МІНІСТЕРСТВО ФІНАНСІВ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ПОДАТКОВИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ФАКУЛЬТЕТ СОЦІАЛЬНО-ГУМАНІТАРНИХ ТЕХНОЛОГІЙ, СПОРТУ ТА РЕАБІЛІТАЦІЇ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ТА ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА (ПРОЄКТ) НА ТЕМУ: «КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК СУЧАСНА УПРАВЛІНСЬКА ТЕХНОЛОГІЯ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ»

Здобувача вищої освіти ІІ курсу, групи ПММ-23-1,
спеціальності 073 «Менеджмент»
освітньо-професійна програма «Проектний менеджмент»

_____ Плотиця Нестор Ярославович
(підпис) (прізвище, ім'я, по-батькові)

Науковий керівник _____ Близнюк Андрій Станіславович, д.н.держ.упр., доцент, професор кафедри менеджменту та публічного управління

Керівник освітньо-професійної програми _____ Немировська Оксана Вікторівна, к.е.н., доцент кафедри менеджменту та публічного управління

Допущено до захисту за рішенням кафедри менеджменту та публічного управління протокол від «4» лютого 2025 № 13

Завідувач кафедри менеджменту та публічного управління _____ Гусятинський Микола Володимирович, к.т.н., доцент

Ірпінь – 2025

Реєстрація № 5 14.02.2025 _____
(дата) (підпис відповідальної особи)

Результати перевірки _____ 25.01.2025 _____
(до захисту, на доопрацювання) (дата) (підпис)

Результат захисту 5 (відмінно) / 92 бали 17.02.2025 _____
(оцінка) (дата) (підпис)

Голова комісії: _____ С. Д. Рушуєв
(підпис) (ініціали, прізвище)

Члени комісії:

_____ М. В. Гуляжинський
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ І. Г. Канцур
(підпис) (ініціали, прізвище)

_____ О. В. Немировська
(підпис) (ініціали, прізвище)

БЛАНК ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ

Об'єкти контролю	Діапазон оцінки в балах	Фактична кількість балів	Примітки	Дата, П.І.П.: голови комісії, членів комісії, секретаря, (підписи)
ОЦІНЮВАННЯ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ КОМІСІЄЮ ПО ЗАХИСТУ				
І.Доповідь	від 0 до 10	10		С.Д. Бушуєв
2. Роздатковий матеріал	від 0 до 5	5		
3. Знання теоретичного та практичного матеріалу, вміння відповідати на запитання	від 0 до 25	25		М.В. Гуслтинський І.Г. Канцур
4. Апробація (участь у конференціях)	від 0 до 10	6		О.В. Немировська
РАЗОМ БАЛІВ	від 0 до 50	46		
ЗАГАЛЬНА КІЛЬКІСТЬ БАЛІВ	від 0 до 100	92		Ю.І. Сміжко

ПЕРЕВЕДЕННЯ ОЦІНКИ ЗА 100-БАЛЬНОЮ ШКАЛОЮ ДО НАЦІОНАЛЬНОЇ ШКАЛИ ТА ШКАЛИ ЄКТС

Оцінка за 100- бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЕКТС	Оцінка за національною шкалою	Дата	П.І.П.: голови, членів комісії, секретаря, (підпис)
92	А	5	17.02.2025	С.Д. Бушуєв М.В. Гуслтинський І.Г. Канцур О.В. Немировська Ю.І. Сміжко

Правила переведення оцінок до національної шкали та шкали ЄКТС

Оцінка за 100-бальною шкалою	Оцінка за шкалою ЄКТС	Оцінка за національною шкалою
90-100	А	5 (відмінно)
80-89	В	4 (добре)
70-79	С	
60-69	Б	3 (задовільно)
50-59	Е	
35-49	ЄХ	2 (незадовільно)

Факультет соціально-гуманітарних технологій, спорту та реабілітації
Кафедра менеджменту та публічного управління
Спеціальність 281 «Публічне управління та адміністрування»
Освітня програма «Регіональне управління та самоврядування»

Затверджую
в.о. завідувача кафедри
менеджменту та публічного управління
доктор наук з держ. управління, доцент.
Андрій БЛИЗНЮК
«4» 12 2023 р.

Завдання
на кваліфікаційну роботу (проєкт)
здобувачу вищої освіти
Плотиці Нестору Ярославовичу

1. Тема кваліфікаційної роботи (проєкту): «Консультування як сучасна управлінська технологія в проєктному менеджменті»
   Затверджена наказом ректора від «30» 11 2023 № 1606
2. Строк здачі закінченої роботи 03.02.2025
3. Мета роботи: дослідження особливостей консультування та залучення незалежних консультантів як сучасної управлінської технології в проєктному менеджменті.

   Об'єкт дослідження: Процес консультування як сучасна управлінська технологія у сфері проєктного менеджменту, що включає аналіз методів, інструментів та стратегій співпраці з незалежними консультантами.
   Предмет дослідження: Методи, інструменти та механізми залучення незалежних консультантів для вдосконалення управління проєктами в студії графічного дизайну, зокрема оцінка ефективності співпраці, міжнародні практики та шляхи їх адаптації до українського ринку.
   Орієнтована база дослідження:
   Вихідні дані до роботи: Основою дослідження стали наукові публікації, нормативні документи, аналітичні звіти міжнародних консалтингових компаній (Deloitte, KPMG, Umbrex тощо), а також приклади реального використання незалежних консультантів у сфері проектного менеджменту.
   Використані методи: аналіз наукової літератури, порівняльний аналіз консалтингових підходів, SWOT-аналіз, кейс-стаді.
   Перелік графічного матеріалу: Графічні матеріали включають таблиці (Результати управлінського консалтингу, Стадії та етапи процесу консультування, Сучасні види консультування), діаграми (Географічна присутність перевагоюсюридичних підрозділів четвірки),

Зміст випускної кваліфікаційної (дипломної) роботи:

- Вступ: актуальність теми, мета, завдання, методологія дослідження.
- Розділ 1: Теоретичні аспекти консультування у проектному менеджменті визначення, методи, технології, роль незалежних консультантів.
- Розділ 2: Практичний аналіз залучення консультантів: міжнародні тенденції, ефективність співпраці, аналіз кейсів Deloitte, KPMG, Catalan Technologies.
- Розділ 3: Шляхи вдосконалення залучення незалежних консультантів у проектному управлінні: стратегічні рекомендації, адаптація міжнародного досвіду до українського контексту.
- Висновки: основні результати та рекомендації.

4. Календарний план виконання роботи

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи (проєкту)	Строк виконання етапів роботи	
		За планом	Фактично
1.	Вибір теми, вивчення літературних джерел, постановка проблеми, складання плану роботи	25.11.2023	25.11.2023
2.	Підготовка першого розділу роботи та подання його керівнику	26.04.2024	26.04.2024
3.	Підготовка другого розділу роботи та подання його керівнику	01.11.2024	01.11.2024
4.	Підготовка третього розділу роботи та подання його керівнику	05.12.2024	05.12.2024
5.	Підготовка вступу та формування висновків, списку використаних джерел. Оформлення роботи згідно вимог ДПУ та подання її керівнику.	18.12.2024	18.12.2024
6.	Доопрацювання роботи згідно зауважень керівника	До 15.01.2025	15.01.2025
7.	Отримання відгуку керівника	25.01.2025	25.01.2025
8.	Отримання зовнішньої рецензії	29.01.2025	29.01.2025
9.	Попередній захист роботи	20.01.2025	20.01.2025
10.	Перевірка роботи на унікальність	21.01.2025	25.12.2024
11.	Допуск кваліфікаційної роботи до захисту зав. кафедрою	До 03.02.2025	
12.	Захист кваліфікаційної роботи	12.02.2025	17.01.2025

5. Дата видачі завдання «4» грудня 2023

6. Науковий керівник роботи (проєкту) _____ Близнюк А. С.
(підпис) (прізвище, ініціали)

7. Гарант освітньо-професійної програми _____ Немировська О. В.
(підпис) (прізвище, ініціали)

8. Завдання до виконання отримав здобувач вищої освіти _____ Плотиця Н. Я.
(підпис) (прізвище, ініціали)

АНОТАЦІЯ

Плотиця Н. Я. кваліфікаційна робота (проект) на тему: «Консультування як сучасна управлінська технологія в проєктному менеджменті», спеціальність 073 «Менеджмент» освітня програма «Проектний менеджмент».

Мета роботи полягає у дослідженні особливостей консультування та залучення незалежних консультантів як сучасної управлінської технології у сфері проєктного менеджменту.

Завданнями роботи є: визначення технологій, методів та етапів надання послуг консультування у проєктному менеджменті; аналіз і оцінка значення консультування для підвищення ефективності управління проєктами; дослідження особливостей залучення незалежних консультантів для реалізації проєктів; визначення сучасних тенденцій розвитку ринку консалтингових послуг; оцінка ефективності співпраці з незалежними консультантами; пропозиція шляхів вдосконалення залучення консультантів у проєктний менеджмент.

Предметом дослідження є методологічні та практичні аспекти залучення незалежних консультантів у реалізації проєктів у системі проєктного менеджменту. *Об'єктом дослідження* виступають процеси консультування як управлінської технології у проєктному менеджменті. *Базою дослідження* стали практики провідних консалтингових компаній, таких як Deloitte, KPMG, Umbrex, Catalant Technologies та інших.

За результатами дослідження сформульовані рекомендації щодо вдосконалення залучення незалежних консультантів для забезпечення ефективності проєктів. *Одержані результати* можуть бути використані для оптимізації управлінських процесів у компаніях, що використовують проєктний менеджмент як основу своєї діяльності.

Кваліфікаційна робота містить 60 сторінок, 3 таблиці та 1 рисунок. *Структура* роботи передбачає вступ, три розділи, висновки та список використаних джерел.

Рік виконання кваліфікаційної роботи 2025.

Ключові слова: консультування, проєктний менеджмент, консультант, технології управління, реалізація проєктів.

ANNOTATION

Plotytsya N. Y. qualification work (project) on the topic: "Consulting as a modern management technology in project management", specialty 073 "Management" educational program "Project Management".

The *aim* of the work is to investigate the specifics of consulting and the involvement of independent consultants as a modern management technology in project management.

The *objectives* of the study include: identifying the technologies, methods, and stages of providing consulting services in project management; analyzing and assessing the importance of consulting for improving project management efficiency; studying the peculiarities of involving independent consultants in project implementation; identifying current trends in the consulting services market; evaluating the effectiveness of collaboration with independent consultants; proposing ways to improve the engagement of consultants in project management.

The *subject* of the research is the methodological and practical aspects of involving independent consultants in project implementation within project management systems. The *object* of the study is the consulting processes as a management technology in project management. The *research* is based on practices from leading consulting firms such as Deloitte, KPMG, Umbrex, Catalant Technologies, and others.

The *results* of the study provide recommendations for improving the engagement of independent consultants to ensure project efficiency. The obtained results can be used to optimize management processes in companies utilizing project management as their operational foundation.

The qualification work consists of 60 pages, 3 tables, and 1 figure. The *structure* of the work includes an introduction, three chapters, conclusions, and a list of references.

The year of completion of the qualification work is 2025.

Keywords: consulting, project management, consultant, management technologies, project implementation.

ЗМІСТ

ВСТУП 9

1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТЕХНОЛОГІЇ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ 12

1.1. Консультування в проєктному менеджменті: технології, методи та етапи надання послуги 12

1.2. Роль консультування в проєктному менеджменті 23

1.3. Особливості залучення незалежних консультантів для реалізації проєктів 27

2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕННЯ НЕЗАЛЕЖНИХ КОНСУЛЬТАНТІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ 35

2.1. Сучасні міжнародні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг ... 35

2.2. Оцінка ефективності співпраці з незалежними консультантами: метрики та показники 39

2.3. Аналіз ефективності залучення консультантів у реалізацію проєкту (Deloitte, KPMG, Umbrex, Catalant Technologies та ін) 43

3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ НЕЗАЛЕЖНИХ КОНСУЛЬТАНТІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ 50

ВИСНОВОК 56

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ 58

ВСТУП

У XXI столітті проєктний менеджмент є затребуваною формою організації виробничої, навчальної, політичної та соціальної діяльності. Вітчизняні компанії дедалі активніше впроваджують проєктний менеджмент, орієнтуючись на успішний досвід європейських та американських організацій.

Актуальність теми дослідження. Сучасний проєктний менеджмент активно адаптує інноваційні підходи до управління, серед яких ключове місце займає консультування. В умовах глобалізації, цифровізації та посилення конкуренції організації часто стикаються з обмеженістю внутрішніх ресурсів або нестачею специфічних компетенцій для реалізації складних проєктів. Залучення незалежних консультантів стає важливим інструментом для забезпечення ефективності, оперативності та інноваційності управління проєктами. Особливу актуальність ця тема має для України, де підприємства шукають ефективні рішення в умовах невизначеності та нестабільності ринку. У наш час треба бути готовим до того, що вдалий сьогодні спосіб роботи вже в найближчому майбутньому може виявитися зовсім непридатним. Продукт, який здається нам зараз безумовно цінним, вже завтра може бути витіснений з ринку ефективнішим його замінником, про який ми поки що навіть не підозрюємо. Це означає, що ми все частіше зустрічаємось із необхідністю в обмежений час для швидкого аналізу ринку, а також змін у діяльності перебудовувати нашу діяльність. Результатом такої роботи стає поява унікальних та принципово нових продуктів чи послуг. При цьому нам доводиться діяти за умов високого ступеня невизначеності та обмежених ресурсів.

