

**НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ВОДНОГО ГОСПОДАРСТВА ТА
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ**

**НАВЧАЛЬНО-НАУКОВИЙ ІНСТИТУТ ЕКОНОМІКИ ТА
МЕНЕДЖМЕНТУ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ**

Пояснювальна записка
до дипломного проекту (роботи)

Магістр
(освітньо-кваліфікаційний рівень)

на тему:

Проект створення бізнесу у сфері консалтингових послуг

Виконав: _____ студент 6 курсу,
спеціальності 073 «Менеджмент»,
освітня програма «Управління проектами»

Кондратюк А.

(прізвище та ініціали)

Керівник: _____ **Фроленкова Н.А.**

(прізвище та ініціали)

Рецензент: _____

(прізвище та ініціали)

Рівне – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БІЗНЕС-ПРОЄКТУВАННЯ.....	5
1.1 Загальні положення бізнес-проектування.....	5
1.2 Особливості розробки концепції проекту.....	18
1.3 Методологія управління проектами	28
РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ІДЕЇ ПРОЄКТУ БІЗНЕСУ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ.....	33
2.1 Історія становлення та розвитку консалтингу.....	33
2.2 Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні.....	53
2.3 Види консалтингових послуг в Україні.....	60
РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ СТВОРЕННЯ БІЗНЕСУ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ.....	64
3.1 Концепція проекту.....	64
3.2 Структура робіт за проектом.....	70
3.3 Організаційна структура та персонал.....	71
3.4 Бюджет проекту.....	73
3.5 Управління ризиками.....	82
ВИСНОВКИ.....	91
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	93

ВСТУП

Бурхливий розвиток галузей промисловості та сфери послуг XIX ст. вимагав не лише вдосконалення принципів та методів управління виробництвом, але й їх розповсюдження. Поява консалтингу спричинена досить високим рівнем управлінського досвіду, коли підприємець уже усвідомлює необхідність допомоги консультантів для підвищення свого конкурентного статусу та найоптимальнішого вирішення проблем, що виникають у процесі його роботи.

Розвиток управлінського консультування пов'язаний, перш за все, з потребою швидкого впровадження в практику нових теоретичних досягнень у сфері управління, необхідних як для керівництва підприємства, так і для менеджерів. Сьогодні управлінське консультування є надзвичайно важливим елементом економічної та індустріальної інфраструктури розвинених країн.

Безперечним фактом є необхідність пошуку нових способів до відновлення та стимулювання розвитку економіки України у зв'язку із повномасштабним військовим вторгнення РФ. Одним із таких способів може бути залучення суб'єктів консалтингової діяльності до надання консультаційних послуг органам державної влади та супроводження господарської діяльності суб'єктів господарювання.

Сьогоднішні вітчизняні менеджери чітко усвідомлюють необхідність такого консультування, при якому консультант здійснює не лише локальне виправлення вузьких проблем, а, поглиблено вивчаючи специфіку клієнтської організації, займається комплексними питаннями стратегічного розвитку даного підприємства.

Актуальність теми дипломної роботи обумовлена тим, що в Україні існує ще безліч проблем консалтингової діяльності. Не вистачає кваліфікованих фахівців, не відрегульована нормативно-правова база. Постійно постає питання якості консалтингових послуг. Не адаптовані методики консалтингової діяльності до умов економіки України.

Усе це сприяє проведенню наукових досліджень і написання проєкту зі створення бізнесу саме у цій сфері.

Метою дипломної роботи є вивчення теоретичних аспектів бізнес-проектування, розриття поняття консалтингової діяльності в Україні, проведення ґрунтового аналізу діяльності консалтингових підприємств, а також розробка проекту створення консалтингового агентства.

Для досягнення поставленої мети в дипломній роботі були виконані наступні **завдання**:

1. описати загальні положення бізнес-проектування;
2. дослідити особливості розробки концепції проекту;
3. ознайомитись з методологією управління проектами;
4. вивчити історію становлення та розвитку консалтингу;
5. охарактеризувати стан, перспективи та тенденції розвитку консалтингу в Україні;
6. навести види консалтингових послуг в Україні;
7. розробити концепцію проекту зі створення консалтингового агентства «YourConsult»;
8. сформувати структуру робіт за проектом зі створення консалтингового агентства «YourConsult»;
9. побудувати організаційну структуру консалтингового агентства «YourConsult»;
10. навести інформацію про персонал консалтингового агентства «YourConsult»;
11. описати бюджет проекту зі створення консалтингового агентства «YourConsult»;
12. висвітлити аспекти управління ризиками за проектом зі створення консалтингового агентства «YourConsult».

Об'єктом дослідження є підприємства сфери консалтингу в Україні та інших країнах світу.

Предметом дослідження виступає консалтингова діяльність в цілому та як вид бізнесу.

В роботі використано такі **методи дослідження**: загальнонаукові, аналіз і синтез, аналітичний, систематизації та узагальнення.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ БЕЗНЕС-ПРОЄКТУВАННЯ

1.1 Загальні положення бізнес-проєктування

У багатьох країнах світу управління господарською діяльністю компанії базується на проєктах, і на практиці доведено, що такий підхід (проєктний) дозволяє значно підвищити ефективність управлінських рішень, а отже, і результативність діяльності компанії. У вітчизняній проєктній практиці під проєктами часто розуміють науково-дослідні, проєктно-конструкторські або будівельні роботи. Це пов'язано з тим, що під проєктом розуміють набір документів, розрахунків і креслень, необхідних для створення певного продукту або споруди.

Інтерпретація проєктів у її найширшому сучасному розумінні виходить за ці межі і охоплює всі види діяльності – від зміни іміджу до будівництва та експлуатації атомних електростанцій.

Найважливішим елементом інтерпретації проєктів є чіткий фокус на ефективності заходів та необхідності їх реалізації у визначені терміни та з обмеженими ресурсами.

Слово «проєкт» походить від латинського слова «projectus» (кинутий вперед).

Проєкт – це обмежена в часі діяльність з конкретним початком і кінцем, зазвичай, обмежена датою, але іноді також обмежена фінансовими ресурсами або результатів, що здійснюється для досягнення унікальної мети або цілі та створення доданої вартості або корисних соціальних змін.

Виходячи з наведеного вище визначення поняття проєкту та визначення, наведеного в методологічному документі Світового банку, ми визначаємо проєкт наступним чином: «Проєкт – це комплекс взаємопов'язаних заходів, спрямованих на досягнення конкретної мети у визначені строки та в рамках визначених ресурсних обмежень».

Проєктування – це процес створення проєкту, прототипу майбутнього об'єкта, умов і способів його виробництва. Це комплекс завдань, що складається з

пошуку, дослідження та розрахунку з метою отримання адекватного визначення для створення нового об'єкта або вирішення соціальної проблеми.

Бізнес визначається як підприємницька, комерційна та інша діяльність, спрямована на отримання прибутку, що не суперечить законодавству.

Відповідно до Закону України «Про підприємництво», підприємницька діяльність – це самостійна, ініціативна, систематична, на власний ризик діяльність з виробництва продукції, виконання робіт, надання послуг та заняття торгівлею з метою отримання прибутку.

Бізнес-проект – це комерційний проект, реалізація якого спрямована на досягнення власних цілей і завдань та забезпечення економічної вигоди для його власника.

Бізнес-проекування – це діяльність підприємства, спрямована на розробку та реалізацію бізнес-проекту.

Основні ознаки проекту наведені на рисунку 1.1.

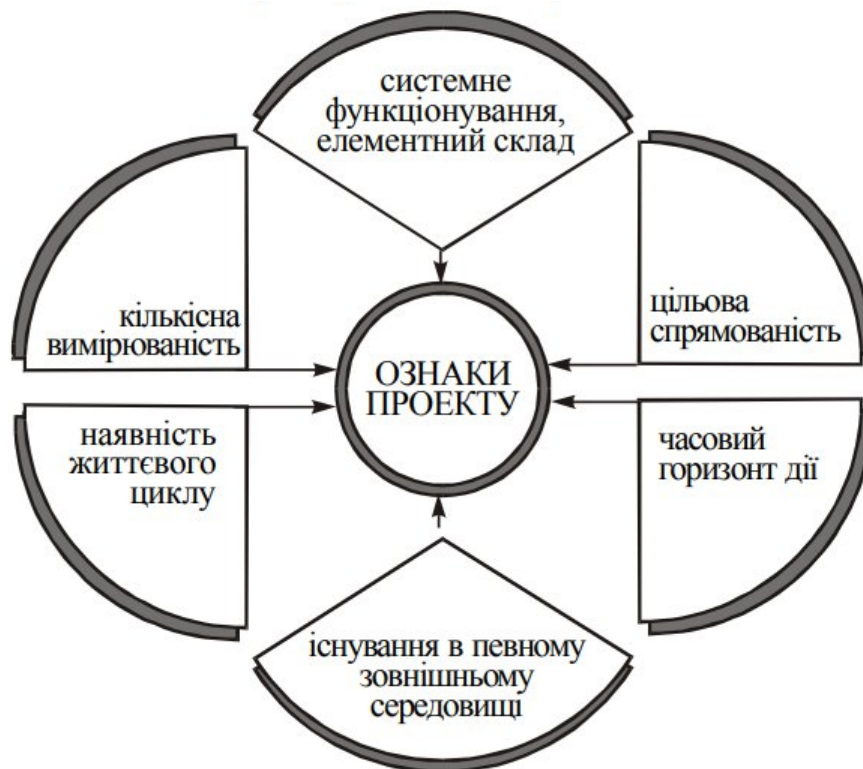


Рис. 1.1 – Основні ознаки проекту

1. Кількісна вимірність. Це означає, що всі витрати та вигоди проекту мають бути кількісно вимірювані, щоб аналітики могли оцінити проект на основі цифр. Говорити, що проект «покращить добробут місцевого населення» – це

просто балаканина, яка межує з абсурдом. Однак, якщо припустити, що проєкт «створить 200 додаткових робочих місць, кожне з яких принесе 1000 грн. податкових надходжень і 20 000 грн. валового національного доходу», то аналітики зможуть оцінити доцільність проєкту.

2. Часовий горизонт дії. Проєкт не може існувати без часових обмежень, в цьому є дві цілі:

▷ Перше – визначити часові рамки, в межах яких можна визначити успіх чи невдачу проєкту;

▷ Друге – оцінити справжню вартість грошових витрат і вигод неможливо без урахування часових обмежень.

3. Цільова спрямованість. Проєкти завжди спрямовані на досягнення конкретних цілей і задоволення потреб. Така спрямованість означає, що бажаними є вимірні результати, яких можна досягти в певні часові рамки. Для того, щоб проєкт був успішним, необхідно не тільки визначити проєкт, але і його основні характеристики, в тому числі умови роботи (вимоги та обмеження). Цілі проєкту повинні бути чітко визначені та вимірювані, обмеження повинні бути визначені, а вимоги повинні бути здійсненими.

4. Життєвий цикл. Проєкти народжуються, функціонують і розвиваються. Існує чіткий взаємозв'язок і послідовність між різними видами проєктної діяльності. Кожен проєкт, незалежно від його складності та різноманітності видів діяльності, необхідних для його реалізації, розвивається через конкретні ситуації від його задуму до реалізації.

5. Системне функціонування проєкту, елементний склад. Між елементами проєкту існують взаємозв'язки. Однак склад проєктів не завжди незмінний: деякі їх елементи можуть з'являтися або виходити з нього.

6. Існування в певному зовнішньому середовищі, елементи якого мають значний вплив на проєкт. Тому проєкти слід аналізувати з урахуванням середовища, в якому вони будуть реалізовуватися.

Мета проєкту – це бажаний і доведений результат, який має бути досягнутий протягом певного періоду за певних умов реалізації проєкту.

Основні завдання проєкту:

- визначення результатів діяльності на певний період;
- кількісна оцінка отриманих результатів;
- доведення досяжності бажаних результатів;
- визначення, за яких умов буде отримано результат.

Класифікація проєктів наведена на рис. 1.2.

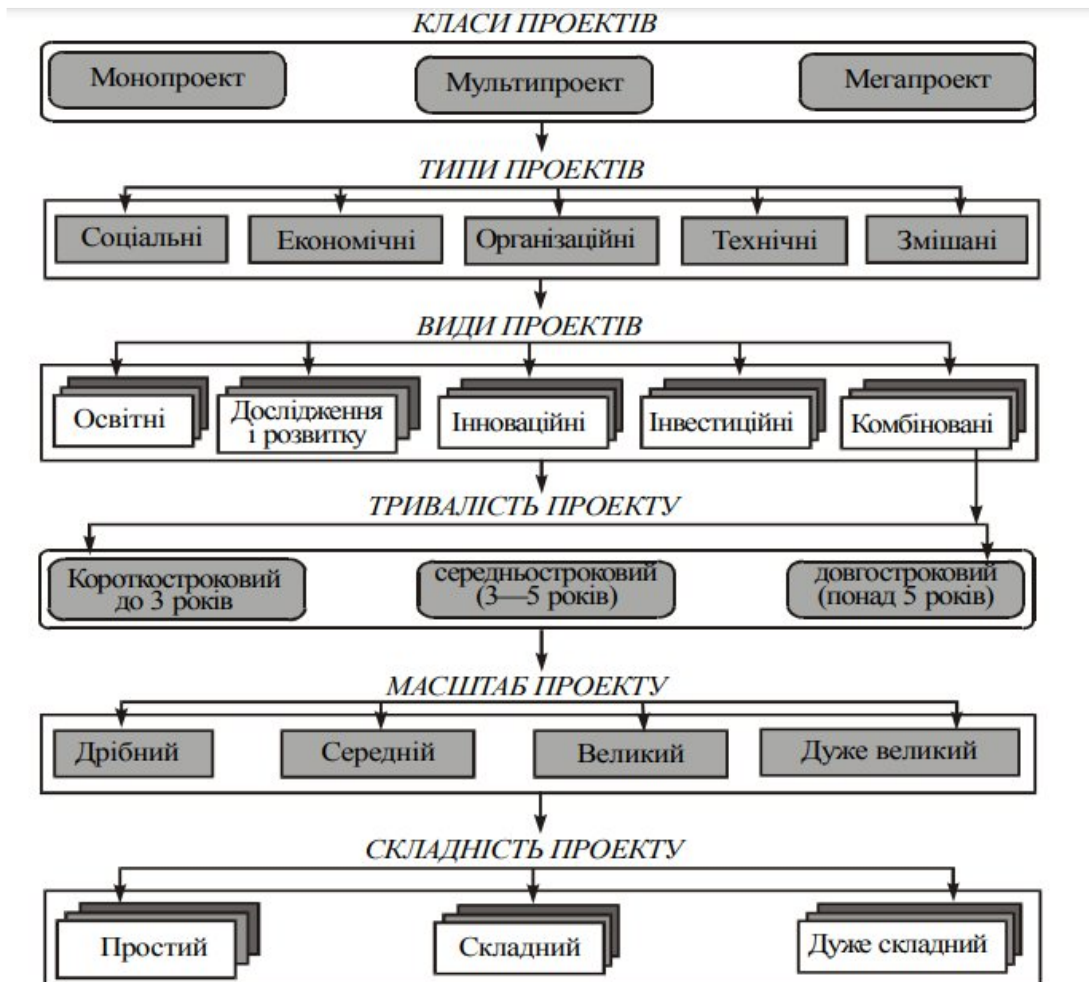


Рис. 1.2 – Класифікація проєктів

Середовище проєкту – це чинники, що впливають на проєкт та його успіх.

Чинники можна розділити на внутрішні, які залежать від команди проєкту і знаходяться під контролем керівництва, і зовнішні, які не залежать від дій команди проєкту. Внутрішні чинники включають технології, фінанси, людські ресурси, організаційну культуру, інновації, організаційну структуру та маркетинг [4].

Реалізація проєкту відбувається в оточенні динамічних чинників зовнішнього та внутрішнього середовищ. Для того, щоб проєкт був успішним, необхідно визначити та врахувати потенційні впливи на проєкт та його оточення.

Відносини між проектом і середовищами не дозволяють провести чітку межу між ними. Як правило, безпосередніми факторами оточення проекту є фінанси, збут, виробництво, матеріальне забезпечення, інфраструктура та керівництво підприємства, оскільки останнє визначає цілі проекту, основні вимоги, методи реалізації, управління (див. табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Характеристика сфер найближчого оточення проекту

Сфера	Ступінь можливого впливу
Фінансова	Визначає бюджетні межі проекту з урахуванням кошторису для виробництва продукту та покриття витрат на проект, а також способи й джерела фінансування проекту
Виробнича	Пов'язана з ринком засобів виробництва. Висуває специфічні вимоги до проекту, наприклад: рекомендації з використання технологій та устаткування, вимоги щодо завантаження ділянок виробництва, що простоюють, відмова від певних технологічних процесів, узгодженість вимог до проекту з можливостями ринку засобів виробництва та ін.
Збутова	Формує важливі вимоги та умови до проекту, пов'язані з ринком збуту та визначені рішеннями покупців, наявністю та діями конкурентів
Матеріального забезпечення	Пов'язана з ринком сировини та напівфабрикатів і формує вимоги до проекту, що випливають з можливості забезпечення сировиною, матеріалами й устаткуванням за прийнятними цінами
Кадрового забезпечення	Визначає вимоги до кадрового потенціалу організацій, які беруть участь у розробці проекту, його здійсненні та експлуатації, рівня професіоналізму менеджерів і команди, яка управляє проектом
Інфраструктурна	Висуває вимоги до проекту та його забезпечення, оскільки пов'язана з ринком послуг та різноманітним сервісом. Сюди належать вимоги до реклами, транспорту, зв'язку, телекомунікації, інформаційного і різного виду інженерного та іншого забезпечення

Серед чинників зовнішнього середовища проекту можна виділити окремо чинники макросередовища (віддаленої дії) і чинники мікросередовища (безпосередньої дії).

Чинники зовнішнього середовища

ЗОВНІШНІ ЧИННИКИ						
Політичні	Економічні	Суспільні	Науково-технічні	Культурні	Природні	Правові
Політична стабільність	Структура ВВП	Умови та рівень життя	Рівень розвитку технологій	Рівень освіченості	Кліматичні умови	Права підприємців
Державна підтримка проєкту	Рівень оподаткування	Рівень освіти	Рівень розвитку прикладних наук	Історичні традиції	Наявність природних ресурсів	Права людини
Міжнаціональні взаємини	Рівень інфляції	Свобода пересування	Рівень розвитку фундаментальних наук	Релігійність	Вимоги до захисту навколишнього середовища	Стабільність законодавства
Рівень злочинності	Стабільність валюти	Соціальні гарантії	Рівень розвитку енергетики	Культурні традиції	Досяжність природних ресурсів	Права власності
Міждержавні стосунки	Розвиненість банківської системи	Система охорони здоров'я	Рівень розвитку транспорту	Інші	Інші	Інші
Інші	Стан ринків	Свобода слова	Рівень розвитку комунікацій			
	Ступінь свободи підприємництва тощо	Місцеве самоврядування, тощо	Інші			

Учасники проєкту переслідують різні інтереси під час реалізації проєкту, формують власні вимоги відповідно до своїх цілей і мотивації та впливають на проєкт, відповідно до своїх інтересів, компетенцій і ступеня залученості в проєкт.

Учасники проєкту – це люди або організації, які беруть участь у реалізації проєкту, а також ті, хто залежить від результатів та успіху проєкту або зацікавлені в них.

Згідно з PMBOK розрізняють наступних учасників проєкту [6]:

1. Менеджер (керівник) проєкту (Project Manager) – особа, відповідальна за управління проєктом.
2. Спонсор (куратор) проєкту (Project Sponsor) – особа всередині або поза організацією, яка забезпечує проєкт фінансовими ресурсами.

3. Замовник (Project Customer) – особа або організація, яка приймає результати роботи і платить за її виконання.

4. Користувач продукту проєкту (User) – особа всередині або поза організацією, яка використовуватиме результати проєкту.

5. Зацікавлені сторони в проєкті (Stakeholders) – учасники проєкту.

6. Виконуюча організація (Performing organization) – організація, співробітники якої беруть безпосередню участь у виконанні проєктних робіт.

7. Члени проєктної команди (Project team members) – група, яка виконує роботу за проєктом.

8. Впливові особи (Influencers) – особи або групи осіб, які прямо не розпоряджаються або не використовують результати проєкту, але зважаючи на своє положення в організації вони можуть позитивно або негативно вплинути на хід виконання проєкту.

9. Проєктний офіс (Project Management Office) – підрозділ, який прямо або опосередковано відповідає за результат проєкту.

10. Команда управління проєктом – астина проєктної команди, що бере участь в управлінні.

Цей перелік учасників може бути змінений і доповнений відповідно до умов конкретного проєкту.

