Харків : Бровін О. В. [вид.], 2019. - 239 с. : табл., іл.
- 14.Маркетинг: Підручник / Старостіна А. О., Длігач А. О., Гончарова Н. П., Крикавський Є.В. та ін.; за заг. ред. Старостіної А. О. - К.: Знання, 2009. – 1070 с.
- 15.Маркетингова аналітика. Як підкріпити інтуїцію даними [Текст] / Адель Світвуд ; пер. з англ. Олександра Асташова. - Київ : Наш формат, 2019. - 150, [2] с. : мал.
- 16.Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [Текст] : зб. наук. пр. за матеріалами II Міжнар. наук.-практ. конф. (м. Полтава, 21-22 квіт. 2016 р.) / Всеукр. громад. орг. "Укр. асоц. маркетингу", ВНЗ Укоопспілки "Полтав. ун-т економіки і торгівлі" (ПУЕТ) ; [редкол.: Н. В. Карпенко, Н. І. Яловега]. - Полтава : ПУЕТ, 2016. - 124, [1] с.
- 17.Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст [Текст] : монографія / [Карпенко Н. В. та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Н. В. Карпенко. - Київ : Центр учбової літератури, 2016. - 251 с. : рис., табл.
- 18.Маркетингова діяльність підприємства [Текст] : навч. посіб. / В. В. Луцяк, О. П. Красняк, М. В. Кондратова ; Вінниц. нац. аграр. ун-т. - Вінниця : ТВОРИ, 2019. - 353 с. : рис., табл.
- 19.Маркетинговий менеджмент [Текст] : навч. посіб. / Штефанич Д. А. [та ін.] ; [за ред. Штефанича Д. А.] ; Терноп. нац. екон. ун-т. - Тернопіль : ТНЕУ, 2015. - 230 с. : рис., табл.
- 20.Маркетингові дослідження [Електронний ресурс] : [навч. посіб.] / Т. І. Данько, Н. П. Яворська ; [Нац. ун-т "Львів. політехніка"]. - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2019.
- 21.Маркетингові дослідження [Електронний ресурс] : практикум для студентів спец. "Маркетинг" : в 2 ч. / А. В. Катаєв ; Харків. нац. торг.-екон. ін-т Київ. нац. торг.-екон. ун-ту. - Навч. електрон. вид. - Електрон. дані (об'єм даних 1,46 Мб ; 3,34 авт. арк.). - Харків : Діалог, 2015

- 22.Маркетингові дослідження [Текст] : навч. посіб. / Л. С. Безугла [та ін.] ; Дніпров. держ. аграр.-екон. ун-т. - Дніпро : Біла К. О. [вид.], 2019. - 299 с. : рис., табл.
- 23.Організація виробничої та маркетингової діяльності малого і середнього бізнесу [Текст] : монографія / [Жадько К. С. та ін.] ; за наук. ред. д-ра екон. наук, проф., акад. Акад. екон. наук України К. С. Жадька ; Ун-т мит. справи та фінансів. - Дніпро : УМСФ, 2019. - 223 с. : рис., табл.
- 24.Партнерські відносини на ринку B2B та B2C [Текст] : монографія / [Є. Крикавський та ін.] ; Нац. ун-т "Львів. політехніка". - Львів : Вид-во Львів. політехніки, 2015. - 231 с. : рис., табл.
- 25.Психологія маркетингу та реклами [Текст] : навч. посіб. / Г. С. Фесун, А. В. Галичанська, Т. М. Канівець ; Чернів. нац. ун-т ім. Юрія Федьковича. - Чернівці : Рута, 2015. - 111, [1] с.
- 26.Розвиток маркетингу в умовах глобалізації: сучасні тенденції та перспективи [Текст] : монографія / [Голда Н. та ін.] ; за ред. проф. Р. В. Федоровича ; Терноп. нац. техн. ун-т ім. Івана Пулюя. - Тернопіль : Вид-во ТНТУ ім. Івана Пулюя, 2015. - 419 с. : рис., табл
- 27.Розвиток маркетингу в умовах інформатизації суспільства [Текст] : [колект.] монографія / за наук. ред. канд. екон. наук, проф. Пилипчука В. П. ; Держ. ВНЗ "Київ. нац. екон. ун-т ім. Вадима Гетьмана". - Київ : КНЕУ, 2019. - 463 с. : рис., табл.
- 28.Стратегічний маркетинг [Текст] : навч. посіб. / [Я. С. Ларіна та ін. ; за ред. Я. С. Ларіної]. - Херсон : ОЛДІ-ПЛЮС, 2019. - 363 с. : рис., табл.
- 29.Стратегічний маркетинг: теорія та методологія [Текст] : навч. посіб. / Олег Кузик ; Львів. нац. ун-т ім. Івана Франка. - Львів : ЛНУ, 2015. - 239 с. : рис., табл.
- 30.Сучасний маркетинг: аналіз та перспективи розвитку [Текст] / [П. А. Орлов та ін.] ; за заг. ред. д-ра екон. наук, проф. Орлова П. А. - Харків : ХНЕУ ім. С. Кузнеця, 2015. - 210 с. : рис., табл.

- 31.Теоретичний маркетинг [Текст] : навч. посіб. для студентів ВНЗ / А. В. Софієнко, В. В. Шукліна, Р. М. Набока ; Херсон. нац. техн. ун-т. - Херсон : Вишемирський В. С., 2015. - 477 с. : рис., табл.
- 32.Управління маркетингом на підприємствах малого та середнього бізнесу [Текст] : монографія / Н. В. Карпенко ; Полтавський ун-т споживчої кооперації України. - Полтава : РВВ ПУСКУ, 2008. - 364 с.: табл., рис.
- 33.Управління маркетингом малих торговельних підприємств [Текст] : монографія / Краус Катерина Миколаївна. - Київ : Центр учбової літератури, 2015. - 213, [13] с. : рис., табл.