У комерційній та соціальній сфері різко посилилася конкуренція за увагу клієнта до товару чи послуги тієї чи іншої організації, що змушує організації шукати ефективні рішення, зокрема залучати незалежних консультантів: споживачеві є із чого вибирати. Крім того, зросло значення індивідуального підходу до кожного клієнта.

Отже, у виграші виявляються ті, хто здатний постійно розробляти та

виробляти значущі для різних клієнтів унікальні продукти.

Необхідність постійного пошуку та швидкого виведення на ринок унікальних продуктів та послуг призвела до стрімкого розвитку методів управління проєктами. Принципи та методи управління проєктами виявилися більш придатними для економічної та суспільно-політичної діяльності в умовах інформаційного вибуху, посилення глобальної конкуренції та значного скорочення життєвого циклу товарів (послуг) внаслідок їхнього швидкого морального старіння. Хоча саме собою знання основ управління проєктами ще не гарантує життєвого успіху, проте його ефективне практичне застосування, безумовно, входить до суттєвих конкурентних переваг. Зараз для молодої людини вступати в активне життя без розуміння суті проєктної діяльності не лише застаріло, а й небезпечно. Знання, вміння та навички розробки та реалізації проєктів допомагають вижити і досягти успіху незважаючи на жодні кризи».

Проєктна діяльність є принципово іншою (на відміну від традиційної операційної діяльності) у плані організації часу, виробничого процесу, соціальної структури (комунікацій, розподілу ролей і функцій), вимагає різноманітного мислення та сприйняття, перебудови мотиваційних механізмів. В основі проєктної діяльності лежить інноваційна діяльність із її психологічними, соціально-психологічними та організаційними механізмами. Саме з цих причин виникає потреба консультування в управлінні проєктом.

В епоху, яка характеризується швидким технологічним прогресом, успіх компаній часто залежить від їх здатності ефективно впроваджувати нові технологічні ініціативи. Дослідження, проведене компанією McKinsey у 2022 році, показало, що компанії, які були передовими у впровадженні технологій, перевершили своїх конкурентів на 26%. Однак, як показує статистика, успішне впровадження технологій не є гарантованим результатом; натомість вони є результатом стратегічного планування, ретельного виконання та, перш за все, вмілого управління проєктами.

Мета кваліфікаційної роботи полягає в дослідженні особливостей консультування та залучення незалежних консультантів як сучасної

управлінської технології в проєктному менеджменті. Відповідно до мети роботи нами були поставлені наступні **завдання**:

- визначити технології, методи та етапи надання послуги консультування в проєктному менеджменті;
- проаналізувати і оцінити та значення консультування в проєктному менеджменті;
- проаналізувати особливості залучення незалежних консультантів для реалізації проєктів;
- визначити сучасні міжнародні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг;
- провести оцінку ефективності співпраці з незалежними консультантами;
- провести аналіз ефективності залучення консультантів у реалізацію проєкту;
- запропонувати шляхи вдосконалення залучення незалежних консультантів для реалізації проєктів.

Об'єкт дослідження – процеси консультування як сучасної управлінської технології у сфері проєктного менеджменту.

Предмет дослідження – методологічні та практичні аспекти залучення незалежних консультантів для реалізації проєктів у системі проєктного менеджменту.

Методи дослідження. В процесі написання кваліфікаційної роботи були використані такі методи, як теоретичний аналіз: аналіз наукової літератури, публікацій, стандартів і нормативних документів з консультування та управління проєктами; порівняльний аналіз: дослідження практик залучення незалежних консультантів у різних компаніях та їх вплив на реалізацію проєктів; метод кейс-стаді: вивчення реальних практичних кейсів із використанням незалежних консультантів у проєктному менеджменті.

1.ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ КОНСУЛЬТУВАННЯ ЯК СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ТЕХНОЛОГІЇ В ПРОЄКТНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Консультування в проєктному менеджменті: технології, методи та етапи надання послуги

Якщо бізнес хоче досягти успіху в досягненні своїх стратегічних цілей, він повинен покращити свій потенціал управління проєктами. Для цього багато компаній звертаються за допомогою до консультантів.

Консультування в проєктному менеджменті – це вид бізнесу, який пропонує експертні поради та рекомендації клієнтам щодо управління проєктами.

Компанія може звернутися за тимчасовою професійною допомогою, якщо їй бракує досвіду управління проєктами або їй потрібна порада сторонньої сторони.

Консультації з управління проєктами можуть допомогти підприємствам у вирішенні проблем, пов’язаних із лідерством, операціями, продуктивністю тощо. Щоб досягти цього, ці консультанти тісно співпрацюють із зазначеними компаніями.

Робота консультанта в проєктному менеджменті полягає в тому, щоб надавати поради чи рекомендації щодо управління проєктами та надавати підтримку підприємствам, які цього потребують. Вони володіють відповідними навичками та знаннями, щоб допомогти компаніям приймати правильні рішення протягом життєвого циклу проєкту.

Консультанти з управління проєктами використовують різні інструменти та методи, щоб забезпечити належне та ефективне виконання проєктів.

Ролей консультанта в проєктному менеджменті багато. Але деякі з їхніх основних обов’язків можуть включати:

- Ознайомлення з бізнесом компанії,
- Керівництво деякими аспектами проєктів, включаючи керівництво членами команди проєкту, допомогу керівнику проєкту у створенні

надійної стратегії, оцінку ризиків проєкту тощо,

- Допомога в правильному розподілі доступних ресурсів проєкту,
- Розробка інноваційних рішень, які допомагають досягти цілей організації,
- Аналіз бізнес-даних для виявлення проблем у проєктах до їх виникнення,
- Налаштування стратегій управління проєктами,
- Створення проєктних планів,
- Створення дорожніх карт і
- Консультування команди проєкту в сферах їхньої безпосередньої компетенції.

Список навичок, якими повинен володіти консультант в проєктному менеджменті, досить довгий. Однак ось 6 найважливіших.

№1: Організаторські здібності

Консультанти в проєктному менеджменті часто залучаються до консультацій щодо різних аспектів проєкту, які вони повинні організувати таким чином, щоб дати найкращі можливі результати проєкту за обмежений час. Тому їм потрібні сильні організаційні навички, такі як визначення пріоритетів проєктів, планування, прийняття рішень тощо.

Ці навички дозволяють їм зменшити проєктні ризики та підвищити якість проєкту клієнта.

№2: Технічні навички

Через характер своєї роботи консультанти в проєктному менеджменті повинні мати певні технічні навички та знання у своїй спеціалізованій галузі.

Наприклад, якщо людину беруть консультантом у будівельну компанію, вона повинна знати деякі основи будівництва. Крім того, якщо консультант працює в IT-компанії, він повинен володіти достатніми знаннями щодо розробки програмного забезпечення, щоб допомогти керувати проєктом.

Це дозволить їм надавати більше корисних порад, допомагаючи проєкту. Ці навички можна отримати через спеціалізовану освіту, курси та навчання.

№3: Аналітичні здібності

Консультанти в проєктному менеджменті повинні володіти аналітичними навичками, оскільки їх робота полягає в аналізі розділів проєкту, які потребують вдосконалення. Їх робота вимагає критичного мислення, яке дозволяє їм зрозуміти стан проєкту, а також ринок, для якого проєкт створений. Крім того, здатність проводити хороші дослідження є дійсно важливою, щоб мати можливість зібрати всю необхідну інформацію. Аналітичні здібності дозволяють їм приймати рішення та розробляти надійні бізнес-стратегії.

№4: Навички управління

Управлінські навички дуже важливі для консультантів в проєктному менеджменті, оскільки вони допомагають керівникам проєктів направляти проєктну команду в правильному напрямку.

Сильні управлінські навички можуть допомогти як консультантам, так і команді працювати ефективніше. Наприклад, вони повинні бути хорошими в наставництві, оскільки вони повинні допомагати направляти команду проєкту в правильному напрямку. Крім того, необхідні навички вирішення проблем, які виникають під час роботи над проєктом.

№5: Навички міжособистісного спілкування

Уміння добре спілкуватися з командою має першочергове значення для завершення проєктів і подолання викликів. Консультанти проєкту повинні володіти сильними навичками міжособистісного спілкування, щоб мати можливість ефективно передавати ідеї та завдання за допомогою звітів, презентацій, електронних листів та інших засобів спілкування.

Вони також повинні бути хорошими слухачами. Консультанти в проєктному менеджменті повинні прислухатися до пропозицій і проблем, які вони отримують від клієнтів або членів команди, щоб вони могли адекватно допомогти їм покращити проєкт.

Оскільки консультанти в проєктному менеджменті працюють з різними командами, з якими вони зазвичай не знайомі, дуже важливо знайти спільну мову

для узгодження цілей і очікувань.

Результати, які фірма отримує від управлінського консалтингу, можна поділити на кілька груп: прямі та непрямі, кількісні та якісні. (Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Табл.1.1. Результати управлінського консалтингу [18]

Результати	Прямі	Непрямі
Кількісні	- збільшення рентабельності підприємства; - прискорення виробничого циклу; - збільшення фінансового обороту.	- можливість залучення нових інвесторів; - поява нових акціонерів та партнерів; - можливе зростання акцій компанії.
Якісні	- діагностика та вирішення внутрішніх проблем компанії; - зміна методів та технологій роботи різних підрозділів; - внесення структурних змін до основного виробництва; - освоєння нових напрямів та компетенцій.	- розширення ділових контактів; - підвищення компетенції працівників; - встановлення довірчих взаємин із потенційними партнерами чи органами влади.

У сучасному управлінському консультуванні зазвичай виділяють три основні підходи:

Експертний підхід

Це вид управлінського консалтингу, при якому консультант (група консультантів) самостійно здійснює діагностику проблем, розробку рішень та рекомендацій щодо їх впровадження. Експертний вид консалтингу передбачає мінімальний рівень взаємодії консультантів та співробітників клієнта. Роль співробітників Замовника зводиться в основному до забезпечення доступу консультанта до інформації, оцінки результатів роботи консультанта та

впровадження рішень. Основними методами роботи консультантів при такому підході є: інтерв'ю; нарада; аналіз управлінської документації; спостереження; відбір, структурування та аналіз різної управлінської інформації; розробка рекомендацій. Основним результатом надання консалтингових послуг в експертному консалтингу є звіт, який містить результати діагностики та рекомендації. [12].

Проєктний підхід

Основні завдання: керування конфігурацією, моніторинг прогресу, керування змінами тощо.

Можна виявити основні ознаки проєктного підходу [7]:

- Наявність конкретних цілей проєкту, що випливають з певної стратегії організації;

- унікальність та неповторність завдань проєктів;

- сукупність обмежень - тимчасових, фінансових ресурсних тощо, за умов яких реалізується кожен із проєктів.

При застосуванні проєктного підходу потрібно постійно проводити моніторинг кількості проєктів та трудових ресурсів. Дуже часто виникає проблема, коли на одних проєктах виникає надлишок ресурсів, а на інших брак, або коли кількість проєктів в організації набагато більше, ніж людей, здатних їх виконати. Проєктний підхід орієнтований на створення горизонтальних зв'язків. Консультанти та інші співробітники, задіяні в рамках проєкту, можуть самостійно вирішувати проблеми, що виникають без привернення уваги вищого керівництва.

Як правило, це довгостроковий вид консультування, що передбачає високий рівень довіри та взаємодії консультантів та співробітників клієнта. На відміну від експертного підходу, консультант тут не дає конкретних рекомендацій щодо вирішення бізнес-завдань, що стоять перед клієнтом, а в основному супроводжує процес змін. Тут перед консультантами не ставиться завдання підвищення рівня компетенцій співробітників клієнта. Основними результатами надання консалтингових послуг під час застосування процесного

консалтингу є спільне командне рішення поставленої управлінської задачі.

Процесний підхід

Основні завдання: описати дії, їх входи та виходи

Процесний підхід в управлінні використовується з метою створення горизонтальних зв'язків в організації. Як правило, підрозділи і співробітники, задіяні в одному процесі, можуть самостійно координувати роботу в рамках процесу і вирішувати проблеми без участі вищого керівництва. Ця особливість є особливо значущою у ситуації проєктного управління, оскільки саме горизонтальні зв'язки у структурі організації зазнають найбільшої напруги, розосереджуючись у матрицях проєктів. [17].

Процессний підхід консультанта є актуальним при розробці сучасних комплексів маркетингу, дозволяючи враховувати особливості організації, чуттєво-емоційні реакції клієнта і сформовані звичні сценарії відгуку на ті чи інші дії.