Є також учасники, відомі як «ініціатори». Ініціатор – це учасник проєкту, який є носієм основної ідеї проєкту та ініціативи його реалізації. Ініціатором може бути будь-хто з учасників проєкту.

Термін «зацікавлені сторони» (stakeholders) використовується як синонім терміну «учасники проєкту». Він схвалений ISO та прийнятий в базисі компетенцій IPMA (ICB). Усі зацікавлені сторони можуть прямо і опосередковано впливати на проєкт. Джерела впливу, такі як інтереси зацікавлених сторін, організаційна зрілість в управлінні проєктом, встановлений порядок управління проєктом, стандарти, проблеми, тенденції і повноваження можуть впливати на ініціювання та розвиток проєкту.

Бенефіціари проєкту – (від фр. *Benefice* – прибуток, користь) це фізична або юридична особа, в інтересах якої реалізується проєкт.

Розробка проєкту як проміжок часу з моменту появи проєкту до моменту його закінчення може бути представлена у вигляді циклу, який складається з окремих фаз, стадій та етапів. Вони чергуються одна з одною в часі і є загальними рисами будь-якого проєкту незалежно від його виду, складності та обсягу здійснюваних робіт. Ця послідовність процесів називається життєвим циклом проєкту.

Життєвий цикл проєкту – це період часу від задуму проєкту до його закінчення, який може характеризуватися моментом здійснення перших витрат за проєктом (поява проєкту) і отриманням останньої вигоди (ліквідація проєкту).

Життєвий цикл проєкту – концепція, яка розглядає проєкт як послідовність фаз, подій та етапів, кожна з яких має свою назву та часові межі.

Життєвий цикл проєкту – це базова, і початкова концепція для визначення питань реалізації проєкту, фінансування робіт, прийняття рішень про доцільність капіталовкладень та деталізації проєкту. Незалежно від розміру, обсягу й вартості виконуваних операцій будь-який проєкт у власному розвитку проходить через стадії задуму, підготовки, реалізації, закінчення та ліквідації. Всі ці стани проєкту, як правило, поділяються на складові, які називають «фаза», «стадія» та «етап».

Підхід Світового банку до поділу проєктного циклу на стадії (рис.1.3.) відображає найважливіші цільові установки саме цієї фінансово-кредитної установи щодо проєкту – якісна підготовка, експертиза відібраних проєктів, переговори про надання кредитних ресурсів та, безумовно, заключна оцінка проєкту.

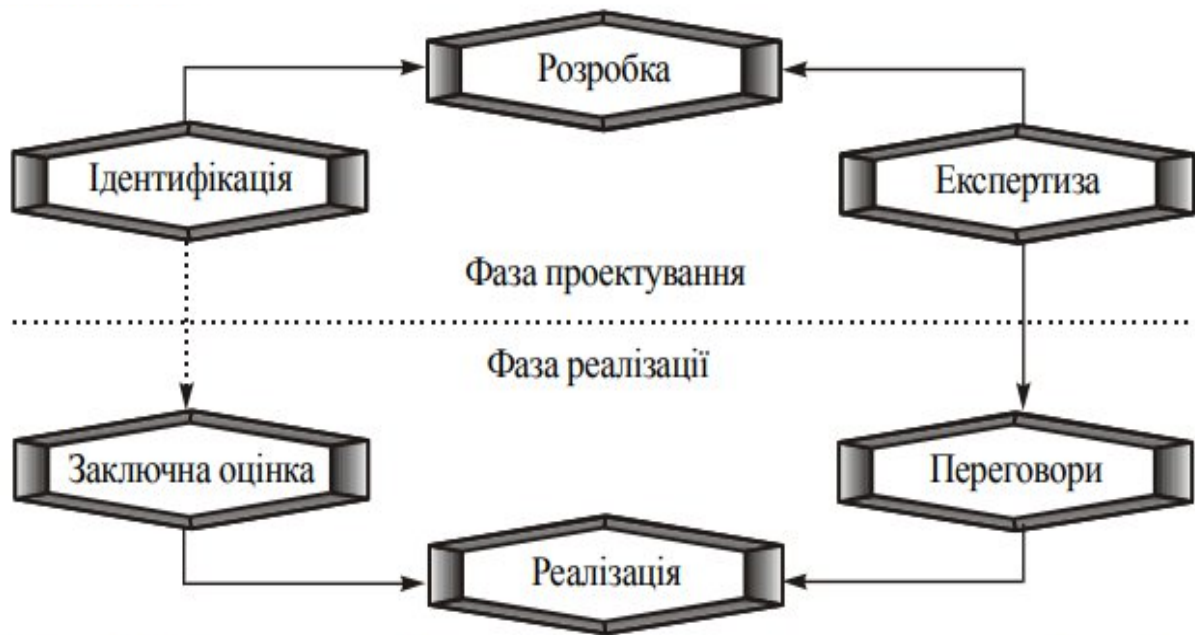


Рис.1.3 – Складові проєктного циклу (погляд фахівців Світового банку)

Підхід Світового банку до класифікації фаз та стадій проєкту:

1) проєктування:

- стадія ідентифікації;
- стадія розробки;
- стадія експертизи;

2) реалізації:

- стадія переговорів;
- стадія реалізації;
- стадія завершальної оцінки.

Програмою промислового розвитку ООН (UNIDO) запропоновано своє бачення проєкту як циклу, що складається з трьох окремих фаз – передінвестиційної, інвестиційної й експлуатаційної (або операційної).

1. Передінвестиційна фаза: аналіз інвестиційних можливостей, попереднє техніко-економічне обґрунтування.

2. Інвестиційна фаза включає переговори і укладення контрактів, проєктування, будівництво, маркетинг, навчання.

3. Експлуатаційна фаза включає прийняття і запуск, зміну обладнання, розширення та інновації.

Приклад життєвого циклу інвестиційно-будівельного проєкту наведено на рис.1.4.

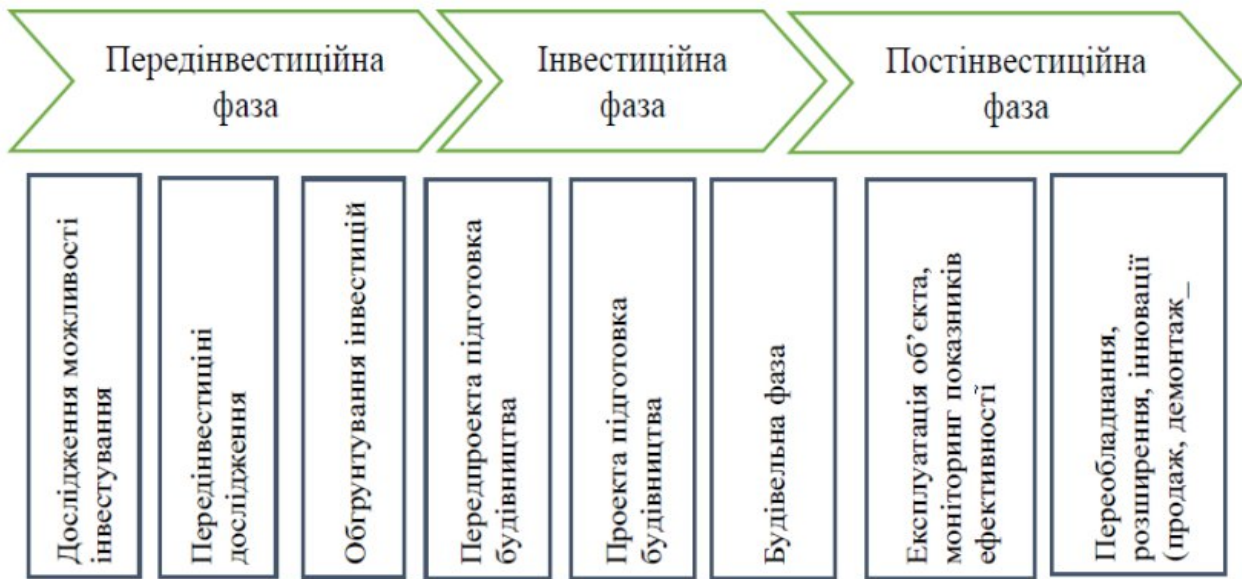


Рис.1.4 – Життєвий цикл інвестиційно-будівельного проєкту

Кожна фаза життєвого циклу проєкту характеризується досягненням одного або декількох результатів.

Результат – це продукт роботи, який можна виміряти; детальний проєкт або робочий прототип.

Результати, а значить і фази проєкту, є елементами послідовної логіки, розробленої для правильного визначення продукту проєкту.

Для реалізації різних функцій управління проєктом необхідні дії, які в подальшому матимуть назву процеси управління проєктами.

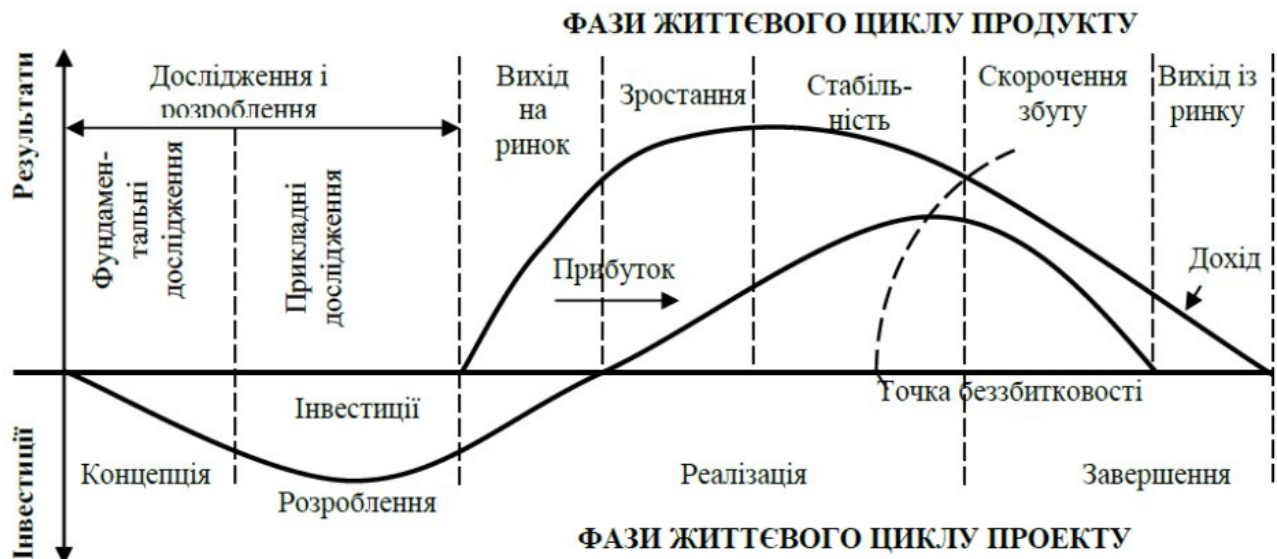


Рис. 1.5 – Фази життєвих циклів проєкту і продукту

Кожна фаза, як правило, розбивається на окремі роботи, щоб забезпечити найкращу керованість. Більшість таких робіт відносяться до основного продукту фази й назва фази відповідає назві свого основного продукту.

Більшість фаз життєвого циклу проєкту мають наступні схожі характеристики:

- вартість і кількість учасників на старті невеликі, але зростають наприкінці й різко зменшуються перед завершенням проєкту;
- імовірність успішного завершення проєкту на старті найменша, але зростає в міру реалізації проєкту;
- здатність замовника вплинути на результати й вартість проєкту найвища на старті й зменшується у процесі виконання проєкту, оскільки наприкінці вартість внесення змін і виправлення помилок значно зростає.

Універсального підходу до поділу проєкту на фази не існує. Керівники проєктів розбивають життєвий цикл проєкту на етапи по-різному. Найбільш традиційним є виділення у проєкті чотирьох загальних фаз життєвого циклу проєкту: ініціація, планування, впровадження і контроль, завершення. Частіше виділяють дві – фаза планування, фаза реалізації.

Структура проєкту – сукупність взаємопов'язаних елементів і процесів, представлених з різною мірою деталізації.

Структуризація, суть якої зводиться до розбивки проєкту на ієрархічні підсистеми та компоненти, необхідна для того, щоб проєктом можна було керувати.

У термінах бізнес-проєктування структура являє собою «дерево» орієнтованих на продукт компонентів, представлених обладнанням, роботами, послугами та інформацією, отриманими в результаті реалізації проєкту.

Структура проєкту покликана визначити продукцію, яку необхідно розробити або призвести, і пов'язує елементи робіт, які належить виконати, як між собою, так і відповідно до кінцевої мети проєкту.

Для структуризації проєкту використовують такі спеціальні моделі:

- 1) дерево цілей;
- 2) дерево рішень;
- 3) дерево робіт;
- 4) організаційну структуру виконавців;
- 5) матрицю відповідальності;
- 6) мережева модель.

При цьому методи структуризації проєкту принципово зводяться до двох:

«зверху-вниз» – визначаються загальні завдання, на основі яких далі здійснюється деталізація рівнів проєкту;

«знизу-вгору» – визначаються приватні завдання, а потім відбувається їх узагальнення.

Дерево цілей – це графі, що показують як генеральна мета проєкту розбивається на підцілі наступного рівня і так далі. Подання цілей починається з верхнього рівня, далі вони послідовно розукрупнювати. При цьому основним правилом розукрупнення цілей є повнота: кожна мета верхнього рівня повинна бути представлена у вигляді підцілей наступного рівня вичерпним чином.

Дерево рішень – це граф, схема, відбиває структуру задачі оптимізації багатокрокового процесу. Гілки дерева відображають різні події, які можуть мати місце, а вузли (вершини) – точки, в яких виникає необхідність вибору. Причому вузли різні – в одних вибір здійснює сам проєкт-менеджер з деякого набору

альтернатив, в інших вибір від нього не залежить. В таких випадках здійснюється оцінка ймовірності того чи іншого рішення.

Дерево робіт. На кожній стадії планування необхідно розділити роботу за проектом на частини. Надалі, коли стане відомо більше деталей, ці частини можуть бути розділені на відповідні розділи і окремі групи («пакети») робіт. Ця процедура відома як складання дерева робіт проекту WBS (Work Breakdown Structure). Таке дерево є засобом розчленування великого, складного проекту на його компоненти або господарюючої програми на складові проекти.

У міру отримання додаткової інформації на наступних стадіях проектування плановик може додати нові рівні до дерева робіт проекту. Нижній рівень дерева відповідає пакетам робіт. Це останні елементи підрозділів, за які відповідальні підрядник або відповідний відділ організації-замовника. Пакет робіт не слід відокремлювати від інших робіт проекту, але зв'язок цього пакета з іншою частиною проекту повинні бути чіткими.

Пакет робіт є також самостійною фінансовою одиницею (окремий кошторис, бюджет, звіт про витрати). Вичленення пакетів робіт представляє велику зручність при розробці мережевого графіка. Набагато легше планувати окремі пакети і потім збирати мережевий графік проекту з фрагментів, ніж розробляти його в цілому без дерева робіт проекту.

Крім того, WBS служить і іншій важливій меті: розробці структурної схеми для адміністративного управління проектом. Таким чином, вирішуються завдання планування і оперативного управління.

Організаційна структура виконавців. Для забезпечення ефективного управління проектом при розробці плану необхідно:

- 1) врахувати в плані всі розділи, етапи та роботи проекту;
- 2) врахувати в плані всі організації беруть участь у проекті;
- 3) забезпечити дієвість управління шляхом розподілу відповідальності.

Перша вимога може бути задоволена розбивкою проекту на пакети робіт за допомогою WBS. Для виконання останніх двох вимог, плановик повинен зазначити, яка організація відповідальна за кожен пакет або рівень дерева робіт. Іншими словами, він повинен чітко визначити рівні та обсяги відповідальності в

організаційній структурі, що може бути зроблено за допомогою схеми організаційної структури проєкту (OBS - Organization Breakdown Structure).

Мета OBS полягає не тільки у вказівці виконавців робіт для кожного пакета, а й у визначенні відділів організації, відповідальних за виконання робіт.

Матриця відповідальності – пов'язує пакети робіт з організаціями виконавцями на основі WBS і OBS. У матриці визначаються основні виконавці за пакетами робіт.

Мережеві моделі. У міру просування роботи над проєктом створюються дерева WBS і OBS, тобто виділяються пакети робіт з призначеними для них виконавцями, що дає можливість готувати мережевий графік вузлових подій. Нарешті, стає можливим розробити детальні мережеві графіки, відповідні вузловим подіям і цілям. Оскільки ці цільові графіки представляють не проєкт в цілому, а його окремі пакети робіт, вони називаються мережевими блоками. Якщо робота за кількома взаємопов'язаним пакетам здійснюється одночасно, то кожен пакет представляється окремою підмережею.

Підмережа може становити частину мережевого графіка, або бути автономною. Кожен керівник на своєму рівні може вести роботу незалежно від інших у відповідності зі своєю підмережею, що звільняє його від необхідності мати справу з повним мережевим графіком. Для керівництва поділ проєкту на підмережі забезпечує можливість ефективного контролю.

1.2 Особливості розробки концепції проєкту

Ініціація – процес формального визнання необхідності виконання проєкту.

Основними причинами виконання ініціації проєктів виступають:

- вимоги ринку, наприклад: авторизація проєкту реконструкції аеродрому великого науково-промислового й культурного центру як заявка на включення мегаполіса в міжнародну мережу авіа-маршрутів;

- потреби бізнесу, наприклад: авторизація проєкту будівництва елітного ЖК розробником, девелопером (забудовником) з метою виходу на ринок житла premier-класу;

- попит споживачів, наприклад: авторизація проєкту будівництва потужної технологічної лінії з випуску високоякісної фасованої їжі у відповідь на зростаючі потреби у цьому населення;

- технологічний розвиток, наприклад: авторизація проєкту впровадження роздільного збору людьми твердих побутових відходів у результаті переорієнтації політики муніципальної влади в сфері обігу з відходами;

- юридичні вимоги, наприклад: авторизація проєкту розробки міським управлінням транспорту й зв'язку нових інструкцій для проїзду в транспорті з метою підвищення безпеки пересування в межах міста.

Ініціація проєкту проходить через такі основні стадії:

визначення проблеми, яку необхідно вирішити;

позначення вимірного очікуваного результату проєкту;

аналіз досяжності цілей проєкту;

ухвалення рішення про старт/скасування проєкту;

визначення пріоритетності проєкту; призначення менеджера проєкту;

фіксація точки старту проєкту.

Перераховані стадії можуть реалізовуватися одночасно.

Підприємства часто недооцінюють стадію ініціації, приступаючи відразу в найкращому разі до планування, в гіршому – безпосередньо до реалізації. Однак значення ініціації важко переоцінити – саме на цій стадії відбувається обґрунтування проєкту й аналіз досяжності його цілей. Недостатня увага до цих кроків найчастіше приводить до розпорошення зусиль підприємства на хаотичні ініціативи без видимого результату.

Обґрунтування проєкту являє собою документ, що формально підтверджує обґрунтованість проєкту, й містить опис:

- потреб бізнесу, на задоволення яких орієнтується проєкт;
- опис продукту, об'єкта, послуги.

Обґрунтування повинно складатися менеджером, зовнішнім щодо проєкту, але на такому рівні ієрархії організації, який був би достатнім для задоволення потреб проєкту. Обґрунтування дає менеджеру проєкту можливість розподіляти ресурси підприємства по роботах проєкту.

У проєктах, виконуваних за контрактом, сам контракт служить обґрунтуванням проєкту.

Однією з форм обґрунтування майбутнього проєкту є бізнес-план. У бізнесплані обґрунтовуються всі майбутні аспекти діяльності нового проєкту, аналізуються можливі проблеми, які можуть виникнути. Актуальність бізнесплану залежить від особливостей інноваційних проєктів.

Бізнес-план – це докладний, чітко структурований і детально підготовлений документ, що описує цілі і задачі, які необхідно вирішити підприємству, способи досягнення поставлених цілей і техніко-економічні показники підприємства і/або проєкту в результаті їх досягнення.

У ньому міститься оцінка теперішнього моменту, сильних і слабких сторін проєкту, аналіз ринку і інформація про споживачів продукції або послуг.

Бізнес-план [25]:

- дає можливість визначити життєздатність проєкту в умовах конкуренції;
- містить орієнтир розвитку проєкту (підприємства, організації);
- служить важливим інструментом отримання фінансової підтримки від зовнішніх інвесторів.

Бізнес-план призначений, перш за все, для трьох категорій учасників проєкту:

- 1) менеджерів – творців бізнес-плану, розробка якого, окрім вищезгаданих результатів, дозволяє отримати очевидні переваги від самого процесу планування;
- 2) власників, зацікавлених в складанні бізнес-плану з погляду перспектив розвитку фірми;
- 3) інвесторів – зазвичай банків, для яких бізнес-план є обов'язковим документом, підтверджуючим комерційну привабливість проєкту.

