

врожаю на біопаливо. Це дасть змогу пом'якшити проблему стабільного постачання енергоресурсів аграрному сектору економіки регіону за рахунок власного екологічно чистого відновлювального джерела.

Наступним кроком розробки даної проблематики буде дослідження економічної ефективності розвитку галузі.

Джерела та література:

1. Абрамик М., Масло І., Чехов А. Знову про ріпак: досить необачливих балачок//Агробізнес сьогодні. - 2006. - № 3. - С. 18-19.
2. Артемов І.В., Кисилев А.М. Пути увеличения производства кормов и растительного масла// Кормопроизводство. - 1997. - № 4. - С. 2-7.
3. Бардін Я.Б. Ріпак: від сівби до переробки. - К.: Світ, 2000. - 106 с.
4. Гайдаш В. Ріпак: його сучасний стан і перспективи в Україні// Пропозиція. - 2002. - № 8-9. - С. 50-51.
5. Митченко О.О. Особливості розвитку внутрішнього і зовнішнього ринків ріпака та продукції його переробки// Економіка АПК. - К., 2002. - № 6. - С.101-106.
6. Перспективи та можливості розвитку ріпаківництва // Сингента. - 2005. - Осінь. - С. 9-11.
7. Програма розвитку агропромислового виробництва Чернігівської області на 2007-2010 роки. - Чернігів. - 2007. - 53 с.
8. Програма розвитку ріпаківництва Чернігівської області на 2005-2010 роки. - Чернігів. - 2005. - 17 с.
9. Утешу Ю.А., Лобас М.Г. Кормовые ресурсы флоры Украины. - К: Наукова думка. - 1996. - 218 с.

Вероніка Верба



КЛАСИФІКАЦІЯ КОНСУЛЬТАЦІЙНИХ ПРОЕКТІВ

*Типи проектів, якими займаються консультанти,
є такими ж різноманітними, як і менеджмент.*

Філіп Уїкхем

Актуальність. Сьогодні перемогу у конкурентній боротьбі практично неможливо забезпечити тільки матеріальними ресурсами компанії. Основу її стратегічних компетенцій формують передусім нематеріальні активи - інтелектуальна складова бізнесу. Тому залучення такого інтелектуального ресурсу, як управлінське консультування, стало у світовій практиці об'єктивною необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасної компанії.

Зміна парадигми управління, яка спостерігається в Україні (як й в інших країнах на пострадянському просторі), супроводжується зміною ставлення керівників підприємств до залучення зовнішніх консультантів для вибору, розробки та реалізації проектів розвитку компанії. Дослідження рівня розвитку управлінського консультування в Україні, яке проводилося українською асоціацією менеджмент-консультантів (УАМК) спільно з PricewaterhouseCoopers, свідчить про позитивне ставлення керівників і топ-менеджерів вітчизняних підприємств до співробітництва з консалтинговими фірмами: 70% з опитуваних вважають управлінське консультування корисним, особливо в галузі питань удосконалення процесу ведення бізнесу, стратегічного планування, впровадження інформаційних систем і технологій [1].

Процес консультування має на меті здійснення або підтримку змін, що ведуть до покращення результатів діяльності компаній. Зміни, незалежно від того, наскільки вони значні та масштабні, можна уявити як певний проект, що вимагає затрат часу, грошей та зусиль. Якщо зусилля та відповідальність, що передбачаються проектом, підприємство готове поділити з консультантами, такий проект стає консультаційним [2].