Метод «консультування щодо процесу змін» передбачає, що без активної участі з боку клієнта неможливо досягти успішних результатів у процесі зміни організації. Процесний консультант допомагає як зробити роботу, так й змінити ті способи, з допомогою яких співробітники виконують роботу.

Як центральне завдання ставиться питання про вирішення актуальних проблем організації, а також отримання навичок аналізу, оцінки та вирішення проблем клієнта самою організацією. Отже, консультант повинен виконати два завдання: з одного боку, допомагати у вирішенні існуючих проблем, з іншого — показати організації шляхи самостійного вирішення проблем у майбутньому.

Програмне забезпечення для управління проєктами — це інструмент, який допомагає планувати, керувати та виконувати ваші проєкти дисциплінованим способом. Програмне забезпечення для управління проєктами використовується багатьма компаніями для забезпечення планування проєктів, розподілу ресурсів і планування діяльності. До недавнього часу вважалося, що управління проєктами — це лише намальована концепція, що дотримується певної методології. Але тепер із програмним забезпеченням для керування проєктами

користувач або організація можуть виконувати всі кроки керування проєктами за допомогою призначеного інструменту, зазвичай налаштованого відповідно до вимог команди/проєкту.

Можна виділити наступні сучасні підходи, які застосовуються в проєктному менеджменті та допомагають підвищити ефективність консультування в області управління проєктами:

Jira

Одне з найкращих програмних забезпечень для керування проєктами для гнучких та IT-команд.

Jira — популярне програмне забезпечення для управління проєктами для гнучкої розробки та IT-проєктів. IT-менеджери та менеджери проєктів використовують його для відстеження проблем і помилок, створення простору для спільної розробки та організації спринтів.

Це досить ефективно для керування гнучкими проєктами, де розробники створюють історії користувачів і візуально відстежують прогрес. Однак, незважаючи на те, що він чудово підходить для відстеження помилок, програмне забезпечення не дуже просте у використанні для інших завдань керування проєктами. Крім того, додавання плагінів для розширення можливостей швидко збільшить витрати Jira.

Microsoft Project

Передовий інструмент управління проєктами для ефективного планування ресурсів.

Незабаром Project буде перейменовано в Microsoft Planner і він призначений для підприємств, які працюють над кількома проєктами зі складними вимогами до ресурсів. Відомі компанії використовують його для планування, виконання та легкого відстеження великомасштабних проєктів. Фактично, це інструмент управління портфелем.

Потужні функції планування Microsoft Project допомагають розробляти детальні графіки проєкту, керувати залежностями завдань і оптимізувати розподіл ресурсів для запобігання конфліктам. Природно, що в масштабних

операціях ці проблеми більш актуальні.

Досить ефективними є його повні можливості звітування; платформа дозволяє керівникам проєктів відстежувати стан проєкту, виконання бюджету та отриману вартість на кожному етапі проєкту. Інтеграція з пакетом Microsoft є додатковим плюсом.

Notion

Notion — це універсальний робочий простір, який поєднує функції керування проєктами, створення нотаток і співпраці. Завдяки інтерфейсу, який можна налаштовувати, команди можуть створювати індивідуальні робочі процеси, документацію та дошки завдань. Notion особливо подобається малим і середнім командам, які шукають гнучке рішення для управління проєктами та знаннями.

Zoho Projects

Zoho Projects — це надійний і багатофункціональний інструмент управління проєктами, який обслуговує команди будь-якого розміру, пропонуючи повний набір інструментів для планування, відстеження та співпраці. Він виділяється своєю доступністю та широкими можливостями налаштування, що робить його чудовим вибором для малого та середнього бізнесу, який шукає комплексне рішення. Zoho Projects дозволяє користувачам керувати завданнями, відстежувати прогрес і ефективно спілкуватися за допомогою вбудованого відстеження часу, графіків проєктів і функцій спільної роботи. Zoho Projects надає інструменти, необхідні для підвищення продуктивності та забезпечення успішної реалізації проєкту [11].

Найважливіша умова ефективного процесного консультування — готовність людей, які беруть участь у ньому, активно взаємодіяти з консультантом, аналізуючи проблеми та виробляючи рішення.

У деяких випадках управлінський консалтинг задля досягнення потрібного результату потребує поєднання всіх трьох підходів.

Методи консалтингу

Існує безліч методів управлінського консалтингу, найпопулярнішими

(якщо не сказати традиційними) з яких в Україні є SWOT-аналіз та бізнес-коучинг.

SWOT-аналіз

Абревіатура SWOT повністю відбиває саму суть аналізу:

S - сила (strength)

W - слабкість (weakness)

O - можливості (opportunites)

T - проблеми (troubles)

Він полягає у визначенні стану справ організації шляхом аналізу її плюсів та мінусів, пошуку загроз та потенціалу ринку. Фахівці збирають дані, прискіпливо діагностують кожен аспект та пропонують рішення, спрямоване на оптимізацію роботи компанії.

SWOT-аналіз є досить ефективним при оцінці зовнішніх та внутрішніх факторів, які здійснюють безпосередній вплив на проєкт. На етапі планування його використовують для того, щоб створити стратегію реалізації проєкту, врахувати можливі ризики та сильні сторони проєкту (приміром, компетенції команди). SWOT-аналіз, виходячи з внутрішніх можливостей та аналізу ринку, допомагає визначити, чи варто займатись реалізацією проєкту.

Бізнес-коучинг

У консалтингу мається на увазі, що консультант є експертом у темі консультування, тому дає конкретні рекомендації та поради щодо покращення процесів у компанії. Виконуючи дані рекомендації, замовник під керівництвом консультанта має отримати бажані результати діяльності організації.

Коуч, навпаки, не дає жодних порад. Він ставить питання, які призводять до усвідомлення замовника про те, що потрібно змінити, щоб діяльність співробітників та компанії в цілому приносила бажаний результат та задоволення.

Робота коуча в організації може вестись у кількох напрямках

1. З топ-менеджментом та власниками бізнесу

Цей напрямок називають Executive коучинг. І тут, зазвичай, відбувається

опрацювання стратегічних цілей організації чи стратегічних цілей конкретного топ-менеджера.

Крім того, запрошення до компанії Executive коуча для роботи з топ-менеджментом часто розглядається як спосіб нематеріальної стимуляції ключових співробітників та формування у них прихильності компанії.

2. Інший варіант роботи коуча в компанії - це взаємодія з лінійним менеджментом.

Завдання коуча у цьому контексті – це допомога у вирішенні управлінських завдань, таких як вибудовування командної роботи, мотивація, планування, цілепокладання, контроль тощо.

Також це допомога у вирішенні конфліктних ситуацій та вибудовуванні ефективної комунікації зі співробітниками. Аналіз сильних сторін та робота із зонами розвитку керівника для підвищення ефективності роботи відділу.

3. Робота коуча зі співробітниками фронт-офісу

Все частіше на сайтах пошуку роботи можна зустріти вакансії «польового коуча».

Зазвичай, це фахівці, прикріплені до співробітників департаментів продажів. До їхнього функціоналу входить допомагати розвивати навички продажів менеджерів та консультантів з метою виконання ними плану продажів.

У цьому форматі взаємодії використовуються коучингові елементи, проте переважно застосовується наставництво. Тому «польовий коуч» має сам вміти продемонструвати у роботі з клієнтами свою майстерність переговорів чи продажів, щоб співробітник міг побачити, що запропоновані технології працюють, надихнутися та повторити на власному досвіді.

В проєктному менеджменті коучинг допомагає:

- мотивувати команду (кожен учасник команди може знайти особисту цінність у проєкту, зростає рівень залученності команди);
- розвинути лідерські якості;
- вирішувати конфлікти.

Етапи надання послуги

Процес управлінського консалтингу включає кілька стадій (табл. 1.2). Найпершим кроком до реалізації консалтингового проєкту є усвідомлення клієнтом наявності в нього проблеми, що він хотів би вирішити з допомогою консультантів.

Таблиця 1.2.

Стадії та етапи процесу консультування [16]

Стадії та етапи	Процедури
Підготовка	Перший контакт із клієнтом; Попередня діагностика проблеми; Планування завдання; Пропозиція клієнту; Укладання договору.
Діагностика	Виявлення необхідних фактів, отримання інформації; Аналіз та синтез; Звіт з діагностики.
Планування дій	Підготовка рішень; Оцінка варіантів; Пропозиції щодо здійснення змін; Планування дій щодо реалізації.
Впровадження	Надання допомоги щодо впровадження пропозицій; Коригування; Навчання персоналу.
Завершення	Оцінка результату; Підсумковий звіт; Розрахунок за контрактом.

Реалізація проєкту в рамках управлінського консалтингу може тривати від кількох днів до кількох місяців — залежно від розміру компанії та складності поставленого завдання.

1.2. Роль консультування в проєктному менеджменті

Управлінський консалтинг в українській практиці вже завоював міцні позиції. Щоб адекватно оцінити його можливості стосовно перспектив інноваційного розвитку малого та середнього бізнесу, важливо розглянути специфіку управлінського консультування (консалтингу) як виду діяльності в проєктному менеджменті. Цій проблематиці присвячено чимало нових наукових розробок та дисертаційних досліджень, аналіз яких дозволяє окреслити основні якості консультування як сучасної управлінської технології.

Консультування - це інтелектуальна діяльність з надання професійних знань та досвіду для виявлення та вирішення проблем суб'єктів господарювання, що здійснюється спільно з менеджерами вищої ланки консультованої організації, за якими зберігається повна відповідальність за реалізацію вироблених проєктів та рекомендацій.

Особливість управлінської діяльності у тому, що її предметом є інформація, необхідна для керівництва. Продуктом праці є управлінські рішення, а об'єктом впливу - колектив працівників, безпосередньо зайнятий виробництвом благ і послуг. Ефективність цієї діяльності визначається побічно, через загальні показники роботи господарства, шляхом зіставлення виробничих витрат (за інших рівних умов) до та після реалізації нового управлінського рішення [21].

Діапазон послуг управлінського консультування дуже широкий і охоплює всі аспекти організації та ведення бізнесу будь-яких розмірів та складності. Його основним завданням є сучасне освоєння передових досягнень менеджменту, передбачення можливих проблем управлінців та їх вирішення. Це сприяє розширенню областей управлінського консультування, зміну його структури, удосконаленню якості послуг, що надаються [15, с. 73].

Сучасні види консультування, що доповнюють традиційні, представлені у табл. 1.3.

Таблиця 1.3.

Сучасні види консультування

Вид консалтингових послуг	Спеціалізація
Кадровий консалтинг: Хедхантінг Аутстаффінг Коучинг	Пошук та працевлаштування різних спеціалістів для різних сфер діяльності; оцінка віддачі від інвестицій у людські ресурси; підготовка кадрового резерву; - спосіб прямого пошуку топ-менеджерів та рідкісних фахівців шляхом їх залучення з інших компаній; – технологія, що дозволяє знижувати адміністративні витрати та ризики, пов'язані з персоналом компанії; – персональне консультування керівників
Фандрайзинг Спонсоринг	Цілеспрямований пошук спонсорських (чи інших) ресурсів задля забезпечення соціально значимих проєктів чи інститутів, здійснюваний у різний спосіб; – обов'язково враховується певна вигода для спонсора
Консалтинг органів державної влади	Збір коштів (наприклад, щодо виборчих кампаній); пряме поштове розсилання кореспонденції; проведення досліджень; забезпечення зв'язків із пресою; електоральний менеджмент; лобіювання; спічрайтінг (підготовка промов для політиків)
Консалтинг у IT-бізнесі	Управлінський консалтинг; розробка та системна інтеграція
Консультування з питань антикризового управління	Стратегічний менеджмент; антикризова маркетингова політика; реінжиніринг; менеджмент неплатоспроможного підприємства (реорганізація та/або банкрутство); управління ризиком; контроль та контролінг; забезпечення безпеки компанії
Консалтинг для консалтингу	У стадії формування
Процесне консультування	У стадії формування (послідовність спланованих процесів, з яких людські ресурси організації ідентифікуються, використовуються і розвиваються таким чином, щоб підвищити ефективність організації в цілому)
Франчайзинговий напрямок	У стадії формування
Консультування інвестиційних проєктів	Консультування з інвестицій
Даунсайзинг	Скорочення персоналу; реформування організації; зміна організаційної структури та виробничого процесу

Таким чином, проведений аналіз ринку послуг консультування, як управлінської технології в проєктному менеджменті, дозволяє виділити основні фактори, що сприяють розвитку цього виду діяльності на конкретному ринку:

- з боку попиту: конкуренція, що посилюється, між потенційними об'єктами управлінського консультування; зміна організаційних цінностей та традицій у залученні консалтингових фірм; підвищення рівня підготовки менеджерів; розширення джерел фінансування залучення консалтингових фірм; становлення та розвиток інституту внутрішніх консультантів;

- з боку пропозиції: вдосконалення методів управлінського консультування; створення професійних об'єднань консультантів з управління регіоном; підготовка консультантів з управління регіоном; податкові та кредитні преференції консалтинговим фірмам;

- інституційні фактори, що одночасно впливають на попит та пропозицію: ліцензування та сертифікація діяльності консультантів; створення єдиного інформаційного каталогу консалтингових фірм та послуг, що надаються ними.