Таким чином, бізнес-план дає можливість зрозуміти загальний стан речей на даний момент; ясно уявляти той рівень, якого може досягти проєкт

(організація); планувати процес переходу від одного стану в інший. Бізнес-планування – загальноприйнята форма ознайомлення потенціальних інвесторів, кредиторів й інших партнерів з проектом, в якому їм пропонується взяти участь.

Склад бізнес-плану і ступінь його деталізації залежать від розмірів майбутнього проекту і сфери, до якої він відноситься; розміру ринку збуту; наявності конкурентів; перспектив розвитку материнської організації.

У вітчизняній літературі склад розділів бізнес-плану досить повно розроблений і звичайно включає наступні розділи, що інтерпретуються в залежності від специфіки інноваційного проекту, галузі, цільової спрямованості управлінського рішення:

1. сутність проєкту (можливості підприємства, резюме);
2. підприємство;
3. продукція;
4. ринки збуту продукції;
5. конкуренція (відомості про конкуруючих проєктах);
6. маркетинг (стратегія маркетингу);
7. виробничий процес;
8. організаційний план;
9. оцінка ризиків і страхування;
10. фінансовий план;
11. стратегія фінансування.

Бізнес-планування проєктів може вирішувати наступні завдання:

- Диверсифікація, перепрофілювання та реорганізація діючого виробництва;
- Підготовка заявок діючих і новостворюваних підприємств з метою отримання кредитів на створення нових, реконструкцію та розширення виробництв;
- Обґрунтування будівництва нових підприємств;
- Обґрунтування пропозицій щодо приватизації державних і муніципальних підприємств;
- Створення нових підприємств, визначення профілю майбутньої фірми та основних напрямів її комерційної діяльності;
- Вихід на зовнішній ринок і залучення іноземних інвестицій;

- Розробка пропозицій щодо державної підтримки підприємств;
- Використання як внутрішнього документа, що представляє оцінку діяльності фірми, виявлення її сильних і слабких сторін, формування цілей її діяльності, обґрунтування способів і тактики функціонування проекту, прогнозування майбутніх фінансових результатів та інших цілей.

Існують різні стандарти бізнес-планування (табл. 1.3):

Таблиця 1.3

Стандарти бізнес-планування

Стандарт	Стандарт	Стандарт
UNIDO	Міжнародна організація, яка займається виробленням стратегії економічного розвитку країн з перехідною економікою	1.Резюме 2. Опис підприємства і галузі 3. Опис продукції (послуги) 4. Маркетинг і збут продукції (послуги) 5. Виробничий план 6.Організаційна план 7. Фінансовий план 8. Спрямованість і ефективність проекту 9. Ризики і гарантії 10. додатки
KPMG	міжнародна мережа компаній, що надають аудиторські, податкові та консультаційні послуги	1. титульний аркуш 2. Меморандум про конфіденційність 3. резюме 4. Продукція та послуги 5. Аналіз ринку і галузі 6. Цільові ринки 7. Стратегії реклами і просування 8. управління 9. Фінансовий аналіз 10. Додатки
TACIS	це програма, розроблена Європейським Союзом для колишніх республік Радянського Союзу, з метою сприяння розвитку гармонійних і міцних економічних і політичних зв'язків між ЄС і цими країнами відносин. Мета програми полягає у підтримці зусиль країнпартнерів щодо створення товариства, заснованих на політичних свободах та економічного процвітання. Стандарти TACIS слід розглядати як керівництво до складання бізнес-плану	1. введення 2. Короткий опис 3. Бізнес і його загальна стратегія 4. Маркетинговий аналіз і маркетингова стратегія 5. Виробництво та експлуатація 6. План виробництва і експлуатації 7. Управління та процес прийняття рішень 8. фінанси 9. фактори ризику 10. Додаток 1. приклади коефіцієнтів 11. Додаток 2. Глосарій
ЕБРР	Європейський банк реконструкції та розвитку - є інвестиційним механізмом, який був створений для підтримки ринкової економіки в країнах Центральної Європи та Азії. ЄБРР заснований в 1991 р. за участю 60 країн світу і ряду міжнародних організацій.	1. титульний аркуш 2. Меморандум про конфіденційність 3. резюме 4. підприємство 5. проєкт 6. фінансування 7. додатки

Розробка проєкту являє собою особливим чином організовану науково-дослідну роботу прогностно-аналітичного і техніко-економічного характеру, пов'язану з постановкою мети розробки проєкту, розробкою його концепції, планування і оформлення проєктно-кошторисної документації.

На стадії розробки (передінвестиційній фазі) виконують такі види робіт:

- визначення інвестиційних можливостей і висунення бізнес-ідеї;
- аналіз альтернативних варіантів проєкту й попередній вибір проєкту;
- підготовка проєкту - розробка попереднього техніко-економічного (ПТЕО) і техніко-економічного обґрунтування (ТЕО);
- функціональні дослідження з проєкту;
- висновок з проєкту й рішення про інвестування.

Таке виконання передінвестиційної фази за стадіями дозволяє робити поетапну перевірку бізнес-ідеї й оцінювати альтернативні варіанти рішень.

Причиною появи будь-якого проєкту є нерозв'язана проблема. Але це повинна бути така проблема, яку неможливо розв'язати завдяки реалізації звичайної функціональної діяльності. Розв'язання проблеми пов'язане з необхідністю застосування нових, інноваційних підходів та ідей.

Всі проблеми, які є причиною появи проєктів, можна розділити на дві групи. Проблеми першої групи пов'язані зі стратегічною діяльністю організації і стосуються необхідності реалізації розроблених і затверджених стратегій розвитку. В цьому випадку чітко відомі глобальні (стратегічні) та операційні цілі. Ці проблеми пов'язані з пошуком шляхів досягнення операційної мети.

Проблеми другої групи пов'язані з оперативною діяльністю організації. Вони завжди виникають раптово (непередбачено).

Немає єдиної форми документа, який би регламентував спосіб описання проблеми. Тому важливо її описати так, щоб було зрозуміло, в чому полягає суть проблеми і як вона пов'язана зі стратегією розвитку соціально-економічної системи. Такий документ є основою для розроблення іншого – «Бізнес-ідеї проєкту». Його головне призначення – представити інноваційну ідею з позиції можливості розв'язання конкретної проблеми.

Формалізовано представлена в документі «Бізнес-ідея проєкту» інформація є основою прийняття стратегічного рішення з проєкту про перехід до етапу розроблення концепції проєкту командою управління проєктом.

Якщо інноваційна ідея проєкту загалом зацікавила власника організації, виникає потреба отримати точнішу та глибшу інформацію про майбутній проєкт з позиції його цінності для стратегії розвитку організації, тобто потрібно розширити та доповнити розділи «Бізнес-ідеї проєкту». Цю роботу зазвичай доручають групі фахівців з боку замовника. Результатом глибшого дослідження та уточнення цієї інформації є документ «Концепція проєкту».

Концепція проєкту – це попередній план впровадження бізнес-ідеї проєкту, який надається керівнику підприємства або потенційному інвестору з метою оцінки перспективності цієї бізнес-пропозиції.

Контрольні пункти, які допомагають розкрити сутність концепції проєкту як документа, наведено в табл. 1.4.

Етапи розробки концепції проєкту [1]:

I. Формування інвестиційного задуму проєкту

Основними причинами появи (джерела ідей) проєктів є:

- незадоволений попит;
- надлишкові ресурси;
- ініціатива підприємців;
- реакція на політичний тиск;
- інтереси кредиторів.

Після формування певного числа альтернативних ідей проєкту фахівець – аналітик проєкту повинен виконати попередню експертизу і виключити з подальшого розгляду свідомо неприйнятні.

Причини відхилення проєкту:

- недостатній попит на продукцію проєкту або відсутність його реальних переваг перед аналогічними видами продукції;
- надмірно висока вартість проєкту (мається на увазі не лише економічна, але і соціальна або, наприклад, екологічна);
- відсутність необхідних гарантій з боку замовника проєкту (або уряди);

- надмірний ризик;
- висока вартість сировини.

Таблиця 1.4

Шаблон змісту концепції проєкту

<i>Концепція проєкту</i>	
<i>Дата створення</i>	<i>Номер документа</i>
<i>Організація (замовник)</i>	
<i>Автор документа</i>	
<i>Місцезнаходження оригіналу документа</i>	
<i>Точність наведеної числової інформації $\pm 30 - \pm 40\%$</i>	
1. Причини ініціалізації проєкту (визначення проблеми, яка буде розв'язана за допомогою продукту проєкту та підстави для ініціалізації проєкту в організації)	
<i>[Деталізувати проблему, яку передбачається розв'язати за допомогою проєкту]</i>	
2. Сутність запропонованої інноваційної ідеї та спосіб її використання для розв'язання конкретної проблеми організації <i>[Описати спосіб функціонування продукту проєкту для розв'язання проблеми організації з позиції стратегії її розвитку]</i>	
3. Мета проєкту <i>[Сформулювати мету проєкту із визначенням майбутнього продукту проєкту, часових і фінансових обмежень]</i>	
4. Очікувані вигоди проєкту <i>[Уточнити перелік зацікавлених сторін проєкту та їхніх інтересів з урахуванням стратегії розвитку організації]</i>	
5. Обмеження проєкту <i>[Оцінити основні витрати, а також доходи з проєкту. Представити їх розподіленими в часі. Оцінити можливі початок і тривалість проєкту з позиції стратегії розвитку організації]</i>	
<i>[Оцінити основні витрати, а також доходи з проєкту. Представити їх розподіленими в часі. Оцінити можливі початок і тривалість проєкту з позиції стратегії розвитку організації]</i>	

У процесі формування інвестиційного задуму проєкту повинні бути отримані відповіді на питання:

1. мета і об'єкт інвестування, місце (район) розміщення;
2. продукція проєкту – характеристика і обсяг випуску;
3. термін окупності;
4. прибутковість проєкту;
5. призначення, потужність і основні характеристики об'єкту інвестування;
6. передбачувані джерела і схема фінансування.

II. Попереднє опрацювання цілей і задач проєкту

Цілі проєкту повинні бути чітко сформульовані. Вони повинні задовольняти характеристикам SMART.

Сутність деталізації мети проєкту за допомогою SMART-методу впливає з розшифрування термінів, які формують його назву: специфічність (Specific),

вимірюваність (Measurable), узгодженість (Agreed Upon), реалістичність (Realistic), обмеженість в часі (Time-related).

Правильно деталізована за допомогою SMART-методу мета дозволяє сформулювати загальне уявлення про проєкт, яке допомагає особам, що приймають рішення, а іншим зацікавленим сторонам дає змогу зрозуміти масштаби та особливості проєкту. Вона також є основою для визначення потреби в ресурсах і складання графіка робіт.

Задачі проєкту повинні бути не менш чітко сформульовані, тому що тільки за таких умов можливий наступний крок – формування основних характеристик проєкту. До таких характеристик можна віднести:

- наявність альтернативних технічних рішень;
- попит на продукцію проєкту;
- тривалість проєкту;
- оцінка рівня базових, поточних та прогнозних цін на продукцію (послугу) проєкту;
- перспективи експорту продукції проєкту;
- складність проєкту;
- початково-дозвільна документація;
- інвестиційний клімат в районі реалізації проєкту;
- співвідношення витрат та результатів проєкту.

III. Попередній аналіз здійснення проєкту здійснюють за допомогою експертної оцінки варіантів інвестиційних рішень.

Дана методика може застосовуватися як для попереднього відбору найбільш перспективних варіантів здійснення проєкту, так і для попереднього визначення здійсненності проєкту. У першому випадку для подальшого розгляду залишаються альтернативи, що отримали найвищі результати, в другому – отримана інтегральна експертна оцінка проєкту порівнюється з визначеним заздалегідь «обмеженням знизу».

IV. Декларація про намір. Замисел (ідея) проєкту реалізується у формі Декларації про наміри, а також завдання на розробку передпроектних обґрунтувань інвестицій у будівництво.

В процесі її підготовки аналізується: потреба в кінцевих результатах, наявні ресурси, вплив проєкту на навколишнє середовище, загальний інвестиційний клімат, рівень якості та вартість тощо.

Прийнято вважати, що бізнес-ідея проєкту визначена і концепція сформована, якщо:

- визначено основні варіанти й альтернативи проєкту;
- виявлено основні проблеми, що можуть вплинути на реалізацію і ефективність проєкту;
- вибір варіантів підкріплено попередньою оцінкою витрат і результатів;
- є підстави припускати, що проєкт одержить необхідне фінансування.

Таким чином, початкова (передінвестиційна) фаза проєкту має принципове значення для потенційного інвестора (замовника, кредитора). Їм вигідніше вкласти гроші на аналіз ідеї і, в разі негативних результатів відмовитись від ідеї аніж почати невідому справу, яка може виявитись безперспективною.

На цьому етапі інвестор (замовник, кредитор) повинен визначитись з такими питаннями:

- інвестиційний замисел (ідея) проєкту;
- цілі та задачі проєкту;
- загальні характеристики проєкту;
- попередні результати здійсності проєкту;
- Декларація про наміри.

Якщо ідея проєкту виявилася придатною для реалізації, можна починати до більш детального аналізу, який здійснюється методами проєктного аналізу.

1.3 Методологія управління проєктами

Визначена і належним чином використовувана методологія проєктного менеджменту забезпечує гарантію того, що проєкти будуть виконані вчасно,

відповідно до запланованого бюджету і вимог замовників. Підґрунтям такої гарантії є ефективне використання сукупності правил, принципів, методів, інструментів, які дозволяють управляти проектом протягом усіх фаз і стадій його життєвого циклу.

Методологія управління проектами – це чітко визначена та науково доведена комбінація логічно пов'язаних практик та методів, які дозволяють ефективно планувати, реалізовувати, здійснювати моніторинг та контроль, а також доводити проект до успішного завершення [29].

Мета проектної методології – дозволити управляти певним проектом за допомогою прийняття ефективних управлінських рішень. Зазвичай, методологія забезпечує засади виконання кожного етапу реалізації проекту таким чином, щоб проектний менеджер знав, що робити для здійснення кожної роботи згідно з графіком, бюджетом і вимогами замовників.

Усі види методологій управління проектами можна розподілити за двома підходами: традиційна (каскадна, водоспадна); гнучка (адаптивна) методологія [21].

Традиційна методологія управління проектами доволі широко використовується у всіх галузях і за всіма видами проектів. Її сутність полягає у поступовому виконанні чітко визначених етапів життєвого циклу проекту: визначення вимог; проектування; реалізація; тестування; інсталяція; підтримка (експлуатація, супроводження). Перехід до кожного наступного етапу здійснюється лише після того, як замовником підтверджене завершення попереднього етапу. Застосування цієї методології має сенс у проектах, результатом виконання яких є матеріальний продукт, і для якісної реалізації котрих необхідна чітка послідовність дій. Вироблені шаблони рішень за цією методологією можна використовувати для інших проектів підприємства.

Однак, ця методологія потребує суттєвих інвестицій у планування і тривалого часу виконання перших двох етапів (20-40% від всього часу виконання проекту). Інші переваги та недоліки означеного підходу представлено у табл. 1.5. Слід зазначити, що більшість методологій управління проектами використовують саме традиційний підхід.

Гнучкий підхід до методології управління проєктами використовується у разі неможливості точного визначення конкретних вимог до результату проєкту. Проєктна діяльність розбивається на кілька ітеративних фаз («спринтів»), кожна з яких формується з багатьох завдань і має свій кінцевий продукт і результат. Такий підхід дозволяє шляхом багатоітераційних нарад із замовником уточнювати його вимоги і швидко вносити зміни у продукт, що розробляється за проєктом.

Основною перевагою гнучкої методології є можливість визначення укрупнених характеристик майбутнього результату проєкту вже на початковому етапі (на етапі концептуального проєкту). Далі поступово здійснюється деталізація характеристик результату проєкту за узгодженням із замовником. Роботи проєкту не мають жорсткого розподілу за фазами, можуть виконуватися паралельно, або мати наскрізний характер (виконуватися у багатьох фазах проєкту). Кожна робота ініціюється й виконується за необхідністю, яка може бути виявлена на будь-якому етапі реалізації проєкту. Звідси можна виокремити й основний недолік гнучкої методології управління проєктами – розпливчатість меж фаз і процесів, неможливість завчасного планування робіт і параметрів їх виконання. Інші переваги та недоліки другого підходу до формування методології управління проєктами представлено у табл. 1.5.

**Переваги та недоліки підходів до формування
методології управління проєктами**

Методологія	Переваги	Недоліки
Традиційна	Детальна документація; чітке узгодження і затвердження вимог замовника; зниження відхилень (дефектів) внаслідок ретельного планування проєктних структур; легкість вимірювання процесів через чітке планування початку і завершення кожної роботи	Тривалий запуск; жорсткі вимоги уповільнюють внесення змін; низька гнучкість утруднює змінення напрямку виконання проєктних робіт; кінцевий результат замовник отримує наприкінці реалізації проєкту
Гнучка	Швидкий запуск, покрокове коригування шляхом критики з боку замовника; можливість швидкої зміни вимог; безперервне тестування і зменшення кількості доопрацювань; постійний зв'язок між замовником і розробником; менша кількість документації	Умовність планів; вимагає висококваліфікованої, орієнтованої на замовників групи розробників; потребує постійного залучення замовника до реалізації робіт за проєктом; відсутність довгострокових деталізованих планів; зменшення документації (шаблонів) призводить до необхідності постійного пошуку нових рішень

Опираючись на описані вище підходи, можна виділити такі види методологій управління проєктами [21]:

1. PMBOK® (A Guide to the Project Management Body of Knowledge – «Керівництво до бази знань з управління проєктами»), яке являє собою сукупність професійних знань з управління проєктами, визнаних в якості стандарту [26]. PMBOK® є базою проєктного менеджменту, оскільки містить стандарт управління проєктами, характеристику всіх процесів, областей знань, функцій управління проєктами, конкретних методів, інструментів і рекомендацій щодо ініціювання, планування, реалізації, моніторингу і завершення проєктів.

2. ISO 21500 – керівництво з управління проєктами, адаптоване до вимог міжнародної організації зі стандартизації [27]. ISO 21500 фактично дублює процеси, описані у PMBOK® , окрім процесів визначення організаційної структури, управління комунікаціями, управління ресурсами, формування бази накопичених знань. Проте, ISO 21500 детально описує базові знання з управління проєктами у більш спрощеній та доступній, ніж у PMBOK® , формі. Крім цього, увага акцентується на зростанні вимог до знання галузевої специфіки проєктів.

3. PRINCE2 (Projects in controlled environments 2) являє собою структуровану методологію управління проєктами у соціальній сфері. Складається з трьох базових компонент: планування; управління змінами; управління якістю. Процеси управління проєктами розподіляються за стадіями, підстадіями і зв'язками; використовується «рекурсивний» підхід («зверху – до низу») – методологія опису йде від абстрактних рівнів до конкретного їх наповнення.

4. CPM (Critical path method – метод критичного шляху) досліджує критичні (найдовші) роботи проєкту, визначаючи послідовність виконання проєктних робіт, типи зв'язків між ними, можливості управління резервами часу за некритичними роботами. Це методологія управління часом проєкту з використанням інструментів сіткового (сіткові графіки) і календарного (діаграма Ганта) планування.

5. CCPM (Critical Chain Project Management – методологія критичного ланцюга) заснована на теорії обмежень, використовує ідею формування буферів (часу, ресурсів) з метою удосконаленого управління тривалістю проєктних завдань і ув'язування використовуваних ресурсів.

6. Шість сигм – одна з найпопулярніших методологій управління проєктами, яка заснована на управлінні відхиленнями (дефектами), гарантуючи точність і швидкість виконання процесів завдяки виключенню або зменшенню проєктних проблем.

7. Scrum – це гнучка методологія управління проєктами (зазвичай, розробки програмного забезпечення), адаптована до вимог замовника шляхом швидкого реагування самоорганізованої, багатофункціональної команди на зміни, які виникають. Проєктна команда здатна розв'язати необхідні завдання з мінімальним рівнем координації, не витрачаючи час на деталізоване планування й організацію проєктних робіт, а виконуючи заданий замовником обсяг робіт у межах встановлених за певним строком «спринтів».

Основні переваги і недоліки описаних вище методологій управління проєктами наведено у табл. 1.6.

