Економіка: проблеми теорії та практики: Збірник наукових праць. – Випуск 227: В 3 т. – Т.І. – Дніпропетровськ: ДНУ, 2007. – С. 258-265

Наталія Лагоцька,
Тернопільський національний
економічний університет

# Маркетингове ціноутворення на ринку консалтингових послуг

**Анотація.** У статті розкрито зміст поняття ціни на консалтингові послуги з позицій консультанта та споживача-організації, визначено систему факторів, які чинять вплив на ціноутворення на ринку консультування, розглянуто основні форми оплати праці консультантів і їх використання у практиці вітчизняного консалтингу, виявлено основні проблеми ціноутворення, пов'язані із особливостями національного ринку консультаційних послуг, та можливості їх подолання.

**Ключові слова.** Маркетингове ціноутворення, ринок консалтингових послуг, ціна на консалтингові послуги, фактори ціноутворення, форми оплати консалтингових послуг.

**І. Вступ.** Прийняття рішення про адекватну ціну, як інструмент фінансового забезпечення та маркетингового впливу підприємства, є важливим елементом системи ефективного управління консалтингової фірми. В силу специфіки консалтингових послуг і, як наслідок, складності визначення їх вартості, актуальність питань ціноутворення на українському ринку консалтингових послуг підсилюється тим, що ринок цей знаходиться на етапі формування і підходи до представлення послуг вітчизняними консультантами часто є невиваженими і неусвідомленими, що зокрема стосується і обґрунтування цін на послуги.

Питання ціноутворення на ринку управлінського консалтингу розглядаються вітчизняними та закордонними дослідниками Е. Бейчем, М. Івановим та М. Фербером, І.І. Бобровою та В.А. Зіміним, Г.І. Маринко, О.М. Шкановою, В. А. Вербою, Т.І. Решетняком, О. Трофімовою та ін., однак важливим є поглиблення теоретичних досліджень змісту ціни на консалтингові

послуги та аналізу проблем та підходів до визначення її рівня із врахуванням особливостей національного ринку консалтингу.

**II. Постановка задачі.** Завданнями даного дослідження є з'ясування змісту ціни на консалтингові послуги з точки зору покупця і продавця; визначити фактори, що зумовлюють її значення і породжують проблеми встановлення її рівня; проаналізувати переваги та недоліки використання відомих методів ціноутворення та форм розрахунків за послуги консультантів, зокрема з огляду на ситуацію на вітчизняному ринку консультування.

**III. Результати.** Для будь-якого консультанта завжди складним залишається встановлення ціни на власні послуги. Консультант, визначаючи ціну, кладе в основу суб'єктивну оцінку вартості своїх знань, досвіду та часу. Для будь-якого підприємства, і консалтингового, зокрема, ціна є інструментом фінансового забезпечення та покращення фінансових показників. Таким чином при розрахунку ціни консультант передбачає компенсацію витрат по наданню послуг та забезпечення певного рівня прибутку. Е. Бейч [2:52-53] визначає два практичних способи визначення необхідної суми доходу: перший полягає у деталізації усіх витрат консультанта на ведення бізнесу за рік, другий є так званим «правилом $3^x$», яке часто використовується західними консультантами при розрахунку суми доходу як у три рази більший бажаний або реальний прибуток консультанта.

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

З точки зору споживача ціна на консалтингові послуги є платою за ті вигоди, якісні та кількісні, які він отримає від користування послугами консультантів, і які також можуть бути виміряні у грошовому еквіваленті. Тому з такої позиції завданнями маркетингового ціноутворення є не лише встановлення ціни чи системи цінового стимулювання тощо, але і зведення до мінімуму інших витрат, які несе клієнт, прийнявши рішення про купівлю і використання консультацій.

Основне значення ціни має визначатися в рамках цінової стратегії компанії із визначенням усіх факторів, які здатні на неї впливати. Нижче представлено ті фактори, які, на нашу думку, впливають на ціноутворення на ринку консалтингових послуг і мають враховуватися належним чином (Рис. 1).