Актуальні напрями розвитку діяльності консалтингових компаній, що базуються на аналізі факторів, що визначають специфіку ринку консалтингових послуг, включають:

- розвиток кадрової політики;

- підтримку якості послуг та обслуговування;

- розвиток організаційних технологій управлінського консультування;

- розвиток попиту в слабо конкурентних галузях та секторах;

- посилення маркетингової політики для клієнтів та персоналу, що дозволяють консалтинговим компаніям розробляти заходи щодо вдосконалення їх діяльності у виявлених напрямках.

Найбільш розвиненими в Україні на даному етапі є організаційні консультаційні технології, а також експертні та навчальні технології управлінського консультування. Однак із прискоренням темпів зміни ділового середовища, зростанням різноманіття організацій стає недостатньо типових рішень та інструментів і виникає потреба у вдосконаленні та розвитку процесних

організаційних технологій управлінського консультування [3, с. 325].

Підвищення ефективності бізнесу шляхом формування ринкової пропозиції у сфері реалізації послуг управлінського консалтингу та вдосконалення діяльності консалтингових компаній припускають [21]:

- розвиток кадрового потенціалу через формування цілеспрямованої кадрової політики щодо залучення, розвитку та мотивації персоналу компанії;

- підтримку якості послуг шляхом створення системи оцінки якості послуг та обслуговування;

- розвиток організаційних технологій управлінського консультування шляхом активізації внутрішніх ресурсів клієнта;

- розвиток попиту через ефективну взаємодію з потенційними клієнтами у слабко конкурентних галузях та секторах;

- посилення маркетингу через реалізацію маркетингових програм для клієнтів та персоналу.

Гнучкі способи роботи допомагають організаціям адаптуватися до змін у світі VUCA, постійно впроваджувати інновації, переосмислювати себе та ставати більш орієнтованими на клієнта, щоб забезпечувати виняткову цінність своїм кінцевим клієнтам.

Agile покращує надійність виконання, прозорість, передбачуваність, співпрацю, час виходу на ринок, культуру роботи на основі залучення, мислення однієї команди та загальну узгодженість з основними бізнес-цілями організації.

Організаціям слід розглянути гнучкість, коли вони хочуть відійти від традиційної закритої, відокремленої, несхильної до змін культури роботи, заснованої на великому попередньому плануванні, до ітеративної, поступової культури роботи, яка охоплює зміни та заохочує тісну співпрацю з кінцевими клієнтами. Однак стимулювання таких змін може бути складним, оскільки воно безпосередньо кидає виклик та статус-кво, висвітлює сфери організаційної інерції та усуває опір змінам, спричинений такими факторами, як минулі невдачі, страх перед невідомим, скептицизм або відсутність мотивації.

Agile-консультування допомагає організаціям зрозуміти свій поточний

стан «як є», узгодити свої основні бізнес-цілі з методами Agile, визначити ідеальний стан «To-Be state» та розробити контекстно-орієнтовану, обмежену в часі дорожню карту Agile-трансформації для досягнення своїх цілей, а потім і - the-job Agile впровадження [8].

Agile-консалтинг керується принципами та цінностями Agile, надаючи пріоритет співпраці, гнучкості та швидкому пристосуванню до змін. Хороший консультант з Agile гарантує, що гнучкість відповідає обмеженням організації, визнаючи, що універсальний підхід не працює.

У планах гнучкої трансформації використовується поєднання методологій, таких як Scrum, Kanban, XP, Lean, і фреймворків масштабування, таких як SAFe, LeSS, Scrum of Scrums для вирішення конкретних бізнес-завдань і розвитку практик з часом.

1.3. Особливості залучення незалежних консультантів для реалізації проєктів

У штатному розкладі великих компаній зазвичай передбачено позицію менеджера проєктів, але не всі фірми можуть дозволити собі штатного менеджера проєктів на постійній основі. Іноді їм просто не вистачає співробітників, щоб виділити спеціаліста для керівництва проєктами. Або для реалізації того чи іншого проєкту можуть бути потрібні специфічні навички, яких немає у співробітників компанії. Або все впирається у нестачу фінансових коштів.

Іноді для реалізації проєкту доводиться залучати досвідченого менеджера зі сторони. І в таких випадках абсолютно необхідна методика впровадження проєкту, яка допоможе менеджеру впоратися із завданням.

Потреби у залученні консультантів доцільно поділити на дві групи за ознакою частоти виникнення однакових потреб:

• Разова потреба у можливому залученні консультанта, якщо наступне

залучення консультанта не планується або термін непрогнозований. Тут як приклад можна навести юридичну допомогу в оформленні угоди.

• Періодичне залучення консультанта (коли є розуміння, як часто організації потрібна допомога, і зрозумілі цілі залучення консультантів).

Також має сенс розділити типи фірм, які надають консалтингові послуги. Це описано в книзі Девіда Майстера «Керування фірмою, яка надає професійні послуги». Девід Майстер підрозділяє їх на три типи:

• Проєкт «Brains» – робота, коли проблема клієнта – завдання високого рівня складності та потребує творчого підходу з елементами інновацій. Кожен проєкт є єдиним у своєму роді. До проєкту типу «Brains» можна віднести розробку унікального софту та його використання з наступною постійною підтримкою.

• Проєкт «Grey-Hair» — робота містить високоіндивідуалізований підхід, але загальна природа проблеми зрозуміла і консультанти вже мають досвід з вирішення аналогічних проблем.

Люди з «мудрістю Grey-Hair» — це може включати високопоставлених юристів або молодших юристів з престижними академічними дипломами. Оскільки досвід є відмінною рисою практики Grey-Hair, фірма шукатиме нових незалежних консультантів, щоб застосувати отриманий досвід у майбутніх справах.

• Проєкт «Procedure» спрямований на вирішення відомих проблем. Існують компанії-консультанти, які мають ефективну систему вирішення проєктів подібного типу. Найпростішим прикладом у такому разі виступає послуга з реєстрації юридичних осіб [5].

Процедурні практики зосереджуватимуться на наймані юристів із схильністю до наполегливої роботи та боротьби за вимірювані показники, як-от оплачувані години.

Розглянемо усі можливі варіанти. Отже, випадок, коли проблема виникає разово і надалі виникнення подібної проблеми є непрогнозованим. Якщо потребу клієнта можна кваліфікувати як проєкт «Procedure», все очевидно. На ринку існує

достатня кількість компаній-консультантів, які побудували ефективні внутрішні бізнес-процеси, мають вузькоспрямованих фахівців, і на конкурсній основі доцільно обрати та залучити зовнішнього консультанта. Організувати власних фахівців на вирішення завдання подібного типу буде неефективно, оскільки доведеться відволікати внутрішні ресурси від основної діяльності, а отже ризики невиконання ключових показників за результатами основної діяльності можуть зрости.

Тут як приклад можна розглянути наступну ситуацію. У компанії виникла потреба виділити один із бізнес-проєктів в окрему самостійну юридичну особу, а для цього в першу чергу потрібно зареєструвати нову юридичну особу. Компанія може зробити це самостійно, силами свого внутрішнього юриста, однак у такому разі на це піде набагато більше часу. Слід мати на увазі, що найчастіше час внутрішнього юриста коштує набагато дорожче, ніж залучення зовнішнього.

При виникненні завдання клієнта типу «Grey-Hair» рішення щодо залучення зовнішніх консультантів стає менш очевидним. З одного боку, на ринку існують консультанти, які мають досвід у вирішенні аналогічних завдань, але, з іншого боку, не завжди доцільно залучати зовнішнього консультанта. Спробуємо сформувати основні критерії, на підставі яких можна ухвалити виважене рішення:

- Наявність власних вільних ресурсів у компанії.

– Вартість послуг консультантів та співвідношення з вартістю можливих внутрішніх ресурсів, які відволікаються (при цьому необхідно враховувати не лише заробітну плату внутрішніх співробітників та податкові відрахування, а й непрямі витрати, а також можливий недоотриманий прибуток при відволіканні внутрішніх ресурсів від основної діяльності).

– Термін, необхідний для занурення консультанта у проблему, та співвідношення його з терміном, який буде потрібний для внутрішніх фахівців.

– Ризики невиконання завдання консультантом та відповідальність консультанта за позитивні результати.

Прикладом проєкту «Grey-Hair» є стягнення дебіторської заборгованості. Зазвичай компанії намагаються зайнятися цим за допомогою своїх внутрішніх ресурсів, проте це зазвичай призводить до негативних наслідків.

Якщо говорити про економічну ефективність, то, можна дійти висновку, що в проєктах типу «Grey-Hair» витрати на залучення зовнішніх консультантів будуть вищими не більше ніж на 20–30% тих витрат, які понесе компанія, залучаючи для вирішення завдання внутрішні ресурси (без урахування додаткових втрат, пов'язаних із недоотриманням прибутку за рахунок виникнення додаткових ризиків, які можливі при відволіканні працівників від основної діяльності). І не варто забувати про те, що рівень підготовленості зовнішніх консультантів, як правило, вищий.

Втім, у деяких випадках, коли завдання виникають у «низький сезон» та існує потенціал їх вирішення внутрішніми силами, можливо, має сенс відмовитись від послуг зовнішніх консультантів.

З проєктами на кшталт «Brains» все набагато складніше. Найчастіше можна побачити, що потенціал внутрішніх ресурсів дуже малий, або, що теж часто буває, переоцінити можливості консультанта. Як правило, у складних проєктах потрібна велика залученість із боку клієнта. Необхідно постаратися на попередньому етапі ретельно обговорити з потенційним кандидатом, як він вирішуватиме поставлене завдання і скільки часу власних фахівців він розраховує витратити. Також важливо чітко обговорити і внутрішнє завантаження спеціалістів компанії-клієнта.

Тому недоцільно спиратися при розгляді проєктів типу «Brains» лише на економічну складову, а насамперед потрібно оцінювати ефект від вирішеного завдання та необхідні компетенції та ресурси, якими володіють як зовнішні консультанти, так і сама компанія-клієнт. Складні проєкти передбачають велике залучення висококваліфікованих фахівців та чималу вартість послуг зовнішнього консультанта, а отже, зовнішній консультант повинен залучатися до додаткового опрацювання питання на «нульовій стадії» ще до укладення договору. Це необхідно і самому консультанту, щоб чітко описати розуміння

проєкту та побудувати детальне технічне завдання. Хотілося б порадити скористатися такою процедурою, оцінивши на попередньому етапі перспективи та доцільність співпраці із зовнішніми консультантами.

Якщо завдання виникають періодично, то вони можуть вимагати залучення зовнішнього консультанта. Розглянемо проєкти на кшталт «Procedure». На місці компанії-клієнта варто зважити, наскільки вигідно створити внутрішній підрозділ, який займається вирішенням подібних завдань. Необхідно також враховувати ресурси, які потрібні на управління цим підрозділом, — зазвичай це зробити забувають. Коли доцільність формування внутрішнього підрозділу існує, то має сенс його сформувати, орієнтуючись при цьому на середню потребу у виникненні подібних завдань. Залучення зовнішнього консультанта в такому разі потрібно тоді, коли кількість завдань значно перевищує потенціал внутрішнього підрозділу і є тимчасовим явищем.

З проєктами «Grey-Hair», що виникають у компанії-клієнта періодично, ситуація така сама, як і у випадку з проєктами типу «Procedure», однак є й деякі особливості. Треба передбачити більш якісне управління внутрішнім підрозділом, закласти постійне навчання внутрішніх фахівців та звертати більше уваги на рівень їхньої кваліфікації.

Важко собі уявити проєкти типу «Brains», що часто з'являються, оскільки це суперечить самому визначенню подібних проєктів. Кожен такий проєкт є унікальним і потребує різнопланових фахівців, відповідно, має сенс розглядати випадок, коли проєкт «Brains» виникає разово. В інших випадках він перекваліфікується на проєкт типу «Grey-Hair» [5].

Також слід пам'ятати: як правило, робота консультанта будується виходячи з його собівартості, кількості активного часу, витраченого на клієнта, та запланованої рентабельності, яка рідко буває більше 30–40%. При цьому рівень завантаження фахівців у консультантів вищий, що відбивається на нижчій собівартості (на 10–15%) порівняно з внутрішніми підрозділами компаній. Таким чином, у середньому різниця від залучення зовнішніх консультантів та використання власних підрозділів навряд чи перевищить 20–30%.

Тепер незалежна мережа талантів є платформою. Платформа – це бізнес, який створює цінність, сприяючи прямій взаємодії між двома або більше різними типами клієнтів.