Переваги та недоліки методологій управління проектами

Методологія	Переваги	Недоліки
PMBOK®	Найбільш опрацьована, універсальна методологія; значний обсяг документації, що деталізує алгоритми застосування інструментів управління проектами; має інформаційну підтримку MsProject	Складна для впровадження методологія; містить багато узагальнених характеристик
ISO 21500	Можливість інтеграції з іншими стандартами ISO; більш доступна і проста методологія	Відсутні рекомендації щодо стиккування управління проектами, програмами і портфелями проєктів
PRINCE2	Тяжіння до узагальнення знань; використання структури проєктної продукції як основи планування проєкту	Складність отримання актуальної документації
CPM	Деталізоване планування часу; чіткий контроль виконання проєктних робіт за розкладом	Ускладнення внесення змін у розклад (необхідність повного перепланування часу)
CCPM	Зниження ризику невиконання проєкту вчасно і у межах запланованого бюджету	Необхідність збільшення часу виконання проєкту та резервування ресурсів через формування відповідних буферів
Шість сигм	Суттєва мінімізація відхилень характеристик виконання проєкту, поліпшення якості управління проєктом	Методологія є більш адаптованою до управління дефектами продукту проєкту, тоді як управління параметрами якості проєктних рішень ускладнено через необхідність суттєвого обсягу статистичних даних
Scrum	Практична методологія (особливо для програмних продуктів); орієнтація на клієнта; простота; економія часу і витрат на координацію робіт	Практична методологія (особливо для програмних продуктів); орієнтація на клієнта; простота; економія часу і витрат на координацію робіт

Крім зазначених основних методологій управління проектами також можна виділити: P2M (керівництво з управління інноваційними проектами і програмами підприємств); ASAP (методологія впровадження програмного забезпечення); Lean PM (методологія мінімізації ресурсів шляхом виключення втрат у виробництві, зберіганні, транспортуванні). Проте, ці методології є менш поширеними у вітчизняній практиці управління проектами.

Процес вибору і реалізації методології управління проектами здійснюється за такими етапами [15, 28]: визначення потреби у методології; оцінка методологій, що використовуються підприємством; оцінка існуючих поза підприємством методологій; оцінка створення нової методології; вибір і реалізація відповідної методології управління проектами.

РОЗДІЛ 2. ОБҐРУНТУВАННЯ ІДЕЇ ПРОЄКТУ БІЗНЕСУ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

2.1 Історія становлення та розвитку консалтингу

Зародження та становлення консалтингу нерозривно пов'язані з розвитком виробничих сил та врізноманітненням у зв'язку з цим процесів виробництва і просування товарів. Ускладнення виробництва породило потребу в кадрах, здатних компетентно управляти його процесами, долати проблеми, які точно при цьому виникають.

Консультування як відокремлена професійна діяльність започаткувало менеджмент як науку. Американський інженер Ф.-В. Тейлор (1856-1915), керівник великої французької компанії А. Файоль (1841-1925), британський консультант з питань управління Л. Урвік (1891-1983), американський соціолог і психолог Е. Мейо (1880-1949) та інші дослідники вивчали проблеми, які виникли на конкретних підприємствах, а потім теоретично узагальнювали їх, започаткувавши науку управління як самостійну область досліджень, вмотивувавши можливість ефективного використання наукових методів і підходів у практиці досягнення цілей організації.

Перші консультаційні організації виникли у США: Foster Higgins (1845), Sedgwick (1858), Arthur D. Little (1886), A.T. Kearney і McKinsey&Company (1925). Ці компанії надавали в основному бухгалтерські та інженерні консультаційні послуги. Розвиток консультаційного бізнесу в сучасному вигляді пов'язують з діяльністю McKinsey&Company, яку було засновано для надання консультаційних послуг з менеджменту і фінансової діяльності. Ця фірма стала залучати консультантів з різних галузей економіки, які могли надавати консультації високої якості завдяки особистому професійному досвіду, а з 1933 р. організувала підготовку консультантів всередині компанії.

У 20-30-ті роки ХХ ст., після часів «великої депресії», управлінський консалтинг був визнаний в усіх промислово розвинутих країнах. Але його обсяги і сфери застосування залишалися обмеженими. Послугами зовнішніх консультантів користувалися переважно великі промислові фірми, з'явився попит

на консультування державного сектору і військового комплексу, що відіграло важливу роль в часи Другої світової війни.

Після Другої світової війни попит на консультаційні послуги перевищував їх пропозицію. Такі провідні консультаційні організації, як Arthur D. Little, McKinsey&Company, A.T. Kearney, створили велику мережу регіональних представництв, це сприяло поширенню консультаційної діяльності на світовому ринку.

Важливою ознакою розвитку консультаційного бізнесу є створення консультаційних фірм талановитими працівниками, які набули досвіду консультування у провідних корпораціях. Так, у 1963 р. Б. Хендерсон перейшов із компанії Arthur D. Little до Бостонського банку, там він створив внутрішній консультаційний підрозділ, який пізніше став The Boston Consulting Group (BCO). У 1974 р. кілька фахівців BCO заснували власну консультаційну компанію Bain&Company. У 80-ті роки XX ст. деякі фахівці покинули BCO і створили власні компанії, зокрема відому Corporate Decisions, Inc. Розпочавши свою діяльність з надання аудиторських послуг, такі відомі у світі аудиторські фірми, як Andersen, PricewaterhouseCoopers, Deloitte&Touche, Ernst&Young, KPMG, згодом відкрили власні консультаційні підрозділи. Маючи доступ до фінансової інформації своїх клієнтів, вони надають їм консультації із питань стратегічного планування та впровадження операційних систем у виробничих підрозділах.

Розширення сфери надання консультаційних послуг аудиторськими фірмами мало і негативний ефект. Були випадки, коли аудиторські підрозділи навмисне ігнорували або приховували деякі фінансові результати діяльності клієнтів, щоб запобігти втратам доходів власними консультаційними підрозділами. Тому в 2000 р. Комісія США з цінних паперів і бірж висловила пропозицію упорядкувати відносини між клієнтами і такими фірмами, дозволивши їм займатися лише одним видом бізнесу – або аудитом, або консалтингом.

Найкраще підготовленою для інформаційно-технологічного консультування була «велика четвірка» компаній – PWC, Ernst&Young, KPMG і Deloitte&Touche, які мали кваліфікованих консультантів і досвід у сфері операційного

управлінського консультування та інформаційних технологій на базі впровадження обліково-бухгалтерських систем. Саме в цей час доходи її лідерів від управлінського консультування наблизилися за розмірами до доходів від традиційного аудиту.

Із розвитком попиту і можливості його задовольняти сформувався ринок консультаційних послуг.

Ринок консультаційних послуг – сукупність економічних та організаційних відносин між виробниками та споживачами послуг, пов’язаними з процесом їх купівлі-продажу.

Висока прибутковість інформаційно-технологічного консультування не залишалася непоміченою. Зовсім скоро на цьому ринку з’явилася нова група компаній, які були створені на базі найбільших виробників комп’ютерної техніки і системних інтеграторів. Лідери цього сегменту ринку усвідомили, що значно вищий прибуток забезпечують повномасштабні проєкти із системної інтеграції, в межах яких інформаційно-технологічний консалтинг є ключовим компонентом. З огляду на це такі міжнародні компанії, як IBM, EDS, CSC та інші, поступово перевели свою діяльність від традиційного розв’язання проблем у сфері інформаційних технологій (ІТ) до використання ІТ для подолання бізнес-проблем своїх клієнтів.

Вторгнення спершу аудиторських компаній, а потім і постачальників комп’ютерного устаткування у світове консультування спричинило поширення хибного уявлення про індустрію управлінського консультування, спроби включити в неї всю діяльність нових учасників. Однак управлінське консультування є лиш одним із чотирьох основних напрямів діяльності фірм «великої четвірки», які практикують, крім самого управлінського консультування, традиційний аудит, податкове і юридичне консультування, а також надають послуги у сфері корпоративних фінансів (підготовка і супровід інвестиційних операцій).

Провідні системні інтегратори, розширюючи управлінське консультування, зберігають свої традиційні вектори роботи з постачання, проєктування конфігурацій і встановлення комп’ютерного устаткування, його технічної

підтримки і супроводу. Тобто, оскільки управлінське консультування стало сферою діяльності не тільки спеціалізованих, а й великих багатoproфільних компаній, межі цієї індустрії часто проходять не між фірмами, а всередині них.

Розвиток консультаційної індустрії у світі характеризується кількома ознаками:

1. Інтенсивне укрупнення консультаційних фірм (компаній), швидке зростання обсягів діяльності лідерів галузі і їх транснаціоналізація. Так, компанія Accenture (до 2001 р. – Andersen Consulting), яка почала діяльність з аудиторського бізнесу, зараз налічує більш, ніж 75 тис. фахівців, які обслуговують клієнтів у мережі із 110 відділень, розташованих у 47 країнах світу. Укрупнення і транснаціоналізація консультаційних фірм спрямовані на задоволення потреб провідних промислових корпорацій і фінансових інститутів світу. Їх великі розміри зумовлюють значне збільшення трудомісткості, вартості і тривалості розроблення та реалізації консультаційних проєктів. Саме через це замовники роблять ставку на найпотужніші консультаційні фірми, аби мінімізувати ризики.

2. Врахування національних особливостей середовища діяльності клієнтів при підходах до консультування. Сучасні транснаціональні та великі національні виробничі корпорації і банки прагнуть будувати управлінські структури і механізми функціонування своїх підрозділів, сираючись на загальні підходи і принципи, незважаючи на національні особливості країн розташування цих підрозділів. Однак стандартні пакети послуг не завжди є достатньо ефективними. З огляду на це проєкти реструктуризації компаній передбачають залучення до міжнародних команд консультантів – людей, які розуміють специфіку середовища бізнесу в різних країнах. Створення таких команд і надання відповідних послуг під силу лише великим консультаційним компаніям, які мають розпоряджаються розгалуженою мережею підрозділів у всьому світі.

3. Функціонування разом з великими компаніями дрібних фірм і консультантів-одинаків. Навідміну від інших галузей в управлінському консультуванні немає значних бар'єрів для входження в бізнес, тому воно традиційно залишається своєрідним осередком вільної конкуренції.

4. Орієнтація на інтелектуальний потенціал персоналу. Запорукою успіху будь-якої консультаційної компанії є кваліфікований персонал. Його формування і розвиток здійснюються за допомогою технологій управління креативними людськими ресурсами. Технології передбачають «м'яку» внутрішню структуру консультаційних фірм, де індивідуальна заповзятливість і творчий потенціал співробітників майстерно направляються в русло загальнофірмових цілей. Цьому сприяють вільний інтелектуальний обмін, змагання, використання проєктних команд. Серед консультантів такі методики називають «жорстко-м'яким» управлінням. Саме ці технології і висока зарплатня дали змогу лідерам світового консультування впродовж тривалого терміну залучати й утримувати найталановитіших випускників престижних шкіл бізнесу і стали одним із найважливіших чинників конкурентного успіху. Технології управління творчими людськими ресурсами інтегрувались і в практику управління виробничими корпораціями як ефективний метод організування і ведення бізнесу, проте вони поки не дають значних результатів внаслідок біляш строгої ієрархічної виробничо-управлінської структуризації цих компаній.

5. Перетворення найбільших консультаційних компаній на класичні бізнес-орієнтовані організації. До кінця 80-х років XX ст. консультаційні фірми ґрунтувались на засадах інституту партнерства. Партнер – це найвища кар'єрна сходинка, для досягнення якої потрібно було відпрацювати 8-10 років, займаючи різні посади (асистент, молодший консультант, консультант, старший консультант, менеджер проєкту) у певній компанії. Досягнувши становища партнера, людина, зазвичай, ставала співвласником консультаційної компанії. За кожним партнером закріплювали сферу діяльності (наприклад, облік і аудит, оподаткування, менеджмент-консалтинг, управління людськими ресурсами тощо). У межах кожної сфери партнер керував кількома проєктами. Основними обов'язками партнерів були суворе контролювання якості послуг (продуктів) і забезпечення корпоративних принципів ділової етики й незалежності. Внаслідок службового зростання основна частина партнерів ставали виразниками професійних традицій у цій сфері консультування.

Динамічне підвищення прибутковості консультаційного бізнесу і активне проникнення в індустрію «новачків» з інших галузей, особливо постачальників комп'ютерного устаткування, спричинили різке зростання конкуренції. За цих умов почалась трансформація переважно продуктової орієнтації в ширший ринково-орієнтований підхід. Відбулися значні зміни у ставленні найбільших консультаційних компаній до маркетингу власних послуг. Традиційно такі фірми відмовлялися від цільових маркетингових програм, від прямої реклами пропонованих послуг у засобах масової інформації та ін. Принципи ділової етики респектабельних професійних фірм заперечували будь-які маркетингові заходи прямої дії. Усі їх зусилля щодо просування послуг на ринок були спрямовані на неформальний маркетинг. Вони проводили семінари, публікували статті і монографії з актуальних для потенційних клієнтів тем, брали участь у різних асоціаціях бізнесу і добродійних акціях тощо, що сприяло залученню клієнтів в організацію.

За останні роки більшість лідерів світового консультування створили могутні маркетингові підрозділи, які не лише жорстко координують заходи неформального маркетингу (що залишаються важливим інструментом продажів професійних послуг), а й займаються плануванням масштабних рекламних кампаній з бюджетом у сотні мільйонів доларів, а також формуванням привабливого іміджу фірм у засобах масової інформації. Внаслідок цього консультаційні компанії стали важливими клієнтами транснаціональних рекламних агентств. Так, компанія Accenture на розкручування нового фірмового найменування (бренду) витратила до 175 млн. дол.

Ознаками нової ринкової орієнтації найбільших консультаційних фірм стали їх універсалізація, максимальне розширення спектра пропонованих клієнтам напрямів консультування. Тенденція до універсалізації простежується на прикладі фірм «великої четвірки», які об'єднали не лише всі напрями управлінського консультування, а й багато інших видів професійних ділових послуг.

Успіхи цих фірм у середині 80-х років XX ст. зумовили появу концепції мегафірми, згідно з якою домінуючими у консультаційній індустрії мають стати

широко диверсифіковані конгломерати, які, поділивши між собою потужних клієнтів, забезпечуватимуть їх усіма видами професійних послуг. Ця концепція припускала реалізацію ідеї «універмагу повного обслуговування». Проте спроби деяких корпорацій втілити цей підхід у життя були невдалі. Практика показала, що найбільші споживачі професійних послуг з накопиченням досвіду роботи з консультантами вважають за краще обирати різних радників для розв'язання проблем.

Останнім часом спостерігається бурхливе зростання ринку консультаційних послуг, пов'язане із глобалізацією світової економіки. На початку XXI ст. його масштаб оцінюють більш ніж у 90 млрд. дол. У світі налічується понад 1700 фірм, що спеціалізуються з управлінського консалтингу. За чисельністю фахівців і обсягом річного обороту послуг 40 фірм є великими, 180 – середніми, а 1500 – дрібними. Світовий ринок управлінських консультаційних послуг поділений так: 40 найбільших консалтингових фірм обслуговують 66% цього ринку, 180 середніх фірм – 25%, 1500 дрібних фірм – 9%. Велика фірма має від 300 до 30000 професіоналів і річний дохід від 68 млн. до 3 млрд. дол. У середній фірмі працює від 100 до 300 професіоналів, генеруючи річний дохід до 20 млн. дол. Дрібні фірми мають 3-5 професійних консультантів і річний дохід не більше 0,5 млн. дол..

Найбільші фірми з управлінського консультування надають послуги у такому співвідношенні: 31% – консалтингові послуги з питань управління операціями і процесами, в т. ч. реорганізації бізнесу і загального управління якістю; 17% – консультування з питань корпоративної стратегії; 17% – консультування щодо інформаційно-технологічної стратегії; 16% – консультування з питань розвитку бізнесу; 11% – консультування у сфері організаційного проєктування; 6% – фінансове консультування; 2% – послуги з питань маркетингу і продажів.

Прогресуюча трансформація лідерів світового консультування з традиційних професійних об'єднань у сучасні бізнес-орієнтовані організації вплинула на їхні внутрішні структури. Ще донедавна структура великих консультаційних організацій будувалася за принципом міжнародної асоціації

національних партнерств з широкою автономією кожного. Вони лише координували деякі аспекти своєї діяльності (загальні стандарти якості послуг, підходи до просування нових консультаційних продуктів, системи обміну фахівцями, знаннями і досвідом). Така організація діяльності була цілком виправданою, коли умови роботи консультаційних фірм у різних країнах істотно відрізнялися, а консультаційні продукти вимагали серйозної адаптації до потреб місцевої клієнтури. Проте процеси глобалізації основних клієнтів лідерів світового консультування були настільки глибокими, а умови їх діяльності в основних країнах настільки зблизилися, що традиційна «м'яка» координація ставала неефективною.

Першою на шлях побудови жорстко централізованої наднаціональної структури управління стала компанія Accenture. Саме необхідність створення такої структури, а також небажання консультантів ділитися своїми високими доходами із слабшими аудиторами були основними причинами відокремлення Accenture від Arthur Andersen у 1989 р. Через кілька років, коли колосальні темпи зростання компанії засвідчили перспективність такої перебудови, цим шляхом пішли й інші фірми «великої четвірки».

Процес «розмивання» традиційних цінностей найбільших консультаційних фірм стосувався також інституту партнерства. Ця юридична форма організації більшості консультаційних компаній десятиліттями була непорушною для лідерів світового консультування. Проте в останні роки навіть фірми «великої четвірки» переосмислюють ставлення до інституту партнерства. Зокрема, процес виділення консультаційного бізнесу KPMG в нову міжнародну консультаційну компанію (що діє в межах загальної міжнародної структури KPMG) супроводжувався первинним розміщенням її акцій на фондовому ринку США, до таких самих кроків вдалися і партнери Accenture. Аналітики вважають, що найближчими роками тенденція трансформації лідерів світового консультування з професійних партнерств в акціонерні товариства посилюватиметься.

Донедавна підсумком роботи найманих консультантів вважався звіт за проєктом з висновками і рекомендаціями, а тепер від них вимагають результативного впровадження рекомендованих рішень. Поняття «результат»

консультанти трактують неоднозначно. Фірми «великої четвірки» і лідери інформаційно-технологічного консультування результатом, як правило, визнають конкретні зміни в організуванні бізнесу клієнта, наприклад впровадження інформаційної системи або перебудову певного компонента управління. Проведення аутсорсингу певної функції бізнесу внаслідок консультування розглядається як блискучий результат.

McKinsey&Company результатом вважає «створення внутрішніх здібностей» у клієнта, тобто надання його співробітникам необхідних знань і формування навичок для поступового звуження участі консультантів у розв'язанні аналогічних проблем у майбутньому (точніше для орієнтації їх на вирішення інших завдань). Однак таке трактування суперечить перспективам аутсорсингу. Для багатьох компаній результатом є підвищення вартості акціонерного капіталу клієнта.

Орієнтація на результат суттєво змінює консультаційний бізнес: організування роботи консультантів, схеми виплати професійної винагороди тощо. В організаційному плані очевидною зміною є прагнення консультантів до тісної співпраці із співробітниками клієнта. Відчутним і неоднозначним зрушенням є спроби пов'язати професійні винагороди консультантів з конкретними результатами. Традиційною основою для визначення гонорарів працівників консультаційних фірм був витрачений ними робочий час, передбачувані трудовитрати у разі укладання контракту з фіксованою вартістю, погодинні ставки, диференційовані залежно від рангу і практичного досвіду задіяних у проєкті консультантів. Такий підхід до визначення вартості консультаційних проєктів не влаштовував клієнтів. Необхідні були нові схеми визначення залежності розміру гонорару від ефекту, забезпеченого консультаційними послугами. Процес вироблення цих схем є дуже трудомістким і дорогим. До того ж у більшості випадків визначити безпосередній внесок консультантів у досягнення конкретного результату господарської діяльності підприємства неможливо. Майже завжди дискусійними стають питання, чому поліпшення значення певного показника є заслугою саме консультанта, а не наслідком, наприклад, сприятливих змін ринкової кон'юнктури або кому

належить раціональна ідея – консультанту чи співробітнику підприємства, що працює разом з ним. Незрозумілим також є зв'язок між професійною винагородою і досягнутими господарськими результатами, якщо клієнт з певних міркувань вирішив не впроваджувати рекомендацій консультанта.

Часто спроби пов'язати гонорар з отриманим ефектом суперечать принципу об'єктивності і незалежності радника, що загрожує чималими збитками клієнтам. Важко, наприклад, очікувати від консультантів неупередженого висновку про небажаність можливого злиття, якщо успіх цієї операції належить до сукупності конкретних результатів, які визначають розміри їх винагороди.