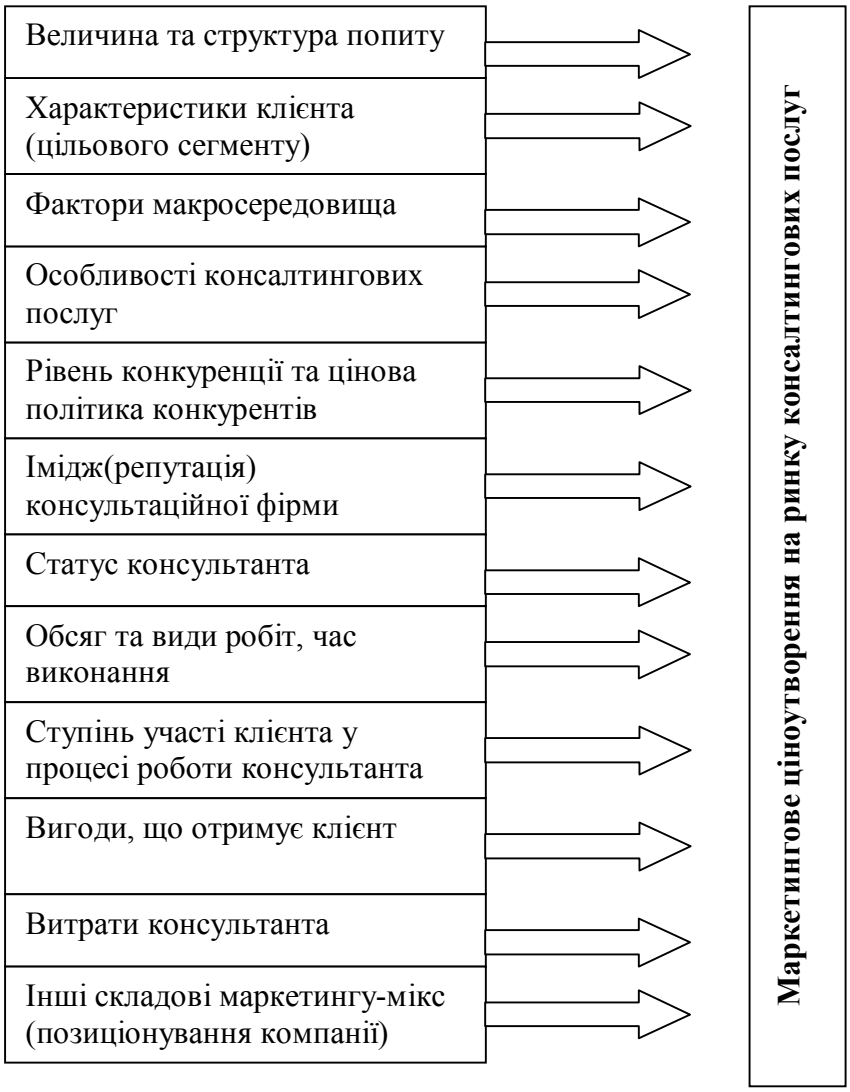


Рис. 1. Фактори, що впливають на ціноутворення на ринку консалтингових послуг

В цілому в основі ціноутворення, як і при встановленні цін на інші товари, лежать характеристики попиту та пропозиції на консалтинговому ринку, а також витрати, що їх несе консультаційне підприємство у процесі своєї діяльності. Таким чином, у маркетингу консалтингових послуг визначають три наступних базових типи методів ціноутворення: затратні методи ціноутворення, методи ціноутворення орієнтовані на попит, орієнтовані на конкурентів.

Важливим аспектом встановлення ціни на консультаційні послуги є визначення форми оплати послуг, яка часто залежить від сфери та виду консультаційної послуги. У світовій практиці консультантів використовуються здебільшого наступні форми розрахунків з клієнтами:

- почасова;
- фіксована недиференційована оплата;
- процент від вартості об’єкту консультування або результату;
- комбінована оплата.

Почасова оплата представляє собою основну форму оплати праці консультанта. В її основі лежить розрахунок кількості робочого часу, який необхідно затратити на здійснення консалтингового проекту і вартість одиниці робочого часу консультантів із врахуванням їх кваліфікації. Підвидом даної форми оплати є денна ставка оплати. Використовують її здебільшого консультанти, які працюють у сфері навчання, розвитку організацій тощо. Використання даного виду розрахунків доцільно використовувати для проектів тривалістю кілька тижнів, оскільки при виконанні більш тривалих завдань у клієнтів виникають питання щодо обґрунтованості ціни та кількості визначених необхідних годин роботи. Щодо останнього, то важливо розробити розрахунок потрібного часу для виконання окремих ділянок роботи в рамках консультаційного проекту. Це дозволить, з одного боку, представити клієнту свого роду план затрат часу, з іншого вимагати додаткового винагородження у разі скорочення періоду виконання проекту. Дана форма оплати часто використовується в Україні відомими іноземними консалтинговими компаніями, які оцінюють свої послуги у розмірі від від 100 до 500 у.о. за

годину в залежності від позиції, що займає консультант. Вартість консалтингових проектів українських консалтингових компаній частіше усього вимірюється у людино-днях і складає 50–300 у.о. за день, в залежності від розташування центрального офісу консалтингової компанії [8:26-27]. В Україні проблема використання погодинної форми оплати праці консультантів полягає у психологічній неготовності вітчизняних підприємців сплачувати такі високі гонорари у порівнянні із середнім рівнем зарплати в країні загалом.