Незалежна мережа талантів — це платформа обміну. Наприклад, такі біржові платформи, як eBay і Etsy, з'єднують покупців і продавців товарів, а Airbnb і Uber — використовуються для надання послуг. У цьому випадку є дві різні категорії:

Особи у фірмах, які шукають талантів для вирішення проблеми (менеджери з найму)

Досвідчені особи, які шукають проблему для вирішення (незалежні експерти)

Таким чином, незалежні платформи талантів створюють цінність як для менеджерів з найму, так і для експертів. Для експертів це може включати залучення потенційних клієнтів, керування обліковим записом, укладання контрактів і виставлення рахунків. У свою чергу, платформи заробляють гроші, беручи відсоток від оплачуваного доходу, який коливається від 20% до 30% або більше.

1. **Business Talent Group**, яка вважається найвідомішим і найпрестижнішим ринком для висококласних незалежних талантів, пропонує вражаючий набір цікавих і вражаючих проєктів. Згідно з їхнім останнім щорічним звітом про незалежні таланти високого класу, 30% їхніх клієнтів – це старші віце-президенти та президенти, а 40% – старші віце-президенти. Серед їхніх проєктів – маркетинг і продажі, оцінка стратегії та можливостей, а також тимчасове керівництво.

У квітні 2021 року BTG оголосила, що вони погодилися на придбання Heidrick&Struggles. Об'єднана фірма прагне стати світовим лідером, пропонуючи повний спектр рішень для керівників і висококласних кадрів. Крім того, фірма нещодавно почала інвестувати в технології. Вони впровадили індивідуальне рішення Salesforce, щоб краще керувати відповідністю пропозиції та попиту.

2. **Catalant Technologies** пропонує складну платформу з новими публікаціями щодня. Catalant, один із найбільш технічно підкованих ринків, позиціонує себе як технологічну компанію, а не як традиційне агентство з управління талантами. На сайті представлено чудове поєднання запитів від приватних інвестиційних компаній, фірм, які підтримують PE, і компаній зі списку Fortune 1000. (Фірми приватного інвестування пропонують чудові шанси на повторний бізнес. Типові можливості включають комерційну належну перевірку, перехід до ринкової стратегії та впровадження технологій і цифрових технологій.

3. **GLG Insights**. На відміну від інших мереж, GLG Insights пропонує експертам платформу для надання інформації клієнтам за допомогою експертних дзвінків. Типовими клієнтами є фірми, що надають професійні послуги, фірми з управління інвестиціями та компанії корпоративних технологій. Зіставлення відбувається за допомогою системи push із можливостями, підібраними для експертів за допомогою алгоритму платформи.

Дзвінки експертів зазвичай тривають 1 годину та організовуються через GLG. Важко охопити саму ширину та глибину запитань, на які клієнти шукають інформацію. Клієнти зазвичай шукають розуміння надзвичайно конкретної та цілеспрямованої проблеми.

4. **Graphite**. Подібно до Catalant, Graphite також має відчуття першої технологічної компанії. Одна із найсміливіших платформ, дизайнери веб-сайту не бояться експериментувати, лише протягом 2024 року було внесено безліч змін.

Graphite знайшов свою нішу серед фірм, що надають професійні послуги. Його клієнти варіюються від глобальних компаній Великої 4 до невеликих спеціалізованих бутиків. Як і прямий капітал, фірми, що надають професійні послуги, також пропонують чудові шанси на повторний бізнес. Для тих, хто вміє підтримувати довгострокові відносини з фірмою та насолоджується різними можливостями, Graphite пропонує чудове поєднання клієнтів і проєктів.

5. **Umbrex** і його дочірня мережа **Veritux** є дітищем Вілла Бахмана,

колишнього менеджера із залучення McKinsey, який став підприємцем. Umbrex націлений на колишніх MBB, тоді як Veritux призначений для випускників Big 4, Tier 2 або колишніх топ-менеджерів.

Це дві найбільш орієнтовані на мережу платформи, вони пропонують місце, де фахівці можуть взаємодіяти та вчитися один у одного. На відміну від інших мереж, які зрештою заохочують незалежних талантів конкурувати один з одним, вони сприяють почуттю спільності.

6. **ECA Partners**, ближче до традиційної рекрутингової фірми, пропонує поєднання штатних ролей, тимчасових посад і консультації на вимогу. Заснована в 2010 році, ECA має велику базу клієнтів прямих інвестицій. Вони пропонують чудовий ринок для ефективних можливостей, розроблених за допомогою штату надійних консультантів. (Знову ж таки, приватні інвестиційні компанії пропонують чудовий шанс повторити бізнес.) ECA також пропонує загальнодоступну дошку вакансій. Тут представлено як приватний капітал, так і корпоративні позиції.

2. ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ ЗАЛУЧЕННЯ НЕЗАЛЕЖНИХ КОНСУЛЬТАНТІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ

2.1. Сучасні міжнародні тенденції розвитку ринку консалтингових послуг

Незважаючи на пандемію, глобальний управлінський консалтинг зріс у середньому на 0,7% у річному обчисленні протягом останніх п’яти років і мав рекордний дохід у 693 мільярди доларів у 2022 році. Однак це було тоді. Оскільки світова економіка бореться з високою вартістю енергоресурсів, інфляційним тиском, війною в Україні та регіональними проблемами, такими як Brexit, залишається під питанням, чи зможе індустрія консалтингу з тефлоновим покриттям зберегти свою висхідну траєкторію, чи макроекономічні проблеми повернуть консалтинг до краху.

У 2024 році світ може спіткнутися, але прогнози свідчать про зростання консалтингової індустрії на 1,9% і глобальний дохід у 706 мільярдів доларів.

Незважаючи на те, що консалтингові гіганти, такі як McKinsey, Bain, Deloitte і PWC, змагаються, щоб отримати більшу частку світового консалтингового пирога, їхня заявка на домінування підривається переходом сектора до моделі з кількома джерелами. Це означає, що клієнти в таких різноманітних галузях, як сільське господарство, енергетика, текстиль і судноплавство, вимагають дедалі більшої спеціалізації, що вимагає від консультантів об’єднувати таланти для досягнення оптимального результату. Великі фірми загального профілю повинні співпрацювати з меншими спеціалізованими фахівцями, а інші компанії з управлінського консалтингу об’єднуються з консультантами з-за меж сектору, залучаючи до цієї суміші академічні установи, цифрові агентства та технологічні фірми. Ефект — це рівні умови гри, де важливий лише результат [3].

Індустрія консалтингу є лідером бізнес-тенденцій. Те, що спочатку трапляється там, часто відбувається всюди. Можна очікувати подальшої фрагментації розподілу праці для великих проєктів, оскільки клієнтам потрібен ряд навичок, які не можуть надати окремі постачальники послуг. Крім того, малі та середні підприємства, яким може бути важко покрити витрати на

консультантів, хоча вони все ще потребують експертної допомоги, можуть бути змушені конкурувати за послуги на відкритому ринку, де проблема потужності є значною. У багатьох випадках єдиним рішенням буде отримання підтримки від закордонних постачальників – це шлях, який збільшує бізнес-ризик і робить компанії вразливими до коливань валют.

Цифровий слід залишить більший слід у гонці за новий бізнес. На даний момент найпопулярнішими методами, які використовують клієнти для пошуку консалтингової фірми, є рекомендації однолітків/колег і проведення досліджень онлайн. Однак оскільки професійні навички стають більш важливими для клієнтів, тому рекомендації стають менш ефективними для пошуку потрібного консультанта для виконання завдання. Замість цього багато клієнтів зараз починають пошук підтримки з пошуку своєї проблеми в Google. Результати пошуку, засновані на релевантному, авторитетному, вузьконаправленому вмісті, можуть допомогти клієнту знайти фірму, яку він шукає. Ось чому дослідження ключових слів і оптимізація пошукових систем є другою за важливістю тактикою, яку використовують консалтингові компанії, що швидко розвиваються.

Незалежно від того, чи клієнти здійснюють власний пошук, чи слухають рекомендації від однолітків/колег, а потім переглядають цю консультацію в Google і LinkedIn, усе це веде до того самого цифрового простору. Консультанти, які можуть краще сформувати свою цифрову присутність, щоб допомогти потенційним клієнтам зрозуміти глибину та актуальність досвіду своєї фірми, залучатимуть клієнтів у більш послідовний і передбачуваний спосіб у 2025 році.

Основним впливом пандемії став «ефект силосу» роботи. Оскільки співробітники розпорошені та працюють віддалено, цифрові зв’язки, дослідження та виконання роботи зросли експоненціально. Цифрова взаємодія замінює багато взаємодій віч-на-віч, що знижує ефективність рекомендацій і підвищує потребу компаній у відображенні потужного цифрового контенту та ефективного SEO для залучення бізнесу. Онлайн-пошук відіграватиме все більшу роль у тому, як клієнти знаходять постачальників і замовляють проєктну

роботу.

Поведінка та очікування клієнтів змінюються. Зараз організації менше вражені тим, наскільки впізнаваним є бренд консалтингової компанії, а більше тими результатами, яких фірма демонструє, що вона може досягти. Іншими словами, legacy, як засіб залучення клієнтів, більше не працює. Ось чому вплив назви та впізнаваності фірми впали з 23,1% у 2020 році до 14,6% у 2023 році [1].

На основі досвіду (знизу вгору) диференціація створюється в консалтингу. Під керівництвом бренду (зверху вниз) усвідомлення цієї диференціації зміцнюється або масштабується. Можливостей багато для тих консультантів, які можуть продемонструвати значний послужний список успіху - і хто може ефективно просувати ці успіхи в онлайн-ЗМІ. Навпаки, консалтингові фірми, які покладаються на застарілу репутацію та впізнаваність бренду, щоб конкурувати з конкурентами, орієнтованими на результати (а не на основі бренду), можуть постраждати, навіть якщо глобальний консалтинговий пиріг продовжує розширюватися.

Досягнення та схвалення будуть ціннішими, ніж ім’я бренду та репутація для багатьох компаній, особливо в галузях послуг B2B, таких як IT та технології. МСП, які можуть продемонструвати сильні результати, які можна перевірити, матимуть перевагу перед конкурентами, які покладаються на спадщину для збільшення продажів. Знову ж таки, недостатня кількість робочої сили може змусити клієнтів шукати підтримку в офшорах, наражаючи їх на всі ризики та проблеми, пов’язані з транскордонною торгівлею.

Не враховуючи світового економічного краху, у 2024 році глобальна індустрія консалтингу продовжує безжалісне зростання. Проте галузь переосмислює себе, перетворюючись не на «клуб старих гравців», а на конкуренцію «переможець отримує все». де переможці повинні досягти успіху в усіх сферах. Незважаючи на те, що консалтингова індустрія цього року йде вперед, перешкоди залишаться. Консультанти, які не впораються з викликами нових способів роботи, ймовірно, сильно зазнають поразки.

Глобалізація привела країни до дедалі більшої економічної конкуренції.

Щоб захистити ринки та підтримати галузі, постійно пропонуються нові закони та правила, а існуючі норми змінюються відповідно до переважаючого наративу. Такі зміни в законодавстві впливають на роботу консалтингових компаній у всьому світі. Наприклад, у США поточні рішення щодо інтелектуальної власності, договорів про роботу за наймом і страхування відповідальності «виявлених претензій» продовжують впливати на звичайні ділові операції. Консультанти повинні очікувати, що ці правові проблеми посиляться у 2025 році, оскільки інфляційний тиск, схеми ухилення від сплати податків і низка геополітичних загроз спонукають законодавців до створення ще більш захисних заходів.

Потрібно також очікувати більшого регулювання потоків грошей через кордони, оскільки уряди, які страждають від безготівкових коштів, намагатимуться протистояти кіберзлочинності та запобігати втечі податкових надходжень у непрозорі місця. Підприємства, які продають свої послуги за кордоном, імовірно, зіткнуться з посиленням регулювання та звітності у 2025 році. Це може вплинути на системи онлайн-платежів і уповільнити банківські квитанції. Компанії, які здійснюють або приймають міжнародні платежі, повинні вживати завчасних заходів, щоб забезпечити відповідність у майбутньому.

Підприємства в усіх основних галузях страждають від критичної нестачі внутрішнього досвіду та відсутності негайної доступності цих експертів на відкритому ринку праці. Проблеми для бізнесу включають загрози цифрових збоїв, плутанину в ланцюзі поставок, інфляцію, кібербезпеку, гібридну роботу, витрати на енергію, занепокоєння війною та брак робочої сили.

У відповідь на ці надзвичайно різні проблеми підприємства часто не мають іншого вибору, окрім як звернутися за підтримкою до вузькоспеціалізованих консультантів. На сьогоднішній день клієнтські організації потребують галузевих знань і глибоких предметних знань від консалтингових компаній, що зросли на 7% у період між 2020 і 2023 роками. Спеціалізація — це нове чорне, і це свідчить про те, що нішеві консультанти з сильним позиціонуванням і репутацією будуть першими в лінії для проєктів, тоді як фірмам широкого

профілю без основної дисципліни буде важко залучити новий бізнес у 2025 році.