Постановка проблеми. Як свідчить практика, взаємодія консультантів та

клієнтських організацій відбувається за різними напрямками та набуває різноманітних форм. Консультаційні послуги надаються та є затребуваними в різних функціональних сферах діяльності підприємств, компаній та неприбуткових організацій. Під час реалізації консультаційних проектів по-різному розподіляються сфери повноважень та відповідальності між консультантом та клієнтом. До того ж основні учасники таких проектів неоднозначно уявляють собі результат їх співпраці: що є продуктом проекту - презентація консультантом розроблених пропозицій або рішення проблеми клієнта? Визначені аспекти (слід зазначити, що їх перелік далекий від всеохоплення повного спектра відносин між організаціями-клієнтами та консалтинговими фірмами й компаніями) безпосередньо впливають на ефективність консалтингової бізнес-сфери, та, врешті-решт, на успішність довгострокового розвитку підприємств та компаній, що визначає конкурентоспроможність не тільки окремих економічних організацій, а й країн в цілому. Результативним способом вирішення зазначених проблем може стати розробка єдиного підходу до визначення консультаційного проекту та ідентифікації його класифікаційних ознак, що дозволить створювати "каталоги" консультаційних проектів у різних їх учасників з метою систематизації консультаційної історії компанії, урегулювання економічних аспектів взаємодії консалтингових фірм та організацій-клієнтів (зокрема, в питаннях визначення формату консультаційного продукту, встановлення вартості консалтингової послуги тощо).

Аналіз опублікованих надбань щодо визначеної проблеми. Окремі аспекти проблеми класифікації консультаційних проектів висвітлені в роботах зарубіжних та вітчизняних дослідників і публікаціях практикуючих консультантів. Зокрема, вважається загальноприйнятною класифікація консалтингових продуктів та відповідних проектів за функціональним принципом: саме за таким підходом систематизуються проекти міжнародними консалтинговими компаніями та інституціями (наприклад, Association of Management Consulting Firm, САМК, Kennedy Information's [3,4,5]). Подібна практика набула поширення також й на пострадянському просторі, про що свідчать дослідження українських фахівців у сфері консалтингу [6,7,8,9] та їх колег з країн СНД [10].

Невирішені частини загальної проблеми. Однак мало вивченими залишаються питання визначення системи класифікаційних ознак консультаційних проектів, встановлення критеріїв віднесення тих чи інших проектів до певної класифікаційної групи, а також значущості "каталога" консультаційних проектів для всіх рольових груп учасників, що задіяні в процесі реалізації таких заходів (тобто не тільки для консалтингових фірм, а й для організацій-клієнтів). До того ж залишається неусталеною й семантика самого поняття "консультаційний проект".

Мета статті. Ураховуючи методологічну та практичну значущість класифікації консультаційних проектів для формування науково обґрунтованої та цілісної системи знань про консультування як самодостатньої сфери економічних відносин, вважаємо за необхідне в межах цієї статті систематизувати підходи до визначення різновидів консультаційних проектів та запропонувати цілісну концепцію їх класифікації.

Виклад основного матеріалу. Виходячи з теоретичних засад проектного менеджменту, відомо, що все розмаїття проектів можна класифікувати за різними ознаками: класом, типом, видом, тривалістю, масштабом, складністю тощо. Проте консультаційні проекти, в силу їх специфіки, не завжди вкладаються в загальні класифікаційні схеми.

Перш за все спробуємо визначити та узагальнити наявні підходи до визначення різновиду консультаційного проекту, які вже отримали поширення в практиці консалтингової діяльності.

Залежно від функціональної спеціалізації консалтингових компаній консультаційні продукти поділяються на чотири основні групи [10]: розробка стратегії або стратегічне планування; консалтинг у галузі інформаційних технологій і систем; консалтинг у галузі операційного управління; консалтинг у сфері управління персоналом. Відповідно бачиться логічним класифікувати консультаційні проекти за їх предметною сферою (табл. 1).