Бурхливий розвиток на межі XX—XXI ст. «нової економіки» (характеризується небувалим посиленням конкуренції, підвищенням ролі маркетингу, швидким «старінням» технологій, ідей і професій внаслідок розширення і проникнення у всі сфери людської діяльності комунікаційних технологій та Інтернету) та Інтернет-компаній зумовив принципово новий підхід до проблем консультування. Електронний бізнес відкрив широкі можливості для просування нових консультаційних послуг, і лідери світового консультування почали активно проникати в нову галузь. Однак перед ними постала проблема – перехід найкваліфікованіших кадрів в Інтернет-структури, які приваблювали фантастичною швидкістю отримання багатомільйонних доходів без жодних стартових вкладень.

Відплив інтелектуального капіталу почав серйозно загрожувати лідерам світового консультування, оскільки знижував їх основний конкурентний актив – здатність залучати і утримувати наймобільніших і найкваліфікованіших фахівців з менеджменту. За цих умов багато консультаційних фірм обрало шлях керованого партнерства з Інтернет-компаніями: консультаційна компанія надає свої послуги Інтернет-компаніям, утвореним вихідцями з американської компанії, а вони оплачують ці послуги власними акціями. Ця модель відносин лідерів світового консультування з Інтернет-компаніями переслідує одночасно дві цілі. З одного боку, кваліфіковані кадри переважно переходять у контрольовану організацію (при зміні кон'юнктури може набувати зворотного характеру). З іншого, перехід на винагороджування акціями цілком відповідає специфіці «нової економіки»,

оскільки саме гра на підвищенні ринкової вартості цінних паперів Інтернет-компаній донедавна була основним джерелом доходів їх засновників. Певне зниження фондових показників цих компаній зменшило азіотаж навколо електронного бізнесу, однак розвиток цієї тенденції не підлягає сумніву.

Впровадження у практику консультаційних компаній форм професійної винагороди, що передбачає участь у компанії клієнта, може мати серйозні наслідки, оскільки такі інновації підривають фундаментальний принцип консультування – незалежність від об'єкта надання послуг.

Отже, спектр проблем сучасного консалтингу є широким і динамічним. Процеси, які відбуваються всередині консультаційної індустрії, свідчать про перехід її організації від «патріархальної» форми до індустріальної, різко посилюють рівень її впливу на міжнародний корпоративний бізнес.

Консультаційна діяльність як професійна допомога і підтримка управлінських інновацій на вітчизняних підприємствах існувала та розвивалася ще за радянських часів. Академічні та галузеві науково-дослідні компоненти на замовлення підприємств розробляли рекомендації, що стосувались удосконалення методології управління виробництвом, принципів організації і управління, ефективної організації праці, використання матеріальних, людських та фінансових ресурсів тощо.

Консалтингова діяльність в СРСР почала зароджуватись в середині 20-х років XX ст. та істотно вплинула на формування та вдосконалення теорії і практики управління. Управлінське консультування бере свій початок у концепції наукової організації праці 20-30-х років, коли Інститут техніки управління при Наркоматі РКІ займався консультаційною діяльністю. Пізніше, в часи індустріалізації та зміцнення адміністративно-директивного стилю управління, консалтингову діяльність було згорнуто. Протягом багатьох років вона мала епізодичний характер, зусилля консультантів ґрунтувалися на особистій ініціативі.

У 1971 р. було прийнято Комплексну програму подальшого вдосконалення співпраці і поглиблення соціалістичної економічної інтеграції, в якій особливо наголошувалося на процесі обміну виробничим досвідом між країнами-членами

Союзу економічної взаємодопомоги (СЕВ). У Міжнародному науково-дослідному інституті проблем управління (МНДІПУ) було підготовано кілька описів досвіду господарської діяльності передових підприємств країн СЕВ.

В СРСР поступово накопичувався значний досвід з управлінського консультування. У цьому напрямі плідно працювали спеціалізовані центри в Таллінні, Києві тощо. У 80-ті роки XX ст. радянські і болгарські фахівці проводили спільні розробки з практичного експериментального застосування методів діагностичного аналізу в управлінському консультуванні. Цей досвід, неодмінно, має важливу теоретичну та практичну значимість. Також почали відроджуватись служби наукової організації праці, націлені передусім на вирішення питань підвищення ефективності праці і управління. За змістом діяльності вони наближалися до служб внутрішніх консультантів у США.

Розвиток ринкової економіки надав управлінському консультуванню нове дихання. Адже власникам підприємств потрібні фахівці, стороння допомога, незаангажована і об'єктивна, для компенсації недостатньої кваліфікації власних консультантів. Зараз в Україні працює близько 500 вітчизняних консультаційних фірм, з них 42% займаються тільки наданням послуг з питань управлінського консультування, відкрито також представництва зарубіжних консультаційних компаній.

Управлінське консультування в Україні використовується епізодично, не так як поширено в економічно розвинутих країнах – планомірного співробітництва комерційних бізнес-організацій із консультантами з питань управління. Більшість вітчизняних виробничо-господарських організацій вдається до консультаційної допомоги в критичних ситуаціях, коли власними зусиллями вже неможливо розв'язати наявні проблеми. Відсутність статистичної інформації та охорона комерційних інтересів не дають змоги оцінити прибутковість та фінансову привабливість консалтингового бізнесу в грошових одиницях. Але високий рівень конкуренції на ринку консультаційних послуг свідчить про значну рентабельність послуг, які надаються клієнтам.

Основними постачальниками консультаційного продукту в Україні є:

- відомі транснаціональні консультаційні організації, які виконують консультаційні проекти на замовлення державних органів управління або за грантами, наданими Євросоюзом, з питань вступу до міжнародних організацій, удосконалення оподаткування, бюджетного регулювання, нормативно-правової бази господарювання, а також обслуговують спільні та іноземні виробничо-господарські організації та банки в Україні;

- представництва іноземних консультаційних фірм, які вважають український ринок привабливим і активно завойовують стратегічні позиції на ньому;

- іноземні консультаційні організації, що працюють за програмами міжнародних донорських організацій і надають допомогу з питань управління в пріоритетних галузях національної економіки (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо);

- іноземні та міжнародні фінансові інституції, які надають оцінки, консультації й поради макроекономічного характеру (Світовий банк, Європейський банк реконструкції і розвитку тощо);

- вітчизняні консультаційні організації, які надають консультаційні послуги з окремих напрямів управлінського консультування (бізнес-планування, фінансове оцінювання, маркетинг, податкове планування, митне регулювання та ін.);

- міжнародні та українські консультаційні компанії, що спеціалізуються на ІТ-консультуванні;

- міжнародні та українські консультаційні компанії, що спеціалізуються на доборі менеджерів вищої ланки;

- приватні консультанти;

- псевдоконсультаційні організації.

Масштаби діяльності великих міжнародних консультаційних компаній дають змогу їм залучати консультантів будь-якої кваліфікації для роботи над найрізноманітнішими проектами і проблемами будь-якого рівня складності. Ці компанії орієнтуються на розв'язання проблем, що цікавлять вищий менеджмент великих вітчизняних корпорацій. Їх підхід заснований на загальних принципах бізнесу, що конкретизуються щодо проблемних ситуацій: вони допомагають розкривати причини появи тих чи інших проблем і пропонують рішення щодо їх

усунення. Великі консультаційні компанії можна схарактеризувати повною незалежністю та об'єктивністю. Будучи приватними, вони не вступають до асоціацій і альянсів, тому не лобіюють жодних інтересів, не надаючи послуг з аудиту, вони позбавлені від спокуси перебільшувати результати раніше реалізованих проєктів. Вартість їх послуг досить висока, проте наявність у вітчизняної компанії стратегії, розробленої МакКінсі або Бостонською консалтинговою групою, може значно підвищити її капіталізацію. Високий авторитет зарубіжних консультаційних фірм використовують деякі некоректні вітчизняні підприємці для введення в оману клієнта, привласнюючи собі відомі бренди.

На консультаційному ринку доволі активно працюють *організації-аудитори* – департаменти бізнес-консультування міжнародних та вітчизняних аудиторських фірм. Після скандалів, що пов'язані із поєднанням аудиторської та консультаційної практики, найбільші міжнародні аудиторські компанії не перестали надавати послуги управлінського консультування. Замість департаментів управлінського консультування з'явилися департаменти консультування бізнесу з дещо скороченим переліком послуг.

Українські аудиторські організації успішно створюють конкуренцію своїм закордонним колегам. Вони мають відповідний досвід виконання українських проєктів і досить потужний штат. Послуги вітчизняних аудиторів дешевші, вони краще розуміють особливості українського бізнесу, що важливо для компаній, орієнтованих на український ринок.

Міжнародні аудитори мають значно більший міжнародний досвід, це важливо для компаній з міжнародними амбіціями. Як правило, департаменти консультування бізнесу обслуговують клієнтів аудиторських практик, яким вигідно отримувати такі послуги від однієї компанії. Проте при цьому клієнт ризикує стати жертвою необ'єктивності, оскільки одна і та ж компанія спочатку дає поради, а потім вже перевіряє їх ефективність під час проведення аудиту.

Чимало міжнародних і українських консультаційних компаній спеціалізується на інформаційно-технологічному консультуванні (у середовищі консультантів їх називають «системниками»). З міжнародних «системників» в

Україні працюють тільки колишні департаменти управлінського консультування міжнародних аудиторських фірм, нині незалежні компанії Accenture, PWC Consulting і KPMG Consulting. Українські компанії – системні інтегратори, які було утворено на початку 90-х років XX ст., є холдингами, що мають до 1 тис. працівників і надають послуги найбільшим українським підприємствам. Переваги зарубіжних «системників» – великий досвід здійснення управлінських проєктів, налагоджені партнерські відносини з усіма постачальниками інформаційних систем і відповідно широке поле для маневру при доборі інформаційної системи під конкретні потреби клієнта. Однак вони зорієнтовані на масштабні проєкти вартістю в сотні тисяч, а то й мільйони доларів. Послуги українських «системників» значно дешевші, вони мають досвід у розв'язанні проблем вітчизняних підприємств. У своїй діяльності вони гнучкі, враховують особливості українського бізнесу, а не сліпо наслідують західні підходи. Більшість лідерів української системної інтеграції підтримує партнерські відносини з провідними західними постачальниками і має великий послужний список успішних проєктів.

На ринку консультаційних послуг активно працюють *рекрутингові компанії*, які спеціалізуються на доборі менеджерів вищої ланки. Вартість послуг у міжнародних рекрутингових компаніях досягає декількох десятків тисяч доларів за проєкт. Українських компаній, які займаються добором менеджерів вищої кваліфікації, небагато, а спеціалізованих саме на цьому виді бізнесу – одиниці. Більшість кадрових агенцій розглядає добір топ-менеджменту як додаток до добору менеджерів середньої ланки і фахівців з управління персоналом. Це, ймовірно, зумовлено традицією добирати вищих керівників в українських підприємствах із власних кадрових резервів і побоюванням осіб, на яких покладено функції добору керівників, дотримуватись рекомендацій збоку.

Особливість міжнародних рекрутингових компаній – єдині стандарти якості, затверджені в міжнародній мережі цих організацій. Крім того, міжнародні компанії володіють унікальною можливістю доступу до всесвітнього ринку праці. Молоді українські організації, що виходять на міжнародний ринок, опиняються перед необхідністю найму на роботу людей, які мають досвід роботи на глобальних ринках і розуміють проблеми співтовариства бізнесу в різних країнах.

Рекрутингові компанії надають послуги з усього комплексу завдань у сфері управління людськими ресурсами – від добору конкретних фахівців до розроблення програм управління талантами і здійснення кадрового аудиту всередині компанії. Як правило, рекомендації на вакантні посади в організаціях-клієнтах отримують молоді перспективні керівники, яких уже не задовольняють масштаби і зміст попередньої діяльності.

Солідна рекрутингова компанія не тільки ґрунтовно знайомиться з претендентами, а й проводить спеціальне їх навчання. Однак у діяльності керівників, рекомендованих закордонними рекрутинговими компаніями, часто спостерігаються небажані тенденції. Оскільки навчання кандидатів у західних рекрутингових компаніях, як правило, зорієнтоване на внесення змін у діяльність організації, надіслані кадри запрограмовані на реорганізацію, злам старих структур, відносин, що не завжди збігається з інтересами організації-працедавця. Друга тенденція полягає у спробах запровадити західні стандарти в систему відносин всередині менеджменту організацій, які суперечать ментальності вітчизняних керівників: звернення на «ти» до старших за віком і становищем керівників, прагнення створювати «команди» поза межами наявного структурно-ієрархічного поділу організацій, безумовне заперечення попередніх напрацювань організації тощо. Такі підходи, як правило, не вписуються в сучасну культуру вітчизняного менеджменту.

В Україні, крім великих консультаційних компаній, успішно працюють також індивідуальні консультанти – фахівці в окремих галузях і напрямках діяльності. Їх перевагою є індивідуалізований і гнучкий підхід. Такими консультантами часто стають професори вищих навчальних закладів і науководослідних установ, партнери консультаційних фірм, що вийшли на пенсію.

На вітчизняному ринку діють і псевдоконсультаційні організації, які разом з консультаційними послугами включили до своїх статутів найрізноманітніші види діяльності, дозволені чинним законодавством (наприклад, проєктно-кошторисні і будівельні роботи, торговельна і виробнича діяльність, поліграфічні послуги, сервісне обслуговування комп'ютерної техніки, металооброблення, видобування

корисних копалин, рибальство тощо). Сподіватися на отримання якісних консультаційних послуг від таких багатопрофільних організацій не завжди можна.

Сфера застосування знань і вмінь українських консультантів охоплює:

- стратегічне консультування;
- консультування з питань управлінського обліку, систем бюджетування й оптимізації податкових платежів, запровадження фінансового менеджменту;
- питання оптимізації структур управління й розподілу функцій в організаціях;
- рекламний і маркетинговий аудит;
- управлінсько-технологічний аудит під час купівлі-продажу промислових підприємств;
- управління персоналом: добір, навчання персоналу, постановка систем наскрізного управління людськими ресурсами;
- персональне тренування керівників вищої ланки, стрес-менеджмент, консультування у сфері формування індивідуального й корпоративного іміджу.

Нагальною проблемою розвитку управлінського консультування в Україні є нестача кадрового забезпечення консультаційних компаній. На першому етапі зародження консультування в Україні виникла нагальна потреба у підготовці вітчизняних кадрів через недостатню кількість закордонних. Спочатку перевагу надавали консультантам економічних спеціальностей з ідеальним володінням іноземними мовами. Навчання відбувалося «на ходу», в основному завдяки запозиченню досвіду роботи зарубіжних фахівців, ознайомленню їх із проблемами вітчизняних підприємств, ментальністю управлінців і скеровуванню спільної діяльності у необхідне русло. Згодом вітчизняні фахівці створювали власні консультаційні компанії або ставали «золотим капіталом» роботодавців у сфері консультування.

Джерелом поповнення кадрів українських консультаційних організацій були також консультанти з досвідом роботи на різних управлінських посадах за кордоном, в іноземних або спільних компаніях на території України. На сучасному етапі існує попит на консультантів, які підготовлені вітчизняними вищими навчальними закладами, які в процесі практичної консультаційної

діяльності набувають навички діагностувати проблеми, володіють теоретичними знаннями з менеджменту та сучасними методиками їх застосування, а також мають необхідні організаційні та комунікаційні вміння для втілення програм консультаційної допомоги.

Незважаючи на те, що значній кількості вітчизняних організацій необхідна консультаційна допомога з питань управління, попит на консультаційні послуги в Україні низький. Основними причинами цього є складна макроекономічна ситуація та невисока ділова активність у багатьох секторах національної економіки; низька культура роботи з незалежними експертами; наявність подвійних систем обліку (для себе і для контролюючих органів), що передбачає сувору конфіденційність; низька платоспроможність клієнтів; неспроможність оцінити повною мірою корисність консультаційних послуг; недостатньо активна маркетингова діяльність консультаційних фірм.

Однак вітчизняний ринок управлінського консультування має перспективи. Це зумовлено поліпшенням якості послуг внаслідок підвищення професіоналізму вітчизняних консультантів, їх досвіду, удосконалення методів, навичок і прийомів виконання робіт та замовлень; налагодженням сталих зв'язків з бізнесом і переходом на постійне консультаційне обслуговування клієнтів; усвідомленням бізнес-організаціями вигоди від залучення консультантів для подолання існуючих проблем і отримання нової інформації, ідей, пропозицій; готовністю до нововведень, адаптування послуг до потреб клієнтів, диференціації консультаційних продуктів і ринків тощо.

Гостро постало в Україні питання щодо ліцензування і сертифікації консультаційної діяльності. Згідно із Законом України «Про ліцензування певних видів господарської діяльності», консультаційна діяльність не входить до переліку ліцензованих видів діяльності. Це означає, що для її здійснення не потрібна ліцензія – документ державного зразка, який засвідчує право ліцензіата на провадження зазначеного в ньому виду господарської діяльності впродовж визначеного строку за умови виконання ліцензійних умов, тобто встановленого з урахуванням вимог законів вичерпного переліку організаційних, кваліфікаційних та інших спеціальних вимог, обов'язкових для виконання при провадженні видів

господарської діяльності, що підлягають ліцензуванню. За відсутності ліцензування на консультаційну діяльність і ліцензійних умов для її здійснення будь-хто може займатися нею, дотримуючись законодавства про здійснення підприємницької діяльності, що не сприяє високій якості консультаційних послуг.

Проблема підвищення якості консультаційних послуг пов'язана також з їх сертифікацією. Сертифікат – документ, який засвідчує відповідність товару або послуги конкретним стандартам або технічним умовам. Очевидно, неможливо сертифікувати всі консультаційні послуги. Тому у цій сфері за прикладом економічно розвинутих країн слід сертифікувати не послуги, а професійну підготовленість осіб, які їх надають. За кордоном цим займаються громадські асоціації професійних консультантів. В Україні національна система сертифікації консультаційних послуг відсутня. Однак деякі види діяльності професіоналів на ринку консультаційних послуг уже сертифікуються в межах авторитетних сертифікаційних систем. Так, в Україні поступово впроваджується CIPA (Сертифікований міжнародний професійний бухгалтер) – програма міжнародної сертифікації бухгалтерів. Вона працює в 7 країнах: Росії, Україні, Казахстані, Узбекистані, Киргизстані, Таджикистані та Молдові. Програма CIPA ґрунтується на Міжнародних стандартах бухгалтерського обліку (МСБО). Сертифікати CIPA та CAP, що присуджуються програмою CIPA, завіряються печаткою Комітету з міжнародних стандартів бухгалтерського обліку (КМСБО) – розробника МСБО. 13 професійних бухгалтерських та аудиторських організацій з цих країн об'єдналися в Міжнародну раду сертифікованих бухгалтерів та аудиторів (МРСБА) і запропонували програму сертифікації світового рівня, доступну широкому загалу бухгалтерів країн-учасниць та наближену до вимог місцевого ділового середовища. Україна у складі МРСБА представлена Федерацією професійних бухгалтерів і аудиторів України.

Впровадження МСБО є невід'ємною складовою процесу європейської інтеграції України. Про міжнародний статус програми CIPA свідчить також той факт, що вона використовує найкращу світову практику та рекомендації таких поважних організацій, як Конференція ООН з торгівлі та розвитку (ЮНКТАД) та Міжнародна федерація бухгалтерів (МФБ) тощо.

В нашій країні діє Аудиторська палата України, яка, згідно із законодавством, є неурядовим органом. Її діяльність спрямована на створення системи незалежного фінансово-господарського контролю у формі аудиту, який дає об'єктивну оцінку фінансовому стану підприємства, сприяє раціональному господарюванню та запобігає банкрутству власника, забезпечує достовірний контроль за документами і видатками власників та одночасно оберігає інтереси держави. Палата видає ліцензії аудиторським фірмам і окремим аудиторам на право здійснення аудиторської діяльності, веде реєстр аудиторів України, яким видано кваліфікаційний сертифікат на проведення аудиту.

Основними завданнями Аудиторської палати є організація і координація незалежної аудиторської діяльності, сприяння її розвитку, удосконалення та методологічна модифікація аудиту в Україні, надання допомоги у професійній захищеності аудиторів при виконанні покладених на них функцій. Палата також розробляє нормативи і методичні рекомендації для проведення аудиту, атестує і видає кваліфікаційні сертифікати на право здійснення аудиторської діяльності, проводить роботу з підготовки кадрів, підвищення кваліфікації, здійснює облік аудиторських організацій, контролює їхню діяльність, вивчає ринок аудиторських послуг.

Консультування в Україні розвивається разом з економікою і є ознакою її оздоровлення та соціально-психологічної стабілізації.

Таким чином, у процесі становлення та розвитку ринкової економіки в Україні вітчизняні підприємці та менеджери відчували потребу в отриманні консультацій фахівців з ринкової економіки щодо методів ведення бізнесу, відносин з іншими суб'єктами господарювання, органами державного управління, розроблення стратегій розвитку підприємств, дослідження ринку, впровадження інноваційних процесів, побудови організаційних структур управління, організації мотивування працівників і розвитку персоналу тощо.