2.2. Оцінка ефективності співпраці з незалежними консультантами: метрики та показники

Вирішуючи, чи залучати незалежного консультанта чи більшу консалтингову фірму, важливо зважити переваги кожного з них, щоб визначити, що найкраще відповідає потребам конкретної організації.

Переваги роботи з незалежними консультантами можна відзначити за такими показниками, як:

Економічність

Однією з найбільш значущих переваг є вартість. Незалежні консультанти зазвичай стягують щоденні ставки приблизно на 60-70% менше, ніж ті, які клієнти платили б за послуги тієї самої особи, коли б вони були частиною глобальної консалтингової фірми. Така істотна економія коштів дозволяє організаціям отримати доступ до експертних знань високого рівня без значних цін, пов’язаних з великими консалтинговими фірмами.

Досвід і експертиза

Незалежні консультанти часто приносять багатий досвід. У той час як більші фірми можуть укомплектовувати проєкти молодшими консультантами, такими як бізнес-аналітики з досвідом менше двох років або колеги, які щойно закінчили бізнес-школу, незалежні консультанти зазвичай є досвідченими професіоналами. Вони мають значний галузевий і функціональний досвід, який може привести до більш глибокого аналізу та ефективних рішень.

Менше бюрократії та більша ефективність

У великих консалтингових фірмах значну частину часу консультант може займатись внутрішніми процесами та управлінням відносинами всередині фірми. Наприклад, підготовка презентації може включати кілька ітерацій, щоб відповідати внутрішнім стандартам перевірки, що не обов’язково додає цінності

для клієнта. З іншого боку, незалежні консультанти можуть зосередити свій час безпосередньо на діяльності, яка приносить цінність клієнту. Вони можуть досягати результатів ефективніше, приділяючи мінімальну увагу непотрібному редагуванню чи внутрішній політиці.

Особиста відповідальність і відданість

Незалежні консультанти часто мають загострене почуття особистої відповідальності за свої проєкти. Оскільки вони укладають угоди безпосередньо з клієнтами, вони багато інвестують у виконання виняткової роботи. Їх репутація та майбутній бізнес залежать від задоволеності клієнтів, що спонукає їх йти далі та далі. Навпаки, консультанти у великих фірмах іноді можуть відчувати меншу особисту відповідальність через те, що бренд фірми затьмарює особисту ефективність.

Гнучкість і повна інтеграція

Незалежні консультанти можуть більш легко інтегруватися в організацію клієнта. Без обмежень великої команди чи фірмових протоколів вони можуть швидко адаптуватися до культури та стилю роботи клієнта. Ця інтеграція сприяє кращому спілкуванню та співпраці, що веде до рішень, які більше відповідають конкретним потребам клієнта.

Доступ до спеціалізованої експертизи

У той час як великі фірми можуть похвалитися внутрішніми експертами, незалежні консультанти можуть підключитися до широких мереж професіоналів. Існують численні експертні мережі та професійні спільноти, до яких незалежні особи можуть отримати доступ, щоб знайти спеціальні знання, коли це необхідно. Такий підхід вирівнює умови гри щодо досвіду та дозволяє незалежним консультантам надавати комплексні рішення.

Підвищення моралі та мотивації

Незалежні консультанти обирають свої проєкти та часто захоплюються своєю роботою. Ця автономія може призвести до підвищення морального духу та більшої відданості успіху проєкту. Вони не відчувають внутрішнього тиску, щоб прийняти завдання, і зазвичай беруть участь у проєктах, де вони можуть

зробити значний вплив.

Спритність та інноваційність

Без жорстких структур великих фірм незалежні консультанти можуть бути більш гнучкими у своєму підході. Вони можуть швидко розробляти стратегії, впроваджувати інноваційні рішення та оперативно реагувати на відгуки клієнтів. Ця гнучкість може бути особливо корисною в швидкозмінних галузях або проєктах, які потребують швидкої адаптації.

Переваги роботи з великими консалтинговими фірмами:

Щоб забезпечити збалансовану перспективу, важливо визнати переваги, які пропонують великі консалтингові фірми:

Нагляд за командою та підзвітність

Для проєктів, які вимагають великих команд, консалтингові фірми встановили ієрархію та структури управління. Клієнти мають старшого партнера, який відповідає за реалізацію проєкту, забезпечуючи єдину контактну точку. Внутрішнє управління ефективністю роботи фірми забезпечує ефективну співпрацю консультантів, оскільки їхні оцінки та винагорода пов’язані з продуктивністю команди.

Доступ до запатентованих інструментів і наборів даних

Більші фірми часто мають доступ до власних наборів даних, спеціалізованого програмного забезпечення та власних інструментів, які можуть покращити результати проєкту. Наприклад, вони можуть мати розширені аналітичні платформи або дані порівняльного аналізу, які надають цінну інформацію.

Спеціалізована внутрішня експертиза

Великі консалтингові фірми можуть залучати широкий спектр внутрішніх експертів із різних галузей і функцій. Вони можуть залучати цих спеціалістів для консультування команди, додаючи глибини консультаційній діяльності.

Довіра до бренду

Торгова марка відомої консалтингової фірми може надати достовірності рекомендаціям. Це може бути особливо цінним під час презентації управлінню,

інвесторам або іншим зацікавленим сторонам, які можуть довіряти репутації фірми.

Потенційні недоліки великих консалтингових фірм:

Вищі витрати

Послуги великих консалтингових фірм коштують досить дорого. Їхні ставки відображають накладні витрати на утримання великих команд, офісів та адміністративної підтримки, що не завжди може призвести до додаткової цінності для клієнта.

Потенціал для бюрократії

Внутрішня динаміка великих фірм може привести до бюрократії. Значна кількість часу може бути витрачена на внутрішні процеси, такі як численні перегляди результатів для відповідності фірмовим стандартам, що може не сприяти досягненню цілей клієнта.

Менше інтеграції з командами клієнтів

Групи консультантів від великих фірм можуть працювати окремо від персоналу клієнта, працюючи в ізольованих «командних кімнатах». Це відокремлення може призвести до відсутності інтеграції з командою клієнта, потенційно втративши цінну внутрішню інформацію та співпрацю.

Вибір між незалежним консультантом і більшою консалтинговою фірмою залежить від конкретних потреб проєкту. Незалежні консультанти пропонують значні переваги з точки зору вартості, досвіду, гнучкості та особистої відданості. Вони можуть надавати високоякісні індивідуальні послуги без накладних витрат і бюрократії, які іноді супроводжують великі фірми.

У той час як великі фірми мають свої сильні сторони, такі як нагляд за командою, доступ до власних ресурсів і впізнаваність бренду, переваги роботи з незалежними консультантами переконливі, особливо для організацій, які шукають ефективні експертні рішення з особистим підходом. Ретельно оцінюючи вимоги проєкту та враховуючи ці фактори, можна прийняти обґрунтоване рішення, яке відповідає цілям організації та максимізує цінність інвестицій.

2.3. Аналіз ефективності залучення консультантів у реалізацію проєкту (Deloitte, KPMG, Umbrex, Catalant Technologies та ін)

Юрфірми, як і раніше, залишаються номером один для корпоративних юристів, яким потрібна консультація. Однак розслаблятися не варто: частку ринку поступово забирають альтернативні постачальники юрпослуг, основні з яких – юридичні підрозділи Big four, велика четвірка аудиторів.

У рамках нового дослідження у США вперше проранжували так званих альтернативних постачальників юридичних послуг. Головним відкриттям стало те, що компанії "великої четвірки" – чотирьох найбільших консалтингових компаній – у цьому рейтингу не лідирують.

Доповідь, представлена компанією Acritas, яка спеціалізується на дослідженнях юридичного ринку, назвала лідером альтернативного ринку консультантів Thomson Reuters. Вона випередила PricewaterhouseCoopers, EY та Deloitte. Ще один член "четвірки", компанія KPMG, опинилася на п'ятому місці.

Компанія Acritas, що спеціалізується на дослідженнях юридичного ринку, опитала понад 1000 інхаусів великих фірм більш ніж у 50 країнах і попросила їх назвати найбільш відомих постачальників юридичних послуг, за винятком юрфірм, тих, кого вони оцінюють найкраще, та інноваційних компаній подібного роду. Лідером альтернативного ринку консультантів виявилася Thomson Reuters. Вона випередила PricewaterhouseCoopers, EY та Deloitte. Ще один член "четвірки", компанія KPMG - на п'ятому місці.

Топ-10 компаній рейтингу замикають LexisNexis, стратегічний партнер материнської компанії The American Lawyer ALM; компанія Lawyers On Demand, що відбрунькувалася від британської юрфірми Berwin Leighton Paisner у 2012 році; компанія з надання інформаційних послуг Wolters Kluwer та компанія з управління інтелектуальною власністю CPA Global.

Традиційні юрфірми, як і раніше, номер один у списку, коли інхауси звертаються за консультаціями. Однак конкуренція з боку альтернативних постачальників юрпослуг зростає, і у юрфірм не так багато часу, щоб

адаптуватись під потреби клієнта та рівень конкуренції.

Остання експансія четвірки, що триває, на юрринок – не перше вторгнення аудиторів до юриспруденції. Усі 90-ті компанії агресивно розширювали сферу впливу, уникаючи суто аудиторської діяльності. Після десятиліття інвестицій та розширень четвірка створила юридичні підрозділи, які не поступаються за масштабами найбільшим юрфірмам. Так, за даними Гарвардського центру юридичної професії, EY Law, KLegal та Landwell (PwC) займали 7-е, 8-е та 9-е місце у десятці юрфірм-лідерів за кількістю юристів. За виручкою вони, як і раніше, поступалися, оскільки зосереджувалися на не найдорожчій роботі, а у вищому сегменті ринку домінували традиційні юрфірми.

Незважаючи на початковий успіх, амбіції "четвірки" пригальмувалися після серії скандалів та регуляторних складнощів. Так, у 2000 році Американська асоціація юристів відмовилася від ідеї зрівнювання аудиторів та юрфірм: асоціація вказала, що за законом неюристи не могли бути власниками компанії, яка надає юрпослуги. Занепокоєння регуляторів викликав потенційний конфлікт інтересів, що виникає через паралельне надання юридичних та аудиторських послуг.

Сьогодні "Четвірка" значно просунулась у юрбізнесі: у 2016 році це 2200 юристів на компанію в 72 країнах, і йдеться лише про тих, хто безпосередньо зайнятий у юридичних підрозділах компаній, а не юристів у фірмі загалом, йдеться у доповіді ALM, присвяченій Big Four на юрринку. Найбільше юристів у PwC – приблизно стільки ж, скільки у Jones Day, Clifford Chance чи CMS. Хоча компанії, як і раніше, тьмяніють у світлі таких гігантів, як Dentons (майже втричі більше, ніж у PwC) або Baker&McKenzie (удвічі більше, ніж у PWC).

Клієнтська база – конкурентна перевага компанії завдяки аудиту: наприклад, PwC працює з 84% фірм зі списку Global Fortune 500. Більшість із цих клієнтів користуються і неаудиторськими послугами фірм. 55% компаній з Global Fortune 500 купують неаудиторські послуги PwC, тому що 29% обмежуються лише аудитом.

Сьогодні компанія має багато клієнтів, які прийшли виключно за

юридичними послугами. Співвідношення виключно "своїх" та "загальних" з EY клієнтів приблизно 50 на 50. У KPMG Law основна клієнтська база формується за рахунок неаудиторських клієнтів/проєктів, не пов'язаних з аудитом, де потрібна комплексна експертиза, яка передбачає залучення як висококваліфікованих юристів, так і фінансову, управлінську та податкову експертизи.

Істотна перевага команд Big Four – можливість комплексного підходу до проєктів. Сприяють цьому і співробітництво в рамках крос-функціональних команд з комплексних проєктів, і велике географічне охоплення юрпрактик. Якщо клієнту потрібно терміново отримати відповідь у будь-якій іноземній юрисдикції, консультанти допомагають оперативно це зробити. Якщо стає зрозуміло, що проєкт неможливо виконати руками однієї практики, компанії підключають фахівців – податкових, бізнес-консультантів – з інших підрозділів компанії. Зрозуміло, такий комплексний підхід до виконання проєктів дає їм перевагу і не може не давати хороших результатів.

Для великого бізнесу використання комплексних рішень є менш актуальним. Вони рідко використовують лише одну фірму для вирішення всіх своїх юридичних завдань. Для них вони є одним із попередньо схвалених постачальників послуг, яких залучають для вирішення специфічних завдань, наприклад, у сфері IP, де є дуже сильна експертиза або коли треба вирішити питання в одній із 80 країн, де EY має юридичну практику. Проте для менших клієнтів компанія "четвірки" може стати ексклюзивним юрконсультантом, який може закрити всі питання відразу: Таких клієнтів приваблює цінова гнучкість, можливість миттєво залучити профільного фахівця з податкового або оцінювального бізнесу, а також найкраще розуміння бізнесу клієнта.