За результатами дослідження ринку консалтингових послуг в Україні [6] 52% консалтингових компаній надають послуги в сфері стратегічного консалтингу, 48% -

Таблиця 1

Класифікація консультативних проектів за предметною сферою (функціональною ознакою)

Клас консультативного проекту	Стратегічні	Фінансові	ІТ-проекти	Операційні	HR-проекти
Предметна сфера консультування	Стратегічне управління	Корпоративні фінанси та аудит	ІТ-технології та системи	Операційний менеджмент	Управління персоналом
Змістовне наповнення консалтингового продукту	Розробка MOS-концепції компанії (місія-цілі-стратегії) Стратегічне планування Підготовка бізнес-планів Маркетингові дослідження; аналіз ринку, збільшення продаж Оцінка та розвиток бізнесу Удосконалення оргструктур Розробка оргструктур і систем управління через центри відповідальності Розробка бізнес-моделей PR-стратегії	Загальногосподарський аудит Аудит фінансових інститутів Аналіз систем внутрішнього контролю Ведення бухг. обліку та фін. звітності у відповідності з GAAP і IAS Внутрішній аудит Фінансовий аналіз Податкове планування та оптимізація Ведення справ в арбітражних судах Експортно-імпортні операції Правове консультування	Проектування, розробка і впровадження корпоративних інформаційних систем (КІС) Проектування, розробка і впровадження систем управління базами даних (СУБД) Розробка і впровадження систем оптимізації Розробка і впровадження систем автоматизації виробничого процесу Розробка і впровадження додатків для Internet/Intranet & systems integrations E-business solutions	Оперативне бізнес-планування Логістичні послуги Реінжиніринг бізнес-процесів Управління інвестиційними та інноваційними проектами Управління ресурсами та взаємодією з клієнтами (ERP/MPRI/CSRP) Управління якістю (ISO 9000/TQC/TQM/CPI) Управління витратами та підвищення ефективності виробництва	Підбір та оцінка персоналу Навчання/атестація Розробка методів стимулювання та мотивації Розробка посадових інструкцій, правил внутрішньої фірмової поведінки Оптимізація управлінської структури Урегулювання конфліктних ситуацій

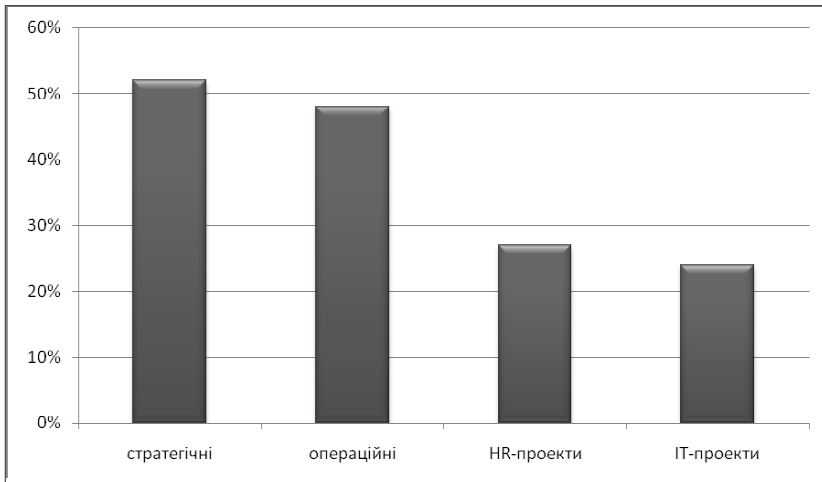


Рис. 1. Поширеність консультаційних проектів різних предметних сфер у практиці українського консалтингу (адаптовано за [6])

Охарактеризуємо коротко специфіку кожної групи проектів за функціональною ознакою.

Стратегічні консультаційні проекти спрямовані на вирішення проблем, що виникають у топ-менеджерів у сфері стратегічного планування, управління господарською, інвестиційною та фінансовою діяльністю, оптимізації та підвищення ефективності діяльності компанії, а також проведення необхідних для цього аналітичної та дослідницької роботи. Кінцевим результатом таких проектів є формування стратегічного мислення в прийнятті управлінських рішень, впровадження принципів стратегічного управління в компаніях, розробка стратегії та механізму її реалізації через побудову бізнес-моделі та збалансованої системи показників компанії. Як правило, проекти стратегічного напрямку вимагають серйозних зусиль керівництва компанії, значних витрат ресурсів та готовності до широкомасштабних трансформацій, які дозволять вивести компанію на новий рівень.