Ринок консультаційних послуг є одним із сегментів загального ринку. Особливості його функціонування визначаються співвідношенням попиту і пропозиції, специфікою продукту, який подається на цей ринок, — консультаційної послуги, наявністю певної кількості консультаційних організацій

та їх спеціалізацією, рівнем ціноутворення і стратегією поведінки продавців та покупців на цьому ринку. Різноманітність клієнтів і ринків, проблем і завдань, ресурсів і можливостей, підходів і осіб, які беруть участь у процесі управління, зумовлює наявність широкого спектра консультантів на ринку консультаційних послуг.

Сучасний український ринок консультування представлено кількома групами зовнішніх консультантів з управління: міжнародні консультаційні компанії; департаменти бізнес-консультування міжнародних і українських аудиторських фірм; міжнародні й українські консультаційні компанії, що спеціалізуються на ІТ-консультуванні; міжнародні та українські консультаційні компанії, що спеціалізуються на доборі менеджерів вищої ланки; приватні консультанти; невеликі і середні вітчизняні консультаційні компанії. У багатьох великих вітчизняних корпораціях в останні роки створено внутрішні служби управлінського консультування, які беруть на себе виконання тих завдань, що раніше доручалися зовнішнім консультантам.

У процесі розвитку вітчизняного консультаційного бізнесу необхідно зменшити залежність української економіки від іноземних експертів, що зумовить зниження витрат на управлінське консультування. Перевагою роботи вітчизняних консультантів є насамперед знання і розуміння ними глибинних причин існуючих управлінських проблем, пов'язаних з менталітетом, національними особливостями та нормативно-правовим полем діяльності бізнес-організацій.

2.2 Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні

Зараз перемогу в конкурентній боротьбі важко забезпечити лише матеріальними ресурсами підприємства. Основу її стратегічних компетенцій складають, перш а все, нематеріальні активи, інтелектуальна складова бізнесу. Тому залучення такого інтелектуального ресурсу, як консультування, стає об'єктивною необхідністю для забезпечення довгострокового стратегічного розвитку сучасної організації.

Започаткування консалтингового бізнесу було пов'язане з бажанням колишніх успішних підприємців і керівників, які за різними причинами відійшли від справ, передати свій досвід іншим компаніям. Так, на початку XX ст. у Чикаго була створена перша консалтингова фірма «Служба ділових досліджень», яка пропонувала клієнтам проведення робіт, що мали на меті підвищення ефективності функціонування промислових підприємств.

Становлення та розвиток світової промисловості зумовило виникнення та закріплення на ринку найкрупніших консалтингових фірм, які згодом придбали риси повноцінних комерційних підприємств із самостійною стратегією розвитку, ринковою поведінкою та власним специфічним асортиментом продукції. Таким чином, інститут консалтингу прийняв суспільне визнання та став необхідним для ринкової економіки [3].

Консалтинговий «бум» 50-60-х рр. XX ст., який мав назву «золоте століття консалтингу», призвів до посилення значення консалтингу як елемента ринкової інфраструктури.

Консалтинг початку XXI ст. характеризується системним і ситуаційним підходом до вивчення і розв'язання управлінських проблем підприємств, створенням інтелектуальних продуктів, що розробляються на стиках функціональних аспектів менеджменту, у межах міжгалузевої взаємодії, завдяки розвитку кластерної економіки. У теперішній час консультування по економіці та управлінню в більшій кількості країн світу виступає як окремий сектор послуг [5].

До найважливіших причин стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку відносять наступні:

- загальну тенденцію глобалізації бізнесу, яка однаково сприяє попиту на консалтингові послуги і серед транснаціональних корпорацій, що захоплюють нові ринки, і серед щойно створених компаній, які сподіваються позиціонуватися на світовому ринку;

- можливість використання ідей і таланту консультанта в якості конкурентної переваги в ринковій боротьбі;

– необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії [23].

Як показують результати проведеного дослідження, управлінське консультування дає змогу: ідентифікувати й аналізувати управлінські проблеми і можливості; пропонувати альтернативні варіанти вирішення цих проблем; надавати допомогу з реалізації рекомендацій і впровадженні конструктивних змін, які визнані доцільними.

В умовах інтеграції України у світове економічне суспільство питання, пов'язані з обслуговуванням підприємств, набули великого значення для підприємств. З'явилися проблеми з переорієнтацією підприємств на новий тип економічної системи. Виникла необхідність підвищення конкурентоспроможності та управління бізнес-процесами з використанням передових технологій. Вищевказане, з урахуванням швидкої зміни умов функціонування українських підприємств, потребувало професійної допомоги керівництву в управлінні діяльністю фірми.

Започаткування консалтингової галузі в Україні характеризувалося стихійним виникненням консалтингових фірм під впливом діяльності західних компаній. Численні економічні і галузеві науководослідницькі інститути розробляли та удосконалювали методологію управління виробництвом, впроваджували нові принципи організації виробництва, що забезпечувало зростання ефективності використання праці, матеріалів та інших ресурсів.

Умови розвитку економіки України, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності дали управлінському консультуванню новий імпульс. Консалтинг стає особливою індустрією, бізнесом, що приносить непогані прибутки. Так, на управлінському ринку України консалтингові послуги пропонують:

– консалтингові транснаціональні корпорації (McKinsey & Co, Deloitte & Touch Tohmatsu int., PriceWaterhouse Coopers, Ernst & Young, KPMG, Booz-Allen & Hamilton), що мають розгалужену мережу регіональних представництв, що об'єднані єдиною корпоративною стратегією та культурою;

– великі багатофункціональні фірми, в яких працює близько сотні професійних консультантів, що спеціалізуються на обслуговуванні великих компаній та пропонують весь спектр управлінських послуг і допомогу у вирішенні найскладніших проблем. Як правило, такі фірми займаються також і дослідницькою діяльністю, що дозволяє їм постійно удосконалювати запропонований продукт;

– вузькоспеціалізовані фірми, які надають консалтингові послуги дрібним і середнім фірмам та пропонують свої послуги в обмеженому секторі управлінського консультування, що дозволяє їм досягти високої якості обслуговування. Переважно вони намагаються працювати в установленому територіальному просторі;

– університети та навчальні центри, які проводять серйозну підготовку спеціалістів, можуть здійснювати тренінги, ініціюючи тих, хто навчається, до отримання консалтингових послуг з різних питань бізнесу;

– незалежні окремі консультанти – висококваліфіковані спеціалісти, що володіють серйозним досвідом роботи, і, як правило, виступають або в ролі експертів з будь-яких проблем, або постійними консультантами невеликих фірм.

Управлінське консультування в Україні пройшло певні стадії становлення. Перший етап – це формування ринку консалтингових послуг, який безсумнівно пов'язаний з процесом приватизації, коли попит на оцінку суб'єктів роздержавлення, розробку бізнес-планів, а також інвестиційних проєктів створив умови для створення великої кількості консалтингових компаній.

Другий етап становлення консалтингового ринку був пов'язаний із необхідністю надання післяприватизаційної підтримки компаніям, побудові компаній на основі ринкових принципів управління. Цей період можна охарактеризувати появою таких консалтингових продуктів, як стратегічний аналіз, розробка стратегії, організаційна побудова бізнесу, фінансове управління, формування ефективної кадрової політики підприємств та ін.

Нова хвиля розвитку ринку консалтингових послуг в Україні була пов'язана з інтервенцією інформаційних технологій, формуванням нових консалтингових продуктів, що пов'язані з автоматизацією процесів управління підприємством.

Про колонізацію ринку консультування компаніями, що пропонують інформаційні технології, свідчить той факт, що більш ніж 80% учасників щорічної виставки «Управління підприємством» пропонували консалтингові продукти, основою яких є програмні продукти. Сьогодні можна констатувати, що консалтинговий ринок в Україні має зміщення акценту в бік ІТ-продуктів. Серед найбільш популярних продуктів, які пропонують консалтингові компанії, сьогодні є комплекс послуг з фінансового управління, управління персоналом і різних технологій управління (побудова процесного управління, збалансованої системи показників, бюджетування та ін.) [14].

До переваг вітчизняних консультантів можна віднести розуміння ними глибинних причин (пов'язаних із менталітетом, національними особливостями) наявних проблем управління та з огляду на це оптимального їх вирішення, а також можливість пристосування сучасних методів управління до особливостей вітчизняних підприємств.

Сьогодні у діяльності різноманітних консультаційних компаній України відбуваються якісні зміни, пов'язані зі зміною спеціалізації послуг, які надаються. Основними видами послуг консультаційного обслуговування стають післяприватизаційна підтримка компаній, маркетингові дослідження, організація маркетингу на підприємствах, розробка ділових стратегій розвитку, пошук партнерів та інвесторів, формування «public relations», проведення рекламної кампанії.

Стимулювання розвитку українського консультаційного бізнесу пов'язане з необхідністю зменшити залежність української економіки від іноземних фахівців, а також зменшити витрати на іноземних «дорогих» консультантів.

На теперішній час в Україні працює більш, ніж 500 вітчизняних консалтингових компаній, половина з яких займається лише наданням послуг з питань управлінського консультування. Відкриті представництва передових консалтингових фірм, які є лідерами консультаційного бізнесу, у тому числі країн «великої четвірки». Більшість українських консультаційних компаній знаходяться на тому етапі розвитку, коли вони можуть визначити власну спеціалізацію, компетенції, потреби потенційних клієнтів. З'явилися вітчизняні консалтингові

компанії, які сформували власну методологію роботи, мають унікальні консалтингові технології, розробили нові методи і підходи вирішення управлінських проблем, притаманних українському бізнесу.

Однак, попри те, що основна частина підприємств відчуває необхідність консультаційної допомоги фахівців з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається досить низьким. Основними причинами такого становища вважаємо:

- складну макроекономічну ситуацію та загальне зниження ділової підприємницької активності в Україні;
- майже повна відсутність культури роботи з незалежними експертами;
- низьку платоспроможність клієнтів;
- неспроможність оцінити корисність консалтингових послуг;
- відсутність гарантій конкретних результатів і позитивного ефекту від консультування;
- проблемність отримання об'єктивної інформації про консультаційні фірми та їх можливості.

На відміну від поширеного в розвинутих країнах планомірного співробітництва з фахівцями, які займаються обслуговуванням компаній з питань управління, управлінське консультування в Україні, на жаль, використовується досить не стабільно. Зберігаються тенденції на відсутність в більшій кількості українських підприємців позитивного ставлення до цієї інфраструктурної складової ринку.

Досліджуючи причини таких низьких темпів розвитку вітчизняного консалтингового ринку, серед стримуючих факторів його розвитку є повна відсутність нормативно-правової бази, яка б регулювала консалтингову діяльність, певного українського класифікатора консультаційних послуг, ефективно діючого професійного об'єднання фахівців. Таке об'єднання мало б посприяти підвищенню якості консультаційних послуг, захищати ринок від псевдопрофесіоналів, а також розвивати бізнес-культуру суспільства в цілому. Майже повна відсутність достовірної інформації про ринок консалтингових послуг (кількість фахівців на ринку, види консалтингових послуг, їх споживчі

характеристики, вартість консультаційних послуг, обсяг і результати роботи консалтингових фірм) не тільки створює умови для недобросовісної конкуренції, але перешкоджає потенційним споживачам орієнтуватися на цьому ринку.

На теперішньому етапі розвитку економіки України період усвідомлення можливості і доцільності користування фірмами консалтинговими послугами замінюється етапом свідомого вибору консалтингової компанії як бізнесового партнера. Реципієнти консультаційних послуг (власники, топ-менеджери компаній) орієнтуються в консалтингових продуктах, розуміють необхідність пошуку нових можливостей і шляхів їх реалізації для посилення конкурентних позицій на ринку та системної побудови бізнесу. Вони сприймають фахівців як каталізаторів інноваційних процесів, «лакмусовий папірець» нових ідей керівництва, провідників новацій, які забезпечують фінансовий ріст. Український консалтинг переходить від кризового до більш системного. Більшість компаній, які замовляють консультаційні послуги, є успішними підприємствами, які прагнуть посилити конкурентний статус [14].

Варто звернути увагу, що консалтингові компанії співпрацювали із суб'єктами державного сектору економіки й до повномасштабної агресії, зокрема в контексті впровадження загальнонаціональних реформ. Так, наприклад, зовнішні консультанти залучалися до реалізації реформи корпоративного управління (зокрема, впровадження керівних принципів щодо корпоративного управління, затверджених OECD у суб'єктах господарювання державного сектору економіки), розробки проєктів нормативно-правових актів, надання послуг стратегічного консультування, підтримки реалізації великих проєктів в інфраструктурній сфері та проєктів державно-приватного партнерства. Таким чином, суб'єкти консалтингової діяльності також можуть бути залучені до реалізації масштабних реформ у публічному секторі, зокрема спрямованих на усунення руйнівних наслідків війни в економічній та соціально-гуманітарній сфері, відновлення інфраструктури.

2.3 Види консалтингових послуг в Україні

Український консалтинговий ринок існує більше тридцяти років, надаючи широкий спектр послуг, що відповідають світовій практиці, і за показниками становить 0,4% ВВП. Серед країн, в економіках яких відсоток консалтингу до ВВП становить: Фінляндія – 1,1%, Норвегія – 1,1, Австрія – 1,0, Швеція – 1,0, Данія – 0,9, Великобританія – 0,9%, – Україна посідає 13-те місце.

В Україні зустрічаються такі види консалтингу:

1.ІТ-консалтинг – один з найновіших і найбільш затребуваних видів консалтингу в Україні. Це консультування та допомога у сфері інформаційних технологій. По суті, ІТ-консалтинг вирішує всі питання, які пов'язані з інтернетом та інформаційними бізнес-процесами.

2.Маркетинговий консалтинг. Далеко не всі компанії можуть дозволити собі відкривати маркетинговий відділ або наймати професійного співробітника, який буде вирішувати ці питання. А займатися рекламою сьогодні необхідно, тому що тільки так можна утриматися на ринку і бути лідером. У багатьох випадках, послуги маркетингового консалтингу надаються разом з ІТ-консалтингом.

3.Юридичний консалтинг пов'язаний з вирішенням поточних завдань, які мають відношення до закону держави. Це дозволить правильно оцінювати діяльність фірми і приймати найбільш вигідні рішення. Особливо важливо юридичне консультування під час розширення підприємства, коли потрібно буде відкривати нові філії або укладати договори з посередниками, постачальниками.

4.Фінансовий консалтинг – послуги, які пов'язані з ефективним управлінням коштами, розподілом бюджету всередині фірми, а також правильними зовнішніми вкладеннями.

5.Кадровий консалтинг бере на себе налагодження внутрішніх відносин між співробітниками, підбір нових фахівців, які будуть відповідати вимогам компанії.

Параметри українських консультаційних компаній неоднорідні і значно відрізняються за сегментами (рис. 2.1).

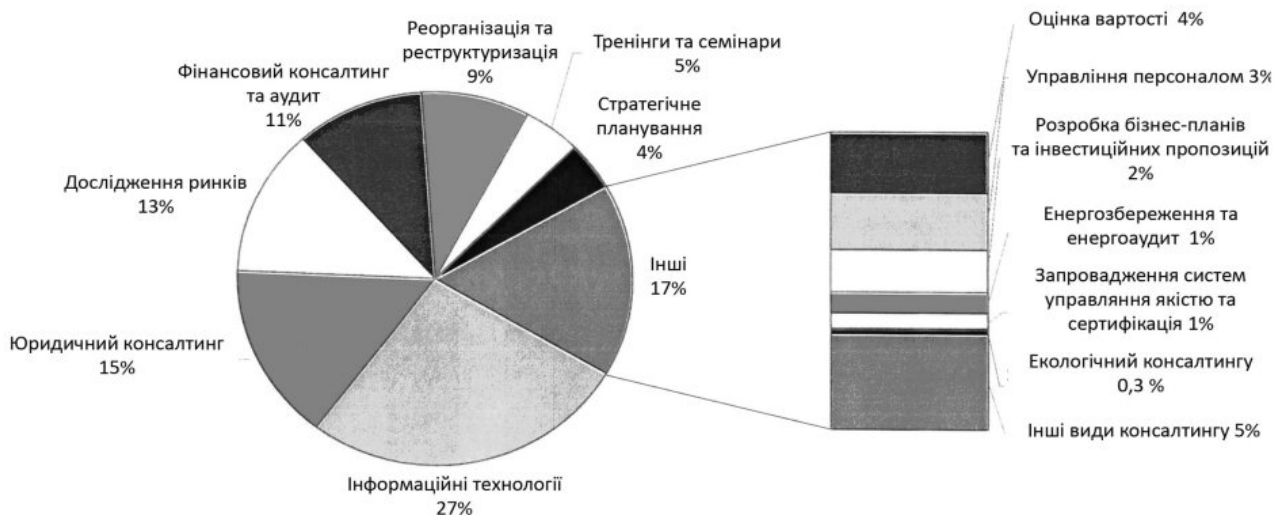


Рис. 2.1 – Місткість ринку консультаційних послуг в Україні

Види послуг, які сформувалися на сучасному етапі розвитку вітчизняного консалтингу, представлено в табл. 2.1. Існують також інші види професійних послуг з економіки та управління, які включаються в поняття «консалтинг» у широкому розумінні: аудит; бухгалтерське обслуговування; юридичні послуги; інжиніринг; рекрутинг; реклама й відносини із громадськістю; тренінг тощо.

Види послуг на ринку консалтингу в Україні

№ п/п	Види послуг	Характеристика послуг
<i>I. Комплексні консалтингові послуги</i>		
1	Дослідження ринку	Оцінювання розміру, місткості, структури ринку, аналіз рівня конкурентного оточення з діагностикою споживачів та конкурентів, виявлення тенденцій розвитку ринку.
2	Стратегічний консалтинг (у т.ч. бізнес-планування)	Дослідження політики та ділової активності, проведення стратегічного аналізу компанії, визначення мети розвитку та методів досягнення стратегічних цілей.
3	Підготовка та експертиза інвестиційних проєктів, фандрайзинг	Обґрунтування інституційної та технічної можливості здійснення проєкту, його аналіз з погляду комерційної, соціальної доцільності, фінансової привабливості та реалізації в умовах невизначеності та ризику, пошук та залучення фінансування.
4	Послуги у сфері інформаційних технологій	Надання допомоги у виборі, впровадженні та супровід програмних продуктів, розроблення програмних методів управління виробництвом, фінансами, маркетингом, бухгалтерським та фінансовим обліком.
<i>II. Консультування у сфері функцій і процесів управління</i>		
5	Фінансовий консалтинг	Консультування щодо поточного фінансового стану компанії, систем та методів фінансового планування, визначення ефективності структури капіталу, інвестиційної політики та поведінки на фінансових ринках.
6	З питань управління маркетингом	Розробка маркетингової стратегії, оцінювання ефективності окремих елементів маркетингу (ціноутворення, організація збуту, реклама, управління товарними запасами), діагностика служби маркетингу фірми, відповідність принципів та методів оперативного маркетингу загальним завданням та меті організації.
7	Операційний консалтинг	Аналіз виробництва з точки зору: продукції, що виробляє компанія (дизайн, сировина, що використовується, матеріали, якість), методів та принципів організації виробничого процесу та планування, організації трудових ресурсів.
8	У галузі управління персоналом (у тому числі HR-консалтинг)	Вирішення проблем кадрової політики фірми, включаючи планування трудових ресурсів, вибір та наймання робітників, навчання персоналу, системи комунікацій, мотивацію до праці та винагороди, психологічний клімат, планування кар'єри та розвиток організації.
9	Конфлікт-консалтинг	Консультування у галузі конфліктології: з питань закономірностей зародження, виникнення, розвитку, вирішення і завершення конфліктів будь-якого рівня.
10	Консалтинг у сфері безпеки організації	Формування захищеності компанії від різних небезпек і загроз, джерелом зародження і розвитку яких виступають внутрішні і зовнішні суперечності.

Світові лідери на українському консультаційному ринку представлено такими компаніями (табл. 2.2).