При фіксованій оплаті, яку ще називають твердою або паушальною, ціна визначається на основі розрахованого консультантом обсягу роботи та витрат часу, необхідного для виконання завдання. Така форма оплати дозволяє чітко планувати бюджет як консультанту, так і клієнту. Однак у консультантів можуть виникати проблеми із реальним покриттям доходів, а також витрачанням зайвого часу, коли виконання певних етапів проекту залежить у більшій мірі від організації-клієнта. У ході спеціального дослідження українського ринку менеджмент-консалтингу було виявлено наступну структуру цінової пропозиції консалтингових компаній: вартість консалтингових послуг у 13% респондентів не перевищує 1000 у.о.; близько 54% опитаних консалтингових компаній пропонують свої консалтингові проекти (послуги) по 1000-5000 у.о. На рівні 5000-10000 у.о. пропонують консалтингові проекти 11% опитаних компаній. І у 22% компаній середня вартість консалтингового проекту перевищує 10000 у.о. [8:27]. В Україні фіксована плата за консультаційні послуги встановлюється із посиланням на вартість аналогічних проектів і аргументується вітчизняними консультантами як значно нижча, аніж ціна на консалтингові послуги іноземних спеціалістів. Частими є випадки встановлення фіксованої плати як договірної, нижчої за стартову ціни.

При оплаті у формі проценту від вартості об’єкту консультування або результату ціна консалтингових послуг розраховується як частка від величини контракту, обсягу інвестицій або інших проектів, що здійснюються клієнтом при підтримці консультанта, або як частка від економічного ефекту, що

отримується клієнтом. Очевидно, що розрахунок як частка від результату є найкращим для клієнта, оскільки виключає будь-які сумніви щодо обґрунтованості ціни. Однак не завжди робота консультанта прямо направлена на досягнення економічного результату. Інколи вирахувати результат від здійснення певного виду робіт є вкрай складно, або ж він може проявитися лише у довгостроковому періоді. Іншим негативним аспектом такого підходу є те, що не все при виконанні проекту залежить від консультанта. Остання характеристика часто проявляється в Україні, коли вітчизняні підприємці не є свідомі того, на скільки вагомою є робота консультанта, є неготовими до проведення певних змін тощо, а тому часто можуть гальмувати підвищення ефективності діяльності власної компанії, а тим паче оцінити внесок консультанта у результат. В Україні сума оплати у формі частки за досягнення цілі складає 10-25 % від суми договору або зекономлених коштів [1:63].

Комбінована оплата – комбінація трьох вище перерахованих методів, як наприклад, отримання оплати за домовленістю та преміальні винагороди додатково. Даний вид розрахунку є досить популярний у країнах СНД і Україні, зокрема, оскільки в силу відсутності масової культури споживання консалтингових послуг, задовольняє обидві сторони, коли консультанти отримують певний заробіток, а підприємства гарантію результативності роботи.

При встановленні ціни на послуги консультанту необхідно врахувати адекватність обраної форми розрахунку із врахуванням специфіки консультаційного проекту, індивідуальних потреб і можливостей клієнта-організації, а також загальних тенденцій та особливостей національного ринку.

Неусвідомлення вітчизняними підприємцями цінності консультаційних послуг, відсутність культури споживання консалтингових послуг, а також низька платоспроможність національних підприємств ускладнюють консультантам процес формування такої ціни, яка б адекватно була сприйнята потенційними клієнтами.

Водночас для українського ринку консультування є характерним завищення цін на послуги менеджмент-консультантів. Така ситуація

пояснюється тим, що українські підприємства не мають досвіду придбання такого роду ділових послуг, а також диференціацією мотивів купівлі послуг консультантів. Хоча в основі користування кваліфікованою допомогою спеціалістів лежить отримання певних економічних вигод або якісних перетворень у роботі підприємства, для українських управлінців мотивом співпраці із консультантами може бути підтримка певного іміджу підприємства, яке може собі дозволити такі витрати. Також має місце явище «відмивання» грошей, коли сплачуються кошти, але не відбувається реального виконання консультаційного проекту, таким чином сума, що сплачується не є відображенням вартості роботи спеціаліста.