Стратегічні консультаційні проекти спрямовані на ідентифікацію стратегічної ідеї компанії (визначення власних клієнтів, продуктів і цінності, що пропонуються), формування бачення власного майбутнього, розробки проектів розвитку і заходів, що спрямовані на досягнення встановлених стратегічних цілей. Невід'ємною складовою методології розробки стратегії різними консалтинговими компаніями є стратегічна діагностика, оцінка конкурентних переваг та поточної конкурентної позиції компанії, виявлення ринкового потенціалу сегментів, а також ресурсного потенціалу компанії. Але зустрічається інший підхід, коли консалтингова фірма пропонує при розробці стратегії не концентрувати увагу на минулому клієнтської організації, а націлює компанію на проактивну поведінку, яка вибудовує майбутню модель її бізнесу. Відсутність єдиного методологічного трактування стратегії призводить до неоднозначного підходу до ідентифікації результатів таких проектів: від виходу на нові ринкові сегменти до реструктуризації компанії, підготовки їх до злиття, диверсифікації та/або трансформації.

Отже, такі проекти є доволі складними. Вони потребують значних ресурсів та часу на підготовку і реалізацію. Значну роль у забезпеченні результативності стратегічних проектів на всіх стадіях їх виконання відіграє керівництво компанії. Тому ці проекти відрізняє спільна відповідальність консультантів і менеджменту компанії за результати проекту. Стратегічні проекти є найвідповідальнішими, отже, й оплачуються як одні з найдорожчих.

Світова практика свідчить, що проекти стратегічного напрямку є на сьогодні домінуючими в портфелі послуг консалтингових компаній [5]. В Україні поки що

стратегічні консалтингові проекти є затребуваними тими компаніями, які перебувають на етапі активного розвитку і діють в жорстких конкурентних умовах.

ІТ-проекти реалізуються у найдинамічнішій галузі - сфері інформаційних технологій та систем, та мають на меті розробку та впровадження корпоративних інформаційних систем, систем управління виробничими процесами, встановлення та налагодження спеціалізованого апаратного та програмного забезпечення. Роботи за цими проектами включають комплексні аналітичні дослідження в сфері виробництва високотехнологічної продукції та засобів телекомунікації, організації та проведення відповідних семінарів для працівників компанії-клієнта, виборі адекватної стратегії в цій сфері. До цієї ж групи також доцільно віднести е-проекти, предметна сфера яких сфокусована на сфері електронної комерції та Інтернет-технологій - від розробки концепції та дизайну веб-порталу до аналізу та удосконалення мережевої структури. За результатами деяких експертів, проекти в галузі ІТ-технологій займають понад половину вітчизняного консалтингового ринку [13].

Операційні консультаційні проекти включають вивчення внутрішнього середовища організації компанії-клієнта на всіх стадіях її діяльності (виробничий процес, система збуту, система обробки та виконання замовлень клієнтів тощо). Типовим для операційних проектів є оцінка операційної ефективності підприємства, пошук способів зниження операційних витрат, підвищення ефективності системи збуту, аналіз розподілу та використання ресурсів, покращення системи управління запасами, управління якістю продукції тощо.

З початку 1990-х рр. найпопулярнішими видами операційних проектів в Україні були проекти з впровадження систем управління якістю на підприємстві (ISO), реінжиніринг бізнес-процесів (business process reengineering, BPR), бізнес-планування. Сьогодні в операційній сфері діяльності компаній увага акцентується на плануванні виробництва, управлінні та автоматизації виробничого процесу. Саме це пояснює активне впровадження у практику діяльності підприємств моделей MRP та CRP (Material and Capacity Requirements Planning), а також інтегрованих продуктів MRP II, ERP (Enterprise Resource Planning), CSRP (Customer Synchronized Resource Planning). CPI (Continuous process improvement) та TQC/TQM (Total quality control/management).