Світові лідери на українському консалтаційному ринку

№ з/п	Сегмент	Світові лідери	Частка на ринку України, %
1	Управлінський консалтинг	McKinsey&Company Boston Consulting Group Bain&Company	40
2	Маркетингові дослідження	AC Nielsen GFK TNS	40
3	Фінансовий консалтинг і аудит	Deloitte Ernst&Young PricewaterhouseCoopers KPMG	80
4	Консалтинг у сфері IT	Roland Berger Strategy Consulting Amazing Global Technologies	10
5	Юридичний консалтинг	Baker&McKinzie-CIS CMS Cameron McKenna DLA Piper	25
6	Консалтинг у сфері управління персоналом	Brain Source International Manspower CDS Recruiting	40

Консалтингові послуги, на нашу думку, можуть бути класифіковані за різноманітними критеріями:

1) за предметом: послуги юридичного консалтингу, послуги стратегічного, управлінського, інвестиційного консалтингу тощо;

2) за замовником консалтингових послуг: послуги, що надаються у публічному секторі (суб'єктам владних повноважень, суб'єктам господарювання державного сектору економіки), послуги, що надаються суб'єктам господарювання приватної форми власності;

3) за джерелом фінансування: оплачуються за рахунок державного або місцевих бюджетів, коштів суб'єктів господарювання або міжнародних організацій, про bono консалтингові проєкти;

4) за масштабом впливу: національні (стосуються реалізації загальнонаціональних реформ та ініціатив) та індивідуальні (на рівні конкретного суб'єкта господарювання);

5) за тривалістю надання: триваючі та разові.

РОЗДІЛ 3. ПРОЄКТ СТВОРЕННЯ БІЗНЕСУ У СФЕРІ КОНСАЛТИНГОВИХ ПОСЛУГ

3.1 Концепція проєкту

У зв'язку із соціально-економічною кризою в Україні, що була спричинена військовою агресією РФ, бізнес та держава відчуває необхідність у пошуку нових підходів до здійснення та управління господарською діяльністю. Так, у січні 2023 року індекс активності бізнесу UBI (Ukrainian Business Index) становив тільки 30,76 (із 100). Таким чином, активність бізнесу, зокрема його спроможність збільшувати товарооборот та створювати нові робочі місця, є доволі низькою [19].

Однак, отримання якісних консалтингових послуг може бути запорукою успішного економічного розвитку та відновлення. Компанії, спільноти хочуть бути відповідальними, а тому готові вчитися «зеленому» мисленню. Рейтинги запитів на консалтинг, безперечно, очоляють бізнес-поради. Вони про те, як компаніям бути продуктивними та ефективними.

Потреба у допомозі консультантів обумовлена не тільки їх новими знаннями, аналітичними вміннями, заходами та методологічними підходами, які може привнести консультант в клієнтську організацію, а й тим, що сторонні консультанти покликані допомагати менеджерам орієнтуватися в складних умовах прискорення технологічних змін, швидкого зростання ділової активності, що надзвичайно впливає на майбутнє організації.

Послуги військового консалтингу є вужчим поняттям та одним із видів послуг, що можуть надаватися спеціалізованими суб'єктами консалтингової діяльності, що володіють необхідною компетенцією (знаннями, навичками, досвідом у військовому секторі). На нашу думку, вбачається доцільним встановлення особливостей здійснення військово-консалтингової діяльності з урахуванням сучасних викликів та реалій, зокрема на законодавчому рівні потрібно чітко встановити порядок та способи залучення консультантів, вимоги до надання консультацій у військовій сфері тощо. Однак, послуги військового консалтингу безпосередньо спрямовані на вирішення питань, пов'язаних із захистом національної безпеки, організації та забезпечення оборони України та не

охоплюють надання консультацій щодо питань економічного розвитку та відновлення держави.

Стабільне економічне відновлення держави неможливе без запровадження умов для гармонійного розвитку приватного бізнесу. Варто зауважити, що наразі суб'єкти господарювання також потребують отримання якісних консалтингових послуг з питань організації бізнесу в умовах повномасштабної воєнної агресії.

Відповідно до дослідження ЄБРР, в умовах війни малий та середній бізнес (МСБ) зацікавлений у можливості отримання різних видів консалтингових послуг від професійних консультантів. Зокрема, відзначається, що представники ринку МСБ потребують консалтингової підтримки у таких сферах:

- 1) маркетинг (брендинг, дослідження споживачів та ринків);
- 2) стратегічний консалтинг (планування, розроблення бізнес-планів та експортних стратегій);
- 3) інформаційні технології (розроблення ІТ-систем, систем обліку, заміна російського програмного забезпечення);
- 4) підвищення операційної ефективності (оптимізація бізнес-процесів підприємства, логістичних рішень);
- 5) організаційний розвиток (оновлення організаційної структури, підвищення ефективності управління персоналом).

Назва проєкту: «Створення консалтингового агентства «YourConsult» у м. Рівне».

Мета проєкту: залучення коштів для відкриття консалтингового агентства, щоб формалізувати свої послуги.

Цілі проєкту:

1. До кінця наступного року рентабельність продажів повинна перевищити 50%.
2. Забезпечити валовий маржу на рівні, що перевищує 65%.
3. Визначення основних партнерів і розвиток бізнес кооперації.
4. Створення нових робочих місць і поповнення місцевого та регіонального бюджету.

5. Сприяння розвитку малого та середнього бізнесу.

Місія консалтингового агентства: підвищувати ефективність проєктного управління в Україні, допомагати підприємствам досягати бажаних результатів діяльності.

Принципи та цінності, яких дотримуватиметься консалтингове агентство:

- Прозорість та етика важливіше, ніж бажання заробити;
- Досягати значущих для клієнта результатів;
- Застосовувати управління організаційними змінами при плануванні і реалізації проєктів;
- Створювати тривалі та системні результати;
- Зберігати професіоналізм на всіх етапах співпраці;
- Враховувати особливості кожного клієнта.

Нами було обрано **напрямки діяльності** компанії:

1. Розвиток компетенцій практиків проєктного управління (для професійного та кар'єрного зростання).
2. Управління проєктами (для зростання ефективності проєктів та застосування кращих практик в Україні).
3. Розвиток української спільноти з проєктного управління (для обміну досвідом та вирішення проблем розвитку проєктного управління в Україні).
4. Консалтинг (для підвищення ймовірності успіху проєктів клієнтів з впровадження автоматизації, створення проєктного офісу та підвищення зрілості проєктного управління тощо).

Наведемо перелік **послуг**, які надаватиме наше рекламне агентство.

- дослідження та аналіз ринку, що охоплюють оцінку розміру, місткості, структури ринку, аналіз рівня конкурентного оточення з діагностикою споживачів та конкурентів, виявлення тенденцій та прогнозування динаміки розвитку ринку;
- розробка стратегії, що передбачає дослідження політики та ділової активності, проведення стратегічного аналізу компанії (виявлення сильних та слабких сторін організації, можливостей та загроз), визначення мети розвитку та методів досягнення стратегічного вибору;

- фінансовий менеджмент, що охоплює аналіз поточного фінансового стану компанії (її прибутковість, кредитоспроможність, ліквідність тощо), тенденцій змін, що відбуваються, оцінку систем та методів фінансового планування, визначення ефективності структури капіталу, інвестиційної політики та поведінки на фінансових ринках;
- підготовку та експертизу інвестиційних проектів, що забезпечують обґрунтування інституційної та технічної можливості здійснити проект, його аналіз з погляду комерційної, екологічної, соціальної доцільності, фінансової привабливості та реалізації в умовах непевності та ризику;
- управління маркетингом, що включає дослідження ринкового середовища (оточення) компанії, розробку маркетингової стратегії, оцінку ефективності окремих елементів маркетингу (ціноутворення, організацію збуту, рекламу, управління товарними запасами та складським господарством), діагностику служби маркетингу фірми, її місце в корпоративній структурі, відповідність принципів та методів оперативного маркетингу загальним завданням та меті організації;
- управління виробництвом, що, як об'єкт консультативної допомоги, включає в себе аналіз виробництва з точки зору трьох найважливіших складових виробничого процесу – продукції, що виробляє компанія (дизайн, сировина, що використовується, матеріали, якість), методів та принципів організації виробничого процесу та планування, організації існуючих трудових ресурсів;
- управління персоналом, яке охоплює оцінку та вирішення проблем кадрової політики фірми, включаючи планування трудових ресурсів, вибір та наймання робітників, навчання персоналу, системи комунікацій, мотивацію до праці та винагороди, психологічний клімат, планування кар'єри та розвиток організації;
- інформаційні технології, що включають надання допомоги у виборі, впровадженні та супроводженні програмних продуктів, розробку комп'ютерних методів управління виробництвом, фінансами, маркетингом, бухгалтерським та фінансовим обліком.

Місце розташування: приміщення буде взято в оренду. Для 3 консультантів, проектного менеджера і директора потрібно 3 приміщення. Вимоги

до офісу: свіжий ремонт, наявність безперервного інтернету, стабільне електроживлення.

Отож, було обрано приміщення, з 3-ма офісами загальною площею 80м² у місті Рівне по вулиці Київській.



Рис. 3.1 – Приміщення, що було обране для офісу компанії

Логотип консалтингового агентства «YourConsult» виглядатиме наступним чином (рис. 3.2):



Рис. 3.2 – Логотип ПП «YourConsult»

Що ж до *документів*, які потрібно оформити, то компанія буде функціонувати як фізична особа-підприємець (ФОП), на спрощеній системі оподаткування .

Консалтингове агентство функціонуватиме за КВЕДами:

- Консультування з питань комерційної діяльності й керування (70.22);

- Діяльність у сфері бухгалтерського обліку й аудиту; консультування з питань оподаткування (69.20);

- Консультування з питань інформатизації (62.02);
- Дослідження кон'юктури ринку та виявлення громадської думки (73.20);
- Надання інших інформаційних послуг (63.99);
- Оцінювання ризиків та завданої шкоди (66.21);
- Діяльність у сфері права (69.10);
- Інша професійна, наукова та технічна діяльність, н.в.і.у. (74.90).

Для ведення бізнесу у сфері консалтингових послуг обрано 3 групу платників єдиного податку. Це означає, що річний дохід не повинен перевищувати 7,8 млн. грн., немає обмежень по кількості найманих працівників, розмір єдиного податку становитиме 5% від доходу, оскільки підприємство є платником ПДВ.

Цільова аудиторія компанії – керівники/власники малого та середнього бізнесу, держава. Не є цільовою аудиторією – представники мікро бізнесу та персон, які не приймають управлінських рішень у бізнесі.

Конкурентні переваги даної компанії:

1. Зручне місце розташування (центр міста Рівне);
2. Залучення висококваліфікованого персоналу (з попереднім стажем роботи в даній сфері бізнесу);
3. Встановлення ціни, яка вважається доступною для споживача;
4. Надання консультаційних послуг органам державної влади з питань військового консалтингу.

Саме останній пункт наведеного переліку є ключовим серед конкурентних переваг, оскільки в Україні майже нема консалтингових компаній, які надають послуги військового консалтингу органам державної влади.

Слід врахувати те, що підприємство тільки виходитиме на даний ринок і обсяги збуту послуг не дозволять бути гідними конкурентами великим підприємствам.

3.2 Структура робіт за проєктом

Початок підготовки до запуску роботи консалтингового агентства планується на 1 лютого 2024 року, початок роботи компанії – 13 травня 2024 року. Зобразимо етапи реалізації проєкту у вигляді таблиці 3.1.

Перший етап – аналіз ринку та виконання техніко-економічних розрахунків – триватиме 15 днів (1 лютого 2024 р. – 13 лютого 2024 р.). На пошук приміщення під оренду та укладання договору на оренду відведено 5 днів (13 лютого 2024 р. – 17 лютого 2024 р.). Наступний крок – отримання кредиту, який передбачає підготовку необхідних документів, він займе 10 днів (18 лютого 2024 р. – 27 лютого 2024 р.). Далі будемо реєструвати підприємця і ставати на облік у податкових та адміністративних інстанціях, на це нам потрібно теж 10 днів (27 лютого 2024 р. – 7 березня 2024 р.). На придбання обладнання заплановано потратити 10 днів (8 березня 2024 р. – 17 березня 2024 р.). Далі потрібно буде ремонт приміщення, якщо цього отребуватиме стан орендованого приміщення, а також його облаштування, встановлення технологічного обладнання, на це відвели 15 днів (17 березня 2024 р. – 1 квітня 2024 р.). Наступним планується зробити конкурсний відбір персоналу, тут нам потрібно 20 днів (2 квітня 2024 р. – 21 квітня 2024 р.). І останній етап перед початком роботи компанії є запуск рекламно-маркетингової діяльності, вона буде проводитись і надалі, а саме перед відкриттям триватиме 15 днів (21 квітня 2024 р. – 5 травня 2024 р.). І офіційне відкриття компанії – 6 травня 2024 року – тут плануємо запросити представників компаній м. Рівне для того, аби презентувати послуги нашого консалтингового агентства.

Етапи реалізації проєкту

№	Етапи	Умови	Строки
1	Аналіз ринку, виконання техніко-економічних розрахунків	Самостійно та із залученням фахівців	13 днів
2	Пошук приміщення під оренду, укладання договору	Відповідно до заявлених бажаних характеристик	5 днів
3	Отримання кредиту	Підготовка пакета документів	10 днів
4	Ресстрація ФОП, постановка на облік у податкових та адміністративних інстанціях	Розробка статутних документів, укладання угод	10 днів
5	Придбання обладнання, офісних витратних матеріалів	За рахунок початкових інвестицій	10 днів
6	Облаштування приміщення, встановлення необхідного технологічного обладнання, ремонт за необхідності	За рахунок початкових інвестицій	15 днів
7	Конкурсний відбір персоналу	Відповідно до напрямків діяльності та характеру послуг, з якими потрібно буде працювати	20 днів
8	Рекламно-маркетингова діяльність (створення сторінок в соцережах, таргетована реклама, створення сайту)	Проводитиметься постійно, залежно від кон'юктури ринку	22 дні
9	Пуск роботи консалтингового агентства	Запрошення представників компаній м. Рівне для презентації послуг компанії	13 травня 2024 року

3.3 Організаційна структура та персонал

Для діяльності консалтингового агентства ТОВ «YourConsult» обрано наступну організаційну структуру (рис. 3.3):

**Рис. 3.3 – Організаційна структура ТОВ «YourConsult»**

Консультанти, що не входять в штат працівників компанії будуть працювати на умовах аутсорсингу. Це, наприклад, консультант з юридичних питань, консультант з бізнес-процесів тощо. Також на аутсорсингу буде працювати з нами постійний військовий консультант. Питаннями бухгалтерії та маркетингу займатиметься директор/власник, за потреби будуть залучені фахівці.

Обов'язки проєктного менеджера включають підготовку проєктної документації, аналіз ризиків проєктів, сценаріїв розвитку, опис бізнес-процесів, розробку регламентуючих документів, стандартів та інструкцій.

Напрямок підбору персоналу є одним із найважливіших, оскільки саме від кваліфікації співробітників агентства залежатиме репутація компанії, її затребуваність на ринку та рентабельність.

Це передбачає залучення на конкурсній основі висококваліфікованих фахівців. Необхідність конкурсного відбору обумовлена престижністю та високим рівнем оплати праці працівників.

Планується взяти до штату трьох фахівців. Вимоги до претендентів на посаду бізнес-консультантів:

- вища освіта;
- досвід роботи у сфері управління – від 3 років;
- широкий кругозір;
- творче мислення;
- високорозвинені навички спілкування;
- здатність переконувати людей;
- чесність;
- самодисципліна;
- вміння досягати поставленої мети;
- впевненість в собі;
- емоційна стабільність.

При відборі кандидатів проводиться особиста розмова керівника з кожним із них, потім претенденти проходять тестування у психолога. Третій етап – порівняльний аналіз найкращих фахівців.

3.4 Бюджет проєкту

Перше, що необхідно зробити – порахувати початкові вкладення.

Перш за все, оформлення ФОП разом з нотаріальними витратами та печаткою становитиме 1850 грн, оренда офісу 25000 грн/міс.

Сайт компанії будемо створювати самостійно, без залучення ІТ-компаній, тобто витрат на розробку сайту не буде.

В орендованому приміщенні вже є сучасний ремонт і навіть деякі меблі, отже, потрібно закупити обладнання, меблі та канцелярію (МШП). Також є вже підключений Wi-Fi. Власник надає в якості статутного капіталу 2 системні блоки (2E Integer (2E-5031) і Acer Veriton X2611G SFF (i3-3220/8/256SSD)), 1 монітор (22" Dell P2210F - Class B) і 1 принтер (БФП Canon Pixma G3470 with Wi-Fi Black (5805C009AA)). Наведемо вартість обладнання у таблиці 3.2 і вартість МШП у таблиці 3.3.

Таблиця 3.2

Перелік необхідного обладнання та меблів

№	Найменування	Кількість, шт.	Ціна за одиницю, грн	Сума, грн
1	Системний блок Expert PC Ultimate	3	21488	64464
2	Монітор Asus VZ27EHE	4	5999	23996
3	Принтер для кольорового друку Canon i-SENSYS LBP673Cdw (5456C007) з Wi-Fi	2	18169	36338
4	Клавіатура дротова Logitech K120 USB UKR OEM (920-002643)	5	369	1845
5	Миша A4Tech N-70FX-1 USB Black (4711421868617)	5	299	1495
6	Офісний стіл кутовий	3	8040	24120
7	Шафа офісна	3	2872	8616
ВСЬОГО				152258

Витрати на обладнання становитимуть 152258 грн.

Таблиця 3.3

Перелік необхідних малоцінних швидкозношуваних предметів

№	Найменування	Сума, грн
1	Вода питна 18,9 л (3 бутля)	180
2	Канцелярські товари	4000
3	Одноразові стаканчики, 100 шт.	3600
ВСЬОГО		7780

Отож, витрати на придбання малоцінних швидкозношуваних предметів дорівнюватимуть 7780 грн.

Реклама компанії буде розміщена в основному в соціальних мережах, буклетах. Будуть застосовуватись різні акції: для постійних клієнтів знижка 10% на всі види консультаційних послуг.

Основним видом реклами в соцмережах буде таргетована реклама. Таку рекламу ми налаштовуємо та запускаємо самостійно – безпосередньо у додатку «Інстаграм» або через Facebook Ads Manager. Перевага цього формату не тільки в гнучких налаштуваннях цільової аудиторії, яка побачить рекламні публікації, а й у можливості встановлювати бюджети на рекламу в Instagram. Принцип простий – чим більше вкладено коштів, тим більшим буде охоплення за короткий час. На таргет в нас буде відведено 20 днів, на 1 день потрібно буде вкласти 200 грн, сумарно виділяємо 4000 грн.

А от після відкриття компанії щомісяця на рекламу в соцмережах буде виділятись 5000 грн.

Буклетів потрібно буде виготовити 1000 шт. Вартість такої кількості становитиме 2208 грн. Також потрібно виготовити 500 візиток, їх вартість – 770 грн. Розробка логотипу коштуватиме 1600 грн. Сумарні маркетингові витрати становитимуть 8578 грн.

Отож, підрахуємо інвестиційні витрати – суму коштів, яку необхідно витратити перед відкриттям компанії (табл. 3.4).

Початкові інвестиційні витрати

№	Стаття витрат	Сума, грн
1	Витрати на відкриття ФОП	1850
2	Витрати на придбання обладнання та меблів	152258
3	Витрати на придбання малоцінних швидкозношуваних предметів	7780
4	Маркетингові витрати	8578
ВСЬОГО		170466

Що ж до оплати праці консультантів, то в українських умовах застосування почасової форми оплати натрапляє на певні труднощі психологічного характеру: керівники українських організацій часто морально не готові оплачувати роботу консультантів у розмірі декількох сотень дол. в день, вважаючи, що це неможливо за ситуації, коли середня місячна зарплата в Україні знаходиться на рівні 150 дол. Тому консультанти, застосовуючи розрахунки у вигляді почасової оплати для своїх внутрішніх, калькуляційних цілей, часто надають перевагу не розкривати цей кошторис клієнтам, використовуючи в переговорах з ними 3 інших форми встановлення цін.

При фіксованій оплаті консультант, визначивши для себе об'єм робіт і витрати часу на них, озвучує клієнту загальний розмір оплати, але називає при цьому не калькуляцію людино-дня, а інші обґрунтування. В Україні в якості таких обґрунтувань застосовуються ціни аналогічних проєктів даної або інших консалтингових компаній, а також на наявні розцінки за проходження навчання в школах бізнесу і на курсах менеджменту. Якщо ж йдеться про процес або повчальне консультування, то консультанти за орієнтир для клієнта використовують дані про вартість семінарів з менеджменту, що публікуються в економічній пресі. Так, якщо плата за навчання однієї людини на семінарі складає 100-150 дол. за робочий тиждень (4-5 днів), а в спільній роботі з процесним консультантом бере участь 50 представників клієнта, то ціна роботи консультантів складе 5-7,5 тис. дол. Може додаватися також деяка сума за конкретні проєкти, що розробляються в ході спільної роботи консультантів і клієнтів

Іноді як аргумент наводиться і посилання на світові ціни консалтингових послуг.

Відсоток від вартості об'єкту консультування або результату. За цією формою ціна консалтингових послуг розраховується як відсоток від величини торгової угоди, об'єму інвестицій або інших проєктів, здійснюваних клієнтом за підтримки фахівців, або як відсоток від економічного ефекту, що отримується клієнтом (зниження собівартості, зростання прибутку і так далі).

Що стосується методу оплати по кінцевому результату, то з теоретичної точки зору він може бути найкращим, оскільки стимулює консультантів на отримання максимального ефекту клієнта, а у клієнта забирає сумніви в доцільності платити гроші «за слова». Але на практиці виникають три важковирішувані питання, які зменшують «ідеальність» цього методу:

1. Як правильно розрахувати розмір кінцевого ефекту?
2. Як обчислити в загальному економічному ефекті діяльності підприємства ту частину, що виникла як результат праці фахівців?
3. Коли оплачувати роботу фахівців, якщо до отримання кінцевого ефекту може пройти досить великий період?

Для вирішення цих питань, окрім високої економічної культури клієнта, потрібні також морально-психологічні чинники: взаємна довіра консультанта і клієнта, їх доброзичливість і так далі.

Оплата по кінцевому результату з точки зору клієнта це ідеальна форма оплати: він бачить, за які саме результати оплачується робота консультанта. Консультант, у свою чергу, зацікавлений в отриманні максимального ефекту від своєї роботи.

Проте на практиці застосування цієї форми оплати істотно обмежене, оскільки досить важко розрахувати економічний ефект від діяльності консалтингової фірми, який влаштує і одну і іншу сторони.

Отож, практикуються такі варіанти оплати консалтингових послуг:

- плата виконаної роботи за певний період(наприклад, щомісячна оплата на основі звіту про виконаний місячний об'єм робіт);
- часткова або повна передоплата;

- оплата по впорядкованому графіку (наприклад, 30% - передоплата, декілька внесків упродовж виконання проєкту, 30% - через місяць після завершення роботи і надання завершального звіту). Конкретніший аналіз цін на послуги консультантів ускладнений не лише відсутністю необхідної статистики, але і охороною комерційних інтересів консалтингових компаній і їх клієнтів.

Обираємо перший варіант, що, на нашу думку, є найбільш справедливим, тобто оплата праці по факту виконання роботи. Потім судячи зі звіту виконаної роботи надаватиметься надбавка у разі виконання особливо трудомісткої роботи. В середньому посадовий оклад консультанта буде становити 30000 грн/міс.

Порахуємо загальну суму, що буде відводитись на фонд оплати праці (табл. 3.5).

Таблиця 3.5

Місячний фонд оплати праці

№	Посада	Посадовий оклад, грн./міс
1	Директор	60000
2	Консультант з маркетингу	40000
3	Консультант з фінансів	40000
4	Кольсунтант з ІТ	40000
5	Проектний менеджер	40000
ВСЬОГО		220000

Щоб оцінити результати реалізації проєкту, потрібно розрахувати доходи від реалізації послуг. Консалтингова компанія «YourConsult» надаватиме наступні види послуг:

1.Бізнес-консультація (ОНЛАЙН). Проводяться у форматі відео-конференції (Zoom, Meet, Telegram, Viber та ін.). Час і спосіб зв'язку узгоджуються індивідуально.

2.Бізнес-консультація (ОФЛАЙН). Проводяться у форматі особистої зустрічі. Місце і час узгоджуються індивідуально. Основна територія надання офлайн-консультацій: Київ і Київська область.

Формат бізнес-консультацій не передбачає підготовку чи обробку будь-яких документів, звітності або інших даних у друкованій чи електронній формі. Консультування проводиться в усній формі у вигляді відповідей на поставлені запитання.

3. Налаштування роботи підрозділів. Налаштування роботи окремих відділів компанії залежить від специфіки бізнесу і кількості співробітників. На практиці, доволі рідко проблема зосереджена тільки в одному підрозділі. Питання треба розглядати у взаємозв'язку з усіма відділами компанії.

4. Аудит операційної діяльності. Будь-який бізнес має приховані резерви для розвитку. Але іноді потенційні можливості зростання прибутковості, зниження витрат або підвищення ефективності роботи команди не завжди очевидні для власників або ТОП-менеджменту. Занурені в операційну діяльність, управлінці іноді настільки зайняті поточними завданнями, що їм не вистачає часу для детального аналізу та свіжого погляду на ситуацію. Щоб отримати об'єктивну оцінку та професійну допомогу в розвитку компанії, можна скористатися послугами незалежного аудиту операційної діяльності.

Аудит операційної (господарської) діяльності – це дослідження та аналіз бізнесу, або його окремих блоків, для виявлення існуючих проблем та перешкод у роботі компанії. Неупереджена діагностика та перевірка діючих бізнес-процесів, а також ключових комерційних показників дозволяють отримати об'єктивну інформацію про реальний стан підприємства та визначити найбільш критичні точки в операційній діяльності для оптимізації витрат і підвищення ефективності.

Аудит операційної (господарської) діяльності – це дослідження та аналіз бізнесу, або його окремих блоків, для виявлення існуючих проблем та перешкод у роботі компанії. Неупереджена діагностика та перевірка діючих бізнес-процесів, а також ключових комерційних показників дозволяють отримати об'єктивну інформацію про реальний стан підприємства та визначити найбільш критичні точки в операційній діяльності для оптимізації витрат і підвищення ефективності.

5. Впровадження CRM / ERP. CRM та ERP-системи у бізнесі – обов'язковий інструмент для управління компанією та досягнення цілей. Без точних і надійних “приладів”, які показують власнику та ТОП-менеджменту стан їхнього бізнесу, складно прокласти вірний курс та досягти значних результатів.

Perfectum CRM+ERP – одна з провідних українських платформ для автоматизації бізнес-процесів, яка має велику кількість корисних модулів та підходить для компаній будь-яких масштабів.

Побудувати успішний та системний бізнес фактично можливо тільки використовуючи CRM/ERP-системи, або подібні інструменти. Це одна з основ для організації та ведення ефективної комерційної діяльності.

Вартість залежить від конкретної задачі та не включає до себе ціну та налаштування самої CRM/ERP.

5. Комплексний бізнес консалтинг. Цей вид послуг включає в себе комплексний консалтинг, операційне управління та керування проєктами.

Комплексний консалтинг включає всі формати послуг стосовно управлінського та фінансового менеджменту (аудит бізнесу, розробка стратегій, орг. структури, побудова управлінського та фінансового обліку (продажі/закупівлі, рух ТМЦ, Баланс, P&L, РГК тощо), формалізація бізнес-процесів, налаштування відділів, керування впровадженням CRM/ERP, HR-функції, коучинг та багато іншого). Тобто у даному форматі ми надаватимемо всю можливу консультаційну підтримку у рамках нашої компетенції.

Операційний менеджмент (CEO & CFO) включає все, що входить до комплексного консалтингу, але у даному форматі ми вже безпосередньо займатимемося операційним управлінням бізнесу. Тобто фактично клієнти отримуватимуть висококваліфікованих операційного (CEO) та фінансового (CFO) директорів на аутстафінгу. Цей формат передбачає нашу 100%-ву участь в роботі компанії.

Керування проєктами. Якщо у вас є потреба у запуску нових напрямків діяльності, або у побудові бізнесу «з нуля» чи якісь інші бізнес-проєкти, де вам потрібне якісне і професійне керування, то це саме той формат. Цілі, вартість, строки і формат у данному випадку обговорюються індивідуально.

Комплексний бізнес-консалтинг – найефективніший формат співробітництва. І справа не в тому, що він найдорожчий, а тому, що він можна сказати цікавіший для нас. Такий формат консалтингу, у першу чергу, найвигідніший для замовника. Тільки при всебічному та комплексному підході до вирішення завдань можливо досягти найкращих результатів.

Багато замовників намагаються вирішити питання точковими та ситуативними методами. Але це не працює. Будь-який бізнес так влаштований,

що в ньому завжди все взаємопов'язане. І затикаючи одну дірку, якщо при цьому не вирішувати проблему системно, кардинальних покращень досягти майже неможливо. Тому саме комплексний професійний підхід дає найкращі результати.

Вартість наведених послуг представимо у таблиці 3.6. В цінах на послуги не вказані консультації у військовій сфері, оскільки зараз, у військовий час, вони надаються безкоштовно.

Таблиця 3.6

Вартість послуг консалтингової компанії «YourConsult»

Бізнес-консультація (online) від 45\$/год			
Вартість	<i>1 година</i>	<i>3 години</i>	<i>6 годин</i>
	70\$ (2600 грн)	175\$ (6500 грн)	280\$ (10400 грн)
Бізнес-консультація (offline) від 65\$/год			
Вартість	<i>1 година</i>	<i>3 години</i>	<i>6 годин</i>
	100\$ (3700 грн)	250\$ (9300 грн)	400\$ (14900 грн)
Налаштування роботи підрозділів для відділів продажів, маркетингу, фінансів, складу тощо від 500\$ до 700\$ (18500 грн – 25900 грн)			
Аудит операційної діяльності діагностика бізнесу від 500\$ до 1200\$ (18500 грн – 44400 грн)			
Вартість	<i>експрес-аудит</i> <i>3-5 днів</i>	<i>комплексний аудит</i> <i>1-2 місяці</i>	
	500\$-800\$ (18500 грн - 29600 грн)	800\$-1200\$ (29600 грн - 44400 грн)	
Впровадження CRM/ERP управління впровадженням від 1200\$/міс (від 44400 грн/міс)			
Комплексний бізнес-консалтинг від 1200\$/міс (від 44400 грн/міс)			
Вартість	<i>комплексний</i> <i>консалтинг</i>	<i>операційне</i> <i>управління</i>	<i>керування</i> <i>проєктами</i>
	від 1200\$ (від 44400 грн)	від 1400\$ (від 51800 грн)	від 3000\$ (від 74000 грн)

Скоріше всього, що на початку роботи консалтингового агентства, клієнтів буде небагато, оскільки компанія тільки почне виходити на ринок і для того, щоб зробити її передовою, потрібно докласти зусиль.

Очікувана виручка в перші місяці роботи становитиме 466700. Наведемо розрахунок виручки в табл. 3.7.

Розрахунок виручки ПП «YourConsult» за місяць

Назва послуги	Вартість послуги (середня), грн	Кількість звернень	Виручка, грн
Бізнес-консультація (online)	6500	10	65000
Бізнес-консультація (offline)	9300	5	46500
Налаштування роботи підрозділів	22200	4	88800
Аудит операційної діяльності	31450	4	125800
Впровадження CRM/ERP	44400	2	88800
Комплексний бізнес-консалтинг	51800	1	51800
ВСЬОГО			466700

Розділимо всі вище наведені витрати на постійні та змінні. Постійні витрати наведемо в табл. 3.8. Щодо змінних витрат віднесемо лише єдиний податок, який для 3 групи ФОП становить 5% від доходу, тобто 23335 грн ($466700 \times 0,05$).

Таблиця 3.8

Постійні витрати консалтингового агентства

Стаття витрат	Сума, грн
Оренда офісного приміщення	25000
Фонд оплати праці	220000
Нарахування на заробітну плату (ЄСВ)	48400
Витрати на рекламу	5000
Витрати на МШП	7780
ВСЬОГО	306150

Далі визначимо очікуваний розмір чистого прибутку. Для цього від виручки від реалізації послуг віднімемо місячні постійні та змінні витрати.

$$466700 - 306150 - 23335 = 137215 \text{ грн.}$$

Після цього обчислимо період окупності інвестицій:

$$170466 / (137215 \times 12) = 0,1 \text{ року} = 1,2 \text{ місяці}$$

Тобто початкові інвестиції окупляться трішки більше, ніж за 1 місяць, що є прекрасним результатом. Це можна пояснити тим, що цей бізнес має доволі високі ціни на послуги і одночасно з тим є затребуваними серед підприємців.

3.5 Управління ризиками

Ризик нестачі компетентних кадрів. Керівництво має активно працювати над залученням, навчанням та утриманням висококваліфікованих працівників. Обов'язково потрібно відправляти консультантів на різні курси та навчання для вивчення нових тенденцій у сфері, на якій спеціалізується фахівець. Але перш за все треба відібрати найкращих на початковому етапі набору персоналу, провести багатоступеневий конкурс для оцінки кандидатів у всіх аспектах.

Зниження попиту на консалтингові послуги. Є ряд факторів, які впливають на попит консалтингових послуг, це:

- рівень платоспроможності клієнтів;
- загальний стан економіки;
- інвестиційна привабливість (обсяги прямих іноземних інвестицій);
- глобалізаційні та інтеграційні процеси в економіці;
- рівень ділової активності;
- розвиток інноваційних технологій;
- знання управлінського персоналу щодо сутності консалтингових послуг;
- рівень професійної підготовки персоналу компанії;
- рівень розвитку професійних об'єднань;
- готовність топ-менеджменту відкривати внутрішню інформацію компанії для вирішення проблеми разом з консультантами;
- рівень довіри до консультанта та репутація;
- політична ситуація в країні;
- наявність законодавчого регулювання галузі, чітке закріплення прав та обов'язків сторін угоди.

Незважаючи на те що значна кількість компаній відчуває необхідність консалтингової допомоги з питань управління, попит на консалтингові послуги в Україні залишається відносно низьким. Основними причинами такої ситуації є:

складна макроекономічна ситуація та загальне зниження ділової активності;

відсутність культури роботи з незалежними експертами;
 низька платоспроможність споживачів консалтингових послуг;
 низькі оцінки корисності консалтингових послуг;
 складність отримання об'єктивної інформації про діяльність
 консалтингових підприємств та їхні можливості;
 відсутність гарантій конкретних результатів та позитивного ефекту від
 консалтингу.

Репутаційні ризики. Це негативні події, здатні погіршити ставлення стейкхолдерів, а також негативно відобразитися на їхній готовності підтримувати компанію в її діяльності. Формуючи стратегічні цілі керівництву організацій необхідно для підсилення її конкурентоспроможності покращувати репутацію, управляючи саме репутаційними ризиками. Репутаційні ризики виступають одними із головних чинників впливу на організацію. Рівень їх небезпеки полягає у тому, що ними досить складно управляти. Репутаційні ризики виникають через те, що керівництво вітчизняних організацій приділяє мало уваги даній проблемі, не повністю розуміючи рівень потенційної загрози. В більшості вітчизняних організацій ще недостатньо механізмів управління репутаційними ризиками (серед яких основними виступають внутрішнє шахрайство, корупція, «токсичні» партнерства, ведення справ із ненадійними контрагентами, неправдива інформація в ЗМІ, оф- і онлайн-ресурсах тощо).

Система управління репутаційними ризиками всередині організації повинна передбачати розроблення філософії даної організації, формування і розвиток корпоративного кодексу її поведінки, а також формування та підтримання іміджу топ-менеджерів, моделей ефективної поведінки для решти її співробітників (рис. 3.4) тощо. А за межами організації доцільним є формування взаємовідносин, очікувань всіх її стейкхолдерів: власників, партнерів, споживачів, постачальників, органів влади та інших. При чому процес із захисту репутації організації необхідно здійснювати на постійній основі протягом всього часу її існування (рис. 3.4). Вітчизняні організації повинні розробляти стратегії щодо запобігання можливих спотворень власної репутації (функція планування і організування репутаційних ризиків). Дана стратегія

повинна реалізуватися на базі моніторингу, аналізування стану ринку, виявлення і оцінювання внутрішніх і зовнішніх чинників.

Система управління репутаційними ризиками повинна охоплювати політику, положення організації в загальній корпоративній системі управління, які потрібно періодично переглядати, інформаційну систему управління для моніторингу вразливості всіх видів діяльності організації щодо репутаційних ризиків, контролюючу функцію для уникнення контактів із клієнтами з незадовільною репутацією тощо. Все це потрібно здійснювати своєчасно задля вжиття відповідних заходів, спрямованих на підтримання, відновлення позитивного рівня репутації організації



Рис. 3.4 – Система управління репутаційними ризиками організації за кризових умов

Новітні дослідження та книги з проєктного менеджменту радять, що для того, щоб справитися з вищевказаними ризиками, компанії можуть користуватися підходом до управління ризиками, який містить шість етапів, таких як:

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

Кожний з етапів можна розподілити на три частини, які потрібні для його здійснення, такі як вхідна інформація, яка потрібна для проходження етапу, інструменти та методи, які використовуються на цьому етапі, та результати, які повинні бути отримані після виконання етапу. Для консалтингової компанії важливо, щоб на кожному етапі було враховано асиметричність інформації як важливий складник взаємодії економічних агентів у бізнес-середовищі. На першому етапі, під час планування управління ризиками, визначається, яким чином реалізувати управління ризиками консалтингового проєкту. Вхідною інформацією тут є план упровадження проєкту; план взаємодії між компаніями у разі впровадження проєкту; перелік зацікавлених сторін; описані фактори зовнішнього середовища компанії клієнта, які можуть вплинути; процеси в організації, що можуть вплинути на консалтинговий проєкт [31].

Інструментами для роботи на першому етапі планування управління ризиками можуть бути аналітичні методи, експертне оцінювання, а також наради та зустрічі.

Результатом застосування цих інструментів має бути план управління ризиками, що містить:

- методологію, яка описуватиме підходи, інструменти і джерела даних разом із можливими точками виникнення асиметричності інформації;

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

Наступним етапом процесу управління ризиками консалтингового проекту повинна бути процедура ідентифікації ризиків, які можуть впливати на аналіз бізнесу клієнта, ведення проекту або його імплементацію. Для ідентифікації ризиків потрібно мати таку вхідну інформацію, як план управління ризиками, взятий з попереднього етапу; плани управління вартістю проекту, його розкладом, якістю, а також план управління людськими ресурсами; оцінки вартості і тривалості операцій; список зацікавлених сторін; проектну документацію; фактори середовища компанії клієнта; список внутрішніх процесів компанії клієнта.

Серед інструментів ідентифікації ризиків на консалтинговому проекті доцільно виокремити:

- 1) огляд та аналіз документації проекту та виявлення можливих ризиків на ньому;
- 2) збір інформації від залучених до надання рекомендацій осіб та працівників компанії клієнта;

- 3) аналіз вже виконаних схожих проєктів та формування списку ризиків на основі попереднього досвіду;
- 4) аналіз гіпотез;
- 5) SWOT-аналіз, який дасть змогу ідентифікувати ризики точніше;
- 6) експертну оцінку людей, які мають досвід роботи в цій галузі.

Результатом етапу ідентифікації ризиків повинен бути список можливих ризиків консалтингового проєкту, у який потрібно внести ідентифіковані ризики та можливі реакції-відповіді на них. Ризики, пов'язані з асиметрією інформації, на цьому етапі можуть бути ідентифіковані експертним методом перед початком роботи з певною частиною консалтингового проєкту – «ex-ante» – або вже після початку роботи, у процесі ведення проєкту – «ex-post», якщо консалтинговою компанією буде помічено проблему приховування або викривлення інформації.

Наступний етап – якісний аналіз ризиків, що по своїй суті є процесом розставлення пріоритетів для їх подальшого аналізу, що дасть змогу консультантам зменшити рівень невизначеності та асиметрії інформації на найбільш важливих ризиках консалтингового проєкту. З метою виокремлення пріоритетів визначеним ризикам потрібно мати план управління ризиками; перелік можливих ризиків, можливих впливів середовища організації; список внутрішніх процесів організації клієнта.

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

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

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

На четвертому етапі – кількісного аналізу ризиків – проводиться кількісна оцінка ідентифікованих ризиків на цілі консалтингового проєкту. Такий підхід дасть змогу полегшити процес прийняття рішень та зменшить невизначеність на консалтинговому проєкті.

Для кількісного аналізу можливих ризиків потрібно мати план управління ризиками; план управління вартістю ризиків; список ризиків; фактори середовища компанії клієнта; список внутрішніх процесів компанії клієнта.

Для того щоб отримати інформацію для кількісного аналізу ризиків, консалтинговій компанії потрібно враховувати асиметричність інформації між економічними агентами, що може зображатися як імовірнісна оцінка настання ризиків. На цьому етапі необхідно використовувати:

- 1) методи збору інформації (інтерв'ю, розподіл імовірностей);
- 2) методи кількісного аналізу і моделювання ризиків (аналіз чутливості, аналіз очікуваного грошового значення, математичне моделювання та імітація);
- 3) експертну оцінку кількісного вираження кожного з ризиків.

На виході документи, що є частиною консалтингового проєкту, повинні бути оновлені відповідно до отриманої інформації, зокрема, у списку ризиків можуть бути додані імовірнісний аналіз проєкту, імовірності досягнення цілей із вартості та термінів, тенденції результатів кількісного аналізу ризиків.

На п'ятому етапі управління ризиками – планування реагування на ризики – виробляються методики дій зі збільшення позитивних сторін ризиків і зменшення загроз цілям консалтингового проєкту. На вході на цьому етапі повинен бути план з управління ризиками та перелік самих ризиків.