Однак робота з клієнтською базою, яка спонукає нинішніх клієнтів на купівлю юрпослуг, ще попереду: коли лідерів юрфірм попросили оцінити проникнення юридичних підрозділів четвірки в ту чи іншу індустрію, результати виявилися досить слабкими. Тривожними для традиційних юрфірм вони виглядають у двох галузях: фінансова практика (52% опитаних відзначили

"середнє" проникнення) та технології (це згадали 48% опитаних).

Розрив між числом юристів четвірки і доходами підприємств показує, що їх місце на юрринку не сильно змінилося з кінця 2000-х років. Хоча вони продовжують залишатися найбільшими провайдерами щодо кількості співробітників, менший у порівнянні з лідерами юрринку дохід показує, що фокус уваги, як і раніше, зосереджений на недорогих послугах, хоча і починає поступово зміщуватися.

На сьогоднішній день найсильніші практики четвірки – податкова, трудове право, імміграція. Це природне продовження їхнього профілю – аудиторських послуг. Також компанії надають послуги з управління компаніями, консультують з питань реорганізації бізнесу, трансфертного ціноутворення та ін. Оскільки компанії намагаються відсторонитися від літігації, щоб уникнути потенційного конфлікту інтересів, більшість із них займаються податковими суперечками – суперечками компаній із держустановами. Це дає менший ґрунт для конфлікту інтересів.

Щодо лідерства у трудовому праві та питаннях імміграції, то тут розмір компанії та географічне охоплення офісів суттєво допомагають конкурувати з традиційними юрфірмами. Допомогли і внутрішні процедури компаній, де переїзди працівників – звичайна справа. Все, що залишалося зробити для розвитку практики, – перенести існуючі внутрішні напрацювання зовні і запропонувати зручні рішення клієнтам, перетворивши свій досвід на конкурентну перевагу на ринку.

При тому, що четвірка історично фокусувалася на практиках, які доповнюють аудит та консультації з податків, компанії активно виходять в інші сфери діяльності, зокрема M&A. Особливо корисний досвід четвірки у нескладних угодах, де потрібний мультидисциплінарний підхід. Поєднавши консультантів, радників з податків та юристів в одній команді, вони можуть сформувати готову пропозицію для M&A – по суті послугу повного циклу, яка затребувана ринком.

Зазвичай юристи Big Four займаються попередньою стадією угоди,

причому в різних регіонах сильніше виявляються різні фірми. Так, Deloitte, за даними Chambers, нарощує присутність у M&A у центральній Європі, PwC фокусується на M&A у Великій Британії, EY – в Індії: її компанія PDS Legal опинилася в десятці лідерів за завершеними угодами M&A. Фокус – як і раніше, на невеликих угодах (до $500 млн), дорожчі угоди залишаються прерогативою традиційних юрфірм.

Головною перевагою юридичних підрозділів четвірки, однак, є не стільки експертиза у конкретних практиках, скільки можливість вести комплексні проєкти, які мають на увазі залучення юристів різних практик та юрисдикцій. Як правило, це великі M&A-проєкти, проєкти з корпоративної реструктуризації, рефінансування тощо, а також має місце лідерство у таких комплексних проєктах, як розробка планів довгострокової винагороди топ-менеджменту, супровід великих реструктуризацій, переведення підтримуючих функцій клієнтів у загальні центри обслуговування чи центри компетенцій.

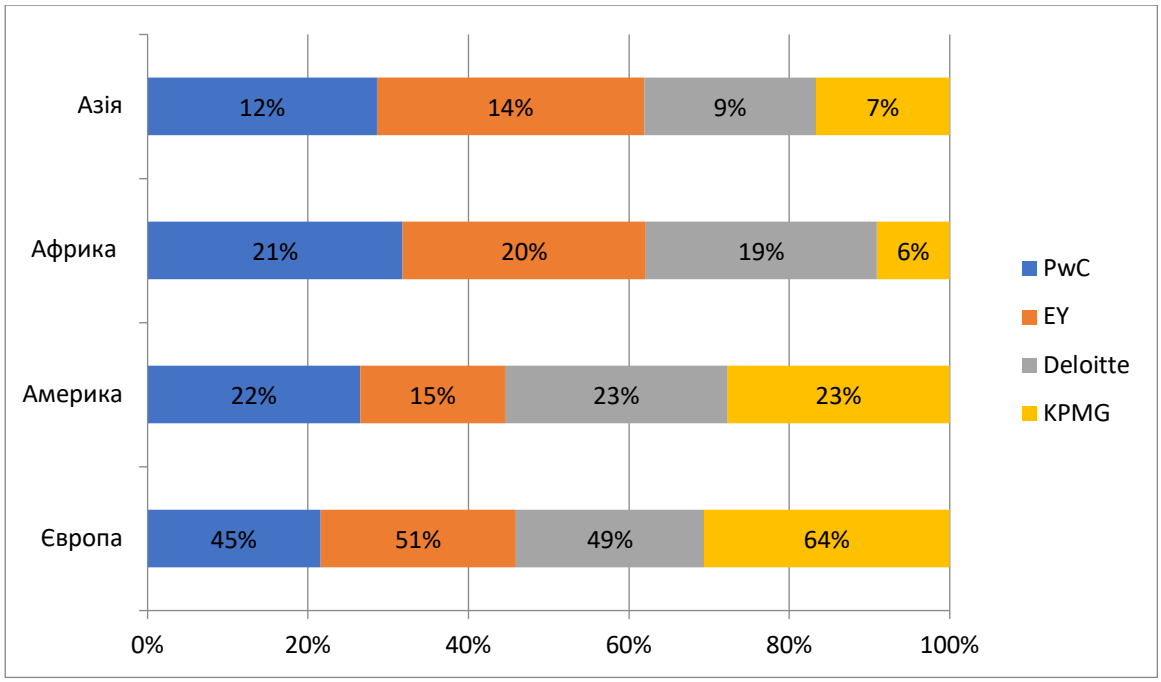

Рис.1.1. Географічна присутність перевагою юридичних підрозділів четвірки

Найбільші офіси у четвірки - у Європі, оскільки юридичні "відгалуження" компаній з'явилися саме там. Досить швидко їх присутність зростає у Франції,

Іспанії та Італії – тут компанії опиняються серед лідерів рейтингів. У Німеччині та Великій Британії зростання доходу обчислюється десятками відсотків. Великі офіси юридичних "гілок" четвірки - в Америці, у фокусі - ринок Канади, одному з найбільших за прибутковістю ринків для KPMG. Компанії планують розширення і в Азіатському регіоні – так, EY планує зосередитись на Китаї та Гонконгу. 45% інвестицій четвірки з 2016 року припадають на Азію.

Переваги на Азіатському ринку компаніям забезпечують відомі бренди, які там особливо пізнавані – компанії працюють у регіоні не перше десятиліття. Офіс PwC у Китаї було відкрито ще 1906 року. Не виключено, що сценарій повториться в Латинській Америці чи Африці – там присутність компаній не така сильна, але вони дуже впізнавані.

Можливим є три сценарії розвитку "четвірки" на юрринку: поглиблене фокусування на юрпослугах, що перетинаються із традиційними областями роботи аудиторів; розширення послуги "повного циклу", що зробить компанії прямими конкурентами традиційних юрфірм; розробка пропозицій щодо "керованих юридичних послуг", що більше схоже на пропозиції альтернативних провайдерів.

Кожен із цих сценаріїв передбачає і ризики для юрфірм: перший – головним чином для вузькоспеціалізованих юрфірм, які працюють у галузі трудового права, податків, регуляторного комплаєнсу та недорогих фінансових послуг. Другий сценарій, який навряд чи буде реалізований у найближчому майбутньому, може, проте, поставити під удар позиції великих міжнародних юрфірм. За реалізації третього сценарію компанії, ймовірно, стануть провідними гравцями на ринку альтернативних юрпослуг.

На тлі зростання конкуренції, яка буде особливо великою, якщо "четвірка" вирішить взятися за дорогу роботу, їм рекомендують підвищити ефективність роботи та розвивати нові альтернативні сервіси в галузі технологій та управління процесами, а також працювати у партнерстві з компаніями "четвірки".

Приклади такої співпраці вже є: Allen & Overy, одна з британських фірм Magic Circle, поєдналася з Deloitte для запуску нового технологічного продукту,

який допомагає банкам впоратися з новим регулюванням деривативів. У доповіді від ALM Intelligence говориться, що компанії мають "підготуватися до суттєвого зростання конкуренції", особливо якщо "четвірка" вирішить взятися за "дорогу" роботу. Тож традиційним юрфірмам доведеться змінити модель найму персоналу, щоб знизити витрати.

3. ШЛЯХИ ВДОСКОНАЛЕННЯ КОНСУЛЬТУВАННЯ ТА ЗАЛУЧЕННЯ НЕЗАЛЕЖНИХ КОНСУЛЬТАНТІВ ДО РЕАЛІЗАЦІЇ ПРОЄКТІВ

Робоча сила зазнає глибоких змін, і незалежні консультації є головною рушійною силою цього. Ринок праці переходить від стабільних посад на повний робочий день до більш гнучких організацій роботи, де домінують позаштатні експерти та консультанти. Цей зсув значною мірою викликаний потребою в спеціалізованому досвіді та новими проблемами, пов’язаними з залученням талантів.

Компанії стикаються зі значною нестачею кадрів, особливо в сферах, де потрібні спеціальні навички. За даними PwC, 79% генеральних директорів вважають брак кадрів основною перешкодою для ефективності компанії. Оскільки підприємства прагнуть залишатися конкурентоспроможними та інноваційними, вони звертаються до незалежного консультування як до ключової стратегії для заповнення критичних прогалин у навичках та підвищення організаційної гнучкості.

Крім того, консалтингові платформи є ключовим компонентом економіки талантів, що характеризується залученням висококваліфікованих професіоналів на позаштатній основі. Ця модель пропонує значні переваги перед звичайними методами найму, забезпечуючи доступ до талантів вищого рівня без довгострокових зобов’язань і накладних витрат, пов’язаних із постійною роботою.

Нинішній дефіцит талантів є критичною проблемою, з якою стикаються багато організацій. Цей дефіцит особливо гострий у сферах, які потребують спеціального досвіду, причому понад 75% керівників очікують, що протягом наступних трьох років продовжуватимуть відчувати дефіцит талантів.

Зростання попиту на спеціалізовану експертизу спричинило зміну парадигми того, як організації отримують доступ і використовують таланти. Як повідомляє Heidrick&Struggles, 95% керівників очікують труднощів у пошуку оптимального поєднання навичок, потенціалу та досвіду протягом наступних

трьох-п’яти років. Сфери, що викликають найбільше занепокоєння, включають дані та аналітику (36%), відповідність, звітність та управління ризиками (34%), а також удосконалення процесів і трансформацію бізнесу (34%).

У цьому контексті компанії все частіше звертаються до незалежних консультантів, щоб подолати критичні прогалини в навичках, зумовлених швидкими темпами технологічного прогресу та зміною потреб бізнесу. Опитування Гарвардської школи бізнесу серед 700 бізнес-лідерів підкреслює, що понад 80% великих корпорацій планують посилити свою залежність від незалежних консультантів. Це полегшить перехід до гібридної моделі роботи, коли штатні працівники працюють пліч-о-пліч із фрілансерами.

Цей зсув очевидний і все більше обумовлений здатністю швидко заповнювати короткострокові прогалини в навичках на певних посадах. До 162 мільйонів осіб у США та ЄС займаються незалежною роботою, принаймні 30% цього резерву талантів становлять консультанти вищого рівня.

Залучення найкращих талантів часто вважається серйозною проблемою. У книзі McKinsey «Війна за таланти» розповідається про те, як провідні організації залучають, розвивають і утримують видатних штатних талантів. У порівнянні з корпораціями, стартапи мають кілька недоліків:

- Заможні компанії можуть запропонувати вищі зарплати та більше корпоративних переваг.
- Старі компанії забезпечують більший престиж кар’єри, роблячи їх більш привабливими для найкращих талантів.
- Стартапам часто не вистачає фінансування та шуму, щоб ефективно конкурувати.

Крім того, нещодавня тенденція «тихого звільнення» все більше ставить під загрозу здатність великих корпорацій отримати доступ до потрібного резерву талантів. Проте технологічний прогрес і зростання віддаленої роботи створюють нові можливості для компаній, відкриваючи доступ до глобального пулу незалежних талантів.

В опитуванні McKinsey 58% керівників повідомили про підвищення

продуктивності завдяки дистанційній роботі під час пандемії COVID-19. Крім того, 53% респондентів очікують, що поширеність віддаленої роботи зросте, тоді як лише 14% очікують зменшення. Цей зсув обумовлений такими перевагами, як підвищення продуктивності, коли організації повідомляють про збільшення індивідуальної продуктивності до 10% і підвищення задоволеності клієнтів.

Більше того, в нещодавньому опитуванні Harvard Business Review більшість респондентів стверджували, що основні сили, які змінюють майбутнє роботи, включають нові очікування молодих працівників щодо гнучкості, самостійності та цілеспрямованості [9]. Технології, що швидко розвиваються, потребують частої перекваліфікації або підвищення кваліфікації, а також підвищеного попиту на висококваліфіковані кадри завдяки автоматизації та цифровізації. Крім того, значний тиск виникає через необхідність скоротити постійні витрати, зменшення пропозиції талантів, складність трудового законодавства та вплив руйнівних стартапів.