Поряд із проблемою завищеного оцінювання консультантами вартості своїх послуг все ще існує явище демпінгу цін, що пояснюється, перш за все, існуванням на ринку дилетантів. Однак для професіоналів, які чітко бачать свою маркетингову позицію на ринку, не слід розглядати це як загрозу цінової конкуренції, оскільки у міру розвитку ринку підприємці стають більш розбірливими і з обережністю ставляться до дешевих послуг, які безпосередньо асоціюються у них із низькою якістю таких послуг.

Слід зазначити, що у силу специфіки консультаційних послуг, а також нерозвиненості даного ринку в Україні, останній характеризується низькою ціновою еластичністю. Це пояснюється тим, що споживачі не володіють повною та достовірною інформацією при виборі консультанта. Відсутність єдиного класифікатора консалтингових послуг зумовлює широкий діапазон коливання цін по суті  на однакові види консалтингових послуг неконкретної якості. Таким чином покупцю важко зорієнтуватися при виборі консультанта, не маючи у розпорядженні відповідної системи їх оцінки. Відсутність стандартів якості консультаційних послуг та системи сертифікації консультантів збільшують ризик купівлі неякісних послуг, що зумовлює готовність клієнта платити більше, але бути впевненими у ефективності виконуваної роботи. Психологічна упевненість підприємців щодо дотримання консультантами норм ділової етики, довіра до них має велике значення при

виборі і співпраці зі спеціалістом, тому зміну консультанта керівники підприємств оцінюють дорого, і не готові змінювати консультанта, роботою та відношенням якого задоволені, навіть якщо його конкуренти обіцяють ті ж послуги, але за менші гроші. Отже, консультанти повинні враховувати тенденцію зменшення значення фактора ціни по ходу розвитку відносин із клієнтом.

Очевидно, що з розвитком вітчизняного ринку консультування змінюватимуться і умови ціноутворення на послуги. У цьому напрямку, на нашу думку, повинно бути зроблено наступне: прийняття відповідного законодавства, яке б регулювала і регламентувало діяльність консультантів, активізація роботи професійних об'єднань щодо визначення критеріїв оцінки консультантів і здійснення їх сертифікації, розробки систем рекомендованих тарифів на відповідні види послуг тощо, здійснення виваженої цінової політики в рамках планомірної маркетингової політики консультаційних компаній, використання ними маркетингових інструментів сегментування та диференціювання ринку із врахуванням індивідуальних потреб та можливостей підприємств задля подолання цінової конкуренції в окремих сегментах і завоювання нових ніш споживачів-організацій.

**Висновки.** Акцентуючи увагу на основних моментах дослідження, слід зазначити, що першочерговим завданням маркетингового ціноутворення є адекватне відображення у ціні тих цінностей і вигод, які бачить для себе споживач від придбання даного виду ділових послуг, а також формування відповідного іміджу консультаційної фірми на ринку і забезпечення їй бажаної норми прибутку. Враховуючи усі зазначені вище труднощі ціноутворення, слід зауважити, що із поступовим розвитком ринку вітчизняного консалтингу зростатиме не лише обізнаність та досвід споживачів-організацій у сфері придбання консультаційних послуг, але і маркетингова поведінка на даному ринку провайдерів цих послуг ставатиме більш виваженою. По мірі диференціації послуг та сегментації ринку консультування актуальними стають

питання маркетингового ціноутворення в окремих ринкових нішах, що зумовлює перспективність подальших наукових досліджень у цьому напрямку.

**Література 0,365275 д.а.**


1. Боброва И. И., Зимин В. А. Консалтинг в стиле гольф. – М.: ООО «Вершина», 2005. – 384 с.
2. Бэйч Э. консалтинговый бизнес /Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2006. – 272 с.
3. Верба В. А., Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. Посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
4. Данилишин І. Вітчизняний консалтинг обростає м'язами. – 2005. – Консалтинг в Україні. – № 3 (8) – с. 4-6
5. Иванов М. С. Руководство по маркетингу консалтинговых услуг / М. С. Иванов, М. В. Фербер. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2003. – 140 с.
6. Козявина Б. Явные советники. – Бизнес. – 2006. – № 27. – с. 58-61
7. Как устанавливаются цены на консалтинговые услуги // http://www.cfin.ru/consulting/consult_price.shtml
8. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджент–консалтингу// http://sme.ukraine-inform.org.ua/docs/SMEUA_Snapshot_BC_Sector_ukr.pdf