Останнім часом спостерігається збільшення попиту на такий консалтинговий тип проектів, як формалізація та оптимізація бізнес-процесів для подальшої їх автоматизації. Здійснюються консалтингові проекти щодо даної послуги в основному на підприємствах середнього бізнесу (у кількісному співвідношенні), однак останнім часом попит на них збільшився з боку великих промислових підприємств та банків.

Хоча правильна стратегія, сучасна технологія та оригінальні рішення в сфері виробництва є ключовими факторами успіху в будь-якій галузі, але елементом, який забезпечує результативність їх використання, є персонал компанії. Зростаюча в умовах глобальних ринків та загострення конкуренції складність управлінських та виробничих завдань у майже всіх галузях промисловості та сфери послуг накладає нові вимоги на працівників компанії, отже, стрімко зростає потреба в ефективному управлінні персоналом. Саме цим зумовлено виокремлення HR-проектів як окремого типу консультаційних проектів, які дозволяють активно використовувати нові перспективи та можливості, що відкриваються в сфері підбору та навчання персоналу, методів стимулювання та мотивації, а також оптимізації управлінської структури компанії-клієнта. В ході реалізації HR-проектів консультанти спрямовують свої зусилля на підвищення ефективності управління, покращення взаємодії між співробітниками, формування дієвих команд, створення корпоративної культури. В межах таких проектів розробляються заходи щодо покращення взаємовідносин з клієнтами, підвищення кваліфікації співробітників, створення творчої атмосфери в колективі. Активно розвивається такий напрямок HR-проектів, як підбір та навчання персоналу.

Класифікація консультаційних проектів за функціональною ознакою консалтингового продукту не має всеохоплюючого характеру, але являє собою спробу систематизації та структурування основних напрямків діяльності консалтингових компаній. Слід визнати, що подібне групування є доволі спрощеним варіантом дійсності і не відображає всіх особливостей діяльності сучасних консалтингових фірм.

Однією з визначальних ознак проекту, зокрема й консультаційного, є унікальність його результату або продукту. Тому вважаємо за потрібне виокремити таку класифікаційну ознаку консультаційного проекту, як ступінь його інноваційності для компанії-клієнта і консалтингової фірми та пропонуємо відповідно виділяти три види консультаційних проектів - унікальні, високо індивідуалізовані та стандартні (табл. 2).

Таблиця 2

Класифікація консультаційних проектів за ступенем інноваційності продукту

Зацікавленість учасника проекту (суб'єкта консалтингового процесу)	Вид проекту та його характеристика		
	Унікальні	Високо-індивідуалізовані	Стандартні
Потреби клієнтів	Потреба у вирішенні проблеми компанії принципово новими методами і технологіями	Необхідність адаптації консалтингових продуктів до умов та особливостей конкретного бізнесу	Впровадження стандартних технологій, які не потребують врахування особливостей умов функціонування
Пропозиції консультантів	Інноваційні, неповторні ідеї та методи, що не мають аналогів в управлінській практиці	Консалтингові рішення, які адаптуються до умов функціонування і вимог клієнта	Стандартні технології, які апробовані в інших клієнтів і не потребують адаптації

Реалізація унікальних консультаційних проектів передбачає створення неповторних та таких, що не мають аналогів, консалтингових продуктів, які розробляються на засадах індивідуального підходу до вирішення проблеми клієнтів. Консалтингові компанії, які позиціонуються як виробники унікальних продуктів, пропонують клієнтам методологічно нові підходи до розвитку їхнього бізнесу. Такі проекти потребують залучення найкращих фахівців, проведення унікальних маркетингових заходів. Вартість таких проектів надзвичайно висока, оскільки в результаті створюються принципово нові, інноваційні ідеї та методи їх реалізації.

Принцип роботи консалтингових компаній, що реалізують високо індивідуалізовані консультаційні проекти, полягає в адаптації вже розробленого консалтингового продукту до умов і особливостей конкретного бізнесу. Високопрофесійні консультанти у співпраці з менеджерами клієнтської організації пристосовують нові технології та управлінські рішення для конкретного підприємства. Досвід роботи консультантів у схожих проектах дозволяє удосконалювати технологічні прийоми їх реалізації та створювати своєрідні "моделі" консалтингових рішень, застосування яких дозволяє несуттєво, але зменшувати вартість послуг.

Стандартні консультаційні проекти ґрунтуються на використанні відпрацьованих процедур, типових консалтингових інструментів, які апробовані консалтинговими компаніями на практиці та добре себе зарекомендували. Яскравим прикладом таких проектів є семінари та тренінги для працівників компанії-клієнта з підвищення їх кваліфікації в різних аспектах (стратегія, процесне управління, бюджетування тощо). Оскільки методологія надання таких

продуктів відпрацьована, технологія роботи консультантів чітко визначена, до участі в консалтинговому проекті залучаються фахівці різних рівнів підготовки. Вартість таких проектів порівняно низька, що значно підвищує рівень їх доступності для клієнтів. Але такі проекти не створюють "проривних" інструментів, інноваційних ідей, які б забезпечували випередження конкурентів.

Задля потреб визначення вартості консалтингової послуги важливою є така характеристика консультаційного проекту, як його масштаб. Традиційно у проектному менеджменті масштаб проекту визначають за рівнем інвестицій, яких потребує проект. Дійсно, обсяг ресурсів (витрати на оплату консультування, час консультантів, персоналу клієнтської організації, матеріальні витрати) є важливим фактором для віднесення проектів до категорії дрібних, середніх або великих. Але вважаємо, що вимір масштабу вартісною оцінкою залучених у проект ресурсів клієнтської та консультаційної компаній обмежує, а іноді викривлює його внаслідок високої альтернативної вартості вхідних ресурсів. Тому разом з ресурсним параметром виміру пропонуємо використовувати критерій рівня змін у діяльності клієнтської компанії, які є наслідком реалізації консультаційного проекту.

Сучасна практика оцінки масштабу проектів базується на вимірі часу, який консультанти витрачають на проект. Вимір проектів на основі трудомісткості застосовується при нормуванні донорських проектів Світового банку, програм Європейського Союзу ТАСІС. Орієнтуючись на вартість консультаційних проектів у практиці українського консалтингу [6], можна констатувати, що частка великих за масштабом проектів у 2006 р. не перевищувала 11% (рис. 2). Домінуючими (майже 55%) залишаються дрібні консультаційні проекти, які, як правило, являють собою аналітичні огляди ринків продуктів та послуг (методом кабінетних досліджень), проведення семінарів та тренінгів для окремих груп персоналу компаній.

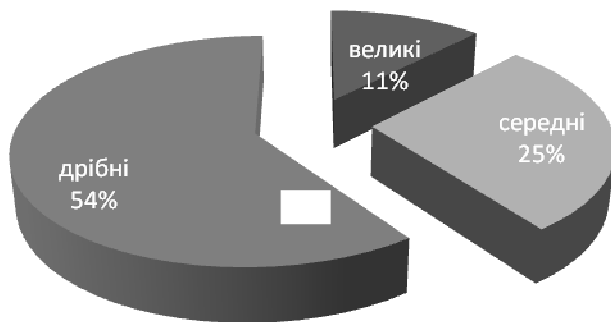


Рис. 2. Структура реалізованих в Україні консультаційних проектів за масштабом

Для країн пострадянського простору протягом останніх 15 років актуальним є така класифікаційна ознака консалтингового проекту, як джерело фінансування. Консультаційні проекти, які фінансуються не за рахунок клієнтської компанії, прийнято називати донорськими. На відміну від комерційних проектів, донорські консалтингові проекти мають свою специфіку. Донорські організації визначають компанії-клієнтів, що потребують допомоги, а також обирають консалтингові компанії, які залучаються до участі у консультаційному процесі. Відсутність права клієнтської компанії обирати консультаційну фірму (що є виключною прерогативою організації-донора, яка фінансує проект), її слабка матеріальна відповідальність та мотивація в

отриманні визначених донором результатів, призводить до достатньо низької результативності таких проектів. В Україні донорські проекти набули поширення на етапі переходу до ринкових відносин. Впровадження ринкових методів управління, реструктуризація підприємств, розробка проектів розвитку і пошуку інвестиційних партнерів фінансувалися за рахунок Всесвітнього Банку реконструкції і розвитку, Європейського Союзу, ТАСІС та ін. Однак останнім часом частка донорських проектів є незначною у порівнянні з ринком комерційних консалтингових проектів.

Висновки. Залучення консалтингових компаній до співпраці з метою розвитку підприємства стало невід'ємною ознакою розвитку сучасного бізнесу. Складний процес співробітництва з консультантами потребує жорсткої організаційної формалізації на основі принципів проектного менеджменту. Підвищенню результативності консалтингової підтримки проектів розвитку компанії сприятиме застосування методології проектного менеджменту. Незважаючи на усталені принципи управління проектами, підходи до їх змістовного наповнення та класифікації, використання загальноприйнятої класифікації проектів не сприяє підвищенню ефективності їх підготовки і реалізації, оскільки консалтингові проекти мають особливості як сутнісного наповнення, так і структурного характеру. Формування принципів типологізації консалтингових проектів дозволяє визначити основні методологічні засади їх управління. Класифікація консалтингових проектів за критеріями предметної галузі, рівнем індивідуалізації продукту, масштабу та джерел фінансування формує підґрунтя розробки методології управління консалтинговими проектами, що зумовлює підвищення ефективності проектів розвитку підприємств, зростання результативності співпраці клієнтських організації з консалтинговими компаніями.

Джерела та література:

1. Исследование услуг менеджмент консалтинга в Украине // Адреса документа в Інтернет - http://www.uamc.com.ua/MCS_ru.php3.
2. Александров С., Саламба Н., Русаудит Д. Консультационный проект без риска. Как достичь желаемого и обойтись без ошибок // Адреса документа в Інтернеті- http://www.cfin.ru/consulting/cons_risk.shtml.
3. Kennedy Information's "Consulting Service Line Series" Адреса документа в Інтернеті http://www.consultingcentral.com/research/service_line?C=7TNEIvYZI9yVZGN3&G=sdNKvCyY8RhTMkLR.
4. AMCE: Survey of operating statistics on management consulting.- New York, Association of Management Consulting Firm, 2003.
5. Rigby Darrell, Bilodeau Barbara Management Tools and Trends 2007: Документ у Інтернеті.- http://www.bain.com/management_tools/Management_Tools_and_Trends_2007.pdf.
6. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу // Ukraine SME Support in Priority Regions. Адреса документа в Інтернеті- http://www.uamc.com.ua/documents/Cons_Marketing_ukr.pdf.
7. Людмила Борисенко. Штурвал для бізнесу. Менеджмент-консалтинг в Україні// Консалтинг в Україні, 2007, №6(38).
8. Матеріали Інтернет-сайту "Управленческий консультант" <http://www.uaconsultant.org/services/>.
9. Трофімова О. Огляд українського ринку менеджмент-консалтингу // Ukraine SME Support in Priority Regions. - К., 2006.
10. Валерий Сенько. Мировой рынок управленческого консультирования // Адреса документа в Інтернеті <http://www.cfin.ru/consulting/senko.shtml>.
11. Уикхем Ф. Консалтинг в управлении проектами: пер 2-го англ.изд.М.: Дело и Сервис, 2006. - 368с.
12. Яриш В. Консалтинг - как много в этом слове... (Обзор отрасли и предоставляемых услуг) // <http://www.cfin.ru/consulting/review.shtml>.
13. Гусев С. На какой консалтинг Европа тратит около 0,42% ВВП. // Комп&ньон, 2005. - № 36.