Підвищення організаційної стійкості стало критично важливим для бізнесу в тандемі з переходом до гібридних моделей роботи. У цьому сенсі гібридна та змішана робоча сила допомагає організаціям досягти цієї мети, враховуючи постійну потребу у швидкому реагуванні на бізнес-шоки. За даними McKinsey State of Organisations 2023 р, понад 60% респондентів повідомляють, що покращення організаційної стійкості буде критично важливим у найближчі роки [18].

Ця зміна викликана тим фактом, що стійкі організації краще пристосовуються до збоїв. Наприклад, стійкі компанії повідомили приблизно на 200% про загальний прибуток акціонерів під час фінансової кризи. Вони також зберегли цю перевагу протягом наступних періодів стабільності та нестабільності.

Однак у цьому ж опитуванні лише 14% респондентів вважають, що їхні організації повністю готові до зовнішніх потрясінь, що підкреслює значну прогалину в готовності. Організації, які сприяють гнучкості та стійкості, не лише покращують фінансові показники, але й швидше впроваджують інновації, а

компанії, що швидко розвиваються, демонструють у 2,5 рази вищі фінансові результати, утричі краще зростання та 4,8 рази більше інновацій.

У рамках цих тенденцій важливо підкреслити важливість незалежних консалтингових платформ як факторів розвитку економіки талантів. Робота та талант перетворюються на товари, що призводить до сильного тиску на зниження зарплати та обмеження потенціалу зростання для окремих людей. Платформа диктує досвід таланту, що стримує професійний розвиток.

Навпаки, в економіці талантів сам талант є диференціатором, а платформи діють як стимулятори. В основі ціннісної пропозиції лежить талант, а не платформа. Хоча прогалини в навичках залишаються великими, талант контролює свій досвід, що дає людям значні можливості для зростання. Ось де консалтингові платформи, такі як Consultport, додають цінність.

Консалтингові платформи діють як механізми, які з’єднують компанії з незалежними консультантами вищого рівня. Вони виконують функцію маркет-мейкерів, зменшуючи неефективність традиційних процесів найму та комплектування персоналу та сприяючи залученню висококваліфікованих професіоналів. Використовуючи їх, організації можуть швидко й ефективно знайти саме тих талантів, які потрібні для конкретних проєктів, гарантуючи, що вони мають потрібні навички в потрібний час.

Таким чином, консультант може зробити кілька речей, плануючи управління змінами:

Почати зверху

Команда йде по стопах своїх лідерів. Якщо власник компанії або вище керівництво не повністю прийняли зміни, їх команда також не зробить цього. Тому важливо, щоб консультант переконався, що мислення про лідерство було скориговано до офіційної дати передачі.

Постійна практика

Працівники повинні бути настільки добре обізнані про зміни та подальший шлях до того часу, як консультант піде.

Зробити акцент на внутрішніх комунікаціях і маркетингу

Коли компанія починає збиватися з курсу, важливо, щоб в організації були ті, хто зможе швидко повернути бізнес на потрібне русло. Ось чому гарною ідеєю є те, щоб під час планування управління змінами включили висококласний план внутрішньої комунікації. Це вимагає ефективної внутрішньої комунікації в усій організації, а також ефективного маркетингу.

«Список продуктів» зміни

Потрібно задокументувати всі цілі рекомендованих змін і процеси їх досягнення. Таким чином, компанія, по суті, має чітко окреслений список справ, до якого вони можуть звертатися та дотримуватися.

Зосередитись на перевагах

Люди прагнуть робити те, що приносить їм користь. Отже, у своєму плануванні управління змінами потрібно не забувати висвітлити, як саме це роблять запропоновані зміни. Чи призведуть ці зміни зрештою до підвищення зарплати? Чи роблять ці зміни команди більш автономними, тож більше не потрібно проходити всю бюрократичну тяганину? Або ця нова незалежність означає, що члени команди можуть частіше працювати вдома або мати більш гнучкий графік роботи? Існує мільйон способів, як запропоновані зміни можуть вплинути на членів команди на краще, тому потрібно переконатись, що вони це знають.

Створити піт-стопи

Щоб довести людей до кінцевої мети, потрібно буде включити стимули на цьому шляху. Які ці стимули вирішувати консультантам і вищому керівництву. Але не варто недооцінювати силу здорової конкуренції та кількох ваучерів.

Поставити опору на місце

Неважливо, скільки планування управління змінами робить керівництво компанії, співробітники завжди залишатимуться дещо побоюваними та наляканими змін. Ось чому вкрай важливо, щоб керівництво залишило їм належну підтримку, яка їм знадобиться під час цього переходу. Вони можуть розпочати програму наставництва, найняти консультанта або навіть попросити керівництво прийняти політику відкритих дверей протягом певного періоду

часу. Існує багато способів побудувати мережу підтримки для співробітників на основі культури компанії та конкретної ситуації чи обставин.

Стежити за прогресом

Потрібно переконатися, що клієнти можуть стежити за власним прогресом. Під час планування управління змінами необхідно встановити певну структуру, яка дозволить клієнту вимірювати процес змін. Підприємство/компанія також повинні мати можливість оцінити ефективність плану управління змінами та документувати будь-які отримані уроки.

Часто зміни є ознакою часу, і певні цінні та ключові гравці в організації можуть залишитися позаду через різницю між поколіннями, недостатню доступність чи навіть фінансові можливості. Це може перешкодити процесу впровадження консультацій. Отже, плануючи управління змінами, потрібно скористатись можливістю підвищити кваліфікацію тих в організації, хто цього потребує. Якщо новий маркетинговий план включає відео TikTok, але член відділу маркетингу заблукав із розгортанням Instagram, було б гарною ідеєю організувати тренінги, курси чи наставництво, щоб привести працівника на ту саму сторінку, що й решта працівників організації.

Хоча жоден консультант не може гарантувати, що клієнт втілить у життя всі його пропозиції та рекомендації щодо змін (незалежно від того, наскільки добре вони планують управління змінами), є кілька способів, якими вони можуть принаймні схилити терези на користь ефективної реалізації.

ВИСНОВОК

Щоб досягти успіху, сучасні команди виконавчого керівництва повинні знати, як ефективно збалансувати управлінські ініціативи, стратегічні проєкти та наявні ресурси. У міру того як одні програми затверджуються, а інші закриваються, вимоги до лідерів природно не зменшуються — у будь-який момент вони можуть виявити потребу в спеціальних навичках, яких у них немає. Незалежні консультанти привносять у таку команду досвід, знання та нові перспективи — це дозволяє їм пілотувати, тестувати та виконувати стратегічну роботу, а також знаходити довгострокові тактичні рішення, які просувають ініціативи.

Досвідчені незалежні консультанти мають досвід, необхідний для надання клієнтам досвіду консультування високого рівня щодо їхніх найважливіших функцій, таких як операції, управління програмами, розробка продуктів, інновації та цифрова трансформація. Вони роблять це без значних накладних витрат і зайвого персоналу, який пов’язаний із великими консалтинговими фірмами. Багато хто має багаторічний досвід роботи в різних галузях, тому їхній досвід затребуваний провідними організаціями та фірмами.

Завдяки багатому досвіду та відсутності політичної прихильності до певної компанії незалежні консультанти надають цінну зовнішню перспективу, яка потенційно може підвищити маржу. Незалежний талант здатний бачити речі, які можуть не помічати штатні працівники, які «знаходяться в цьому» щодня. Незалежно від того, під час чи після завершення проєкту, незалежні консультанти можуть з більшою впевненістю ділитися інформацією, яку вони виявляють під час роботи над проєктом, оскільки вони не відчувають політичного ризику, який може відчувати штатний працівник, коли ділиться новинами з внутрішнім керівництвом.

Незалежні консультанти досягають успіху в різних середовищах і швидко забезпечують цінність і результати завдяки своєму досвіду роботи, а також

завдяки досвіду роботи з різними зацікавленими сторонами.

На відміну від штатних працівників, які можуть не мати достатньої пропускної здатності для роботи з кількома проєктами одночасно, незалежних консультантів можна залучити до проєкту щонайбільше за кілька тижнів, щоб швидко досягти результатів. Цей графік також є коротшим, ніж те, з чим організація може зіткнутися, найнявши велику консалтингову фірму, якій можуть знадобитися місяці, щоб просто почати роботу. Крім того, незалежні консультанти спритні й можуть допомогти своїм клієнтам виправити курс за незначні кошти, на відміну від великих консалтингових фірм, яким потрібно багато зустрічей, змінювати замовлення та погодження, щоб змінити роботу, яку вони повинні виконувати.

Робота з незалежними консультантами є рентабельним варіантом, особливо в порівнянні з роботою з великою консалтинговою фірмою або наймом штатного працівника. Завдяки здатності швидко доповнювати та підтримувати штатних працівників, розробляючи економічно ефективну фазу стратегії, заповнюючи доступну аналітику та працюючи з керівництвом над дорожньою картою успіху, незалежні консультанти допомагають навіть великим командам залишатися спритними та використовувати ресурси та бюджет мудро.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Acritas [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://www.legalcurrent.com/tag/acritas/

2. Benchmarking report. Professional services business models and benchmarks [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://www.projectworks.com/blog/the-4-business-models-for-professional-services-firms-and-their-benchmarks-for-success

3. Block, P. (2020). Flawless Consulting: A Guide to Getting Your Expertise Used. San Francisco: Jossey-Bass.

4. Boston Consulting Group (BCG). (2021). Independent Advisory in Complex Project Environments. [Електронний ресурс] / Режим доступу: bcg.com.

5. Boutique Consulting Group. Brains, Grey-Hair, And Procedure Firms (2024). [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://www.boutiqueconsultingclub.com/blog/brains-grey-hair-and-procedure-firms

6. Cambridge University Press. (2018). Management Consultancy for Project Excellence. Cambridge.

7. Deloitte [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://www.deloitte.com/global/en.html

8. Deloitte Insights. (2019). "The Role of Independent Consultants in Agile Project Management." Deloitte Insights. Available at deloitte.com.

9. Fuller, J., Raman, M., Bailey A., Vaduganathan N., et al (November 2020). Building the on-demand workforce. Published by Harvard Business School and BCG.

10. Greg Moule (Jun 25, 2023). Why should you be hiring Independent Consultants for your consulting firm? [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://www.veriex.co.uk/post/why-should-you-be-hiring-independent-consultants-for-your-consulting-firm

11. Harvard Business Review. (2020). "Leveraging Independent Consultants

for Project Growth." HBR Articles.

12. Harvard Business Review. (2022). Consulting Is More Than Giving Advice [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://hbr.org/1982/09/consulting-is-more-than-giving-advice

13. Kerzner, H. (2021). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling. Hoboken: Wiley.

14. KPMG [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://kpmg.com/xx/en.html

15. KPMG. (2019). "The Impact of External Consultants on Large-Scale Projects." KPMG Global Report.

16. Management consulting [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://rememo.io/blog/role-of-consultants-in-project-management

17. McKinsey & Company. (2020). "Strategic Consulting for Multinational Projects." McKinsey Quarterly.

18. McKinsey State of Organisations (2023). [Електронний ресурс] / Режим доступу: https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023

19. PMI (Project Management Institute). (2020). Consulting for Project Success: Best Practices and Methodologies. Pennsylvania: PMI Publications.

20. Turner, J. R., & Ledwith, A. (2018). Project Management in Small to Medium Enterprises: Tailored Consulting Approaches. Oxford: Routledge.

21. Войтенко, Л. В. (2021). "Інтеграція незалежних консультантів у проєктне середовище." Управління розвитком складних систем, 47: 54-60.

22. Зайцева, Н. П. (2020). Управління проєктами в умовах невизначеності. Київ: Університет "Україна".

23. Кондратюк, О. І. (2021). "Консалтингові моделі у проєктному менеджменті." Проблеми економіки, 10(1): 45-50.

24. Кравченко, О. М. (2020). Менеджмент проєктів: методичний підхід. Львів: ЛНУ.

25. Кучерук, С. Г. (2022). "Залучення зовнішніх фахівців до реалізації

проєктів." Менеджмент організацій та адміністрування, 19(1): 67-72.

26. Миронова, І. А. (2022). Консультування в бізнес-середовищі: проблеми та перспективи. Харків: Харківський національний університет.

27. Пономарьов, А. В. (2019). Консультативна діяльність в управлінні проєктами. Київ: КНЕУ.

28. Романенко, А. В. (2018). Управлінський консалтинг: теорія і практика. Одеса: Одеса видавництво.

29. Тимченко, Ю. М. (2019). "Роль консалтингу в управлінні проєктами." Науковий вісник УжНУ. 35(2): 12-19.

30. Шелест, В. Г. (2018). "Залучення зовнішніх консультантів у реалізації проєктів." Економіка та управління проєктами. 25(3): 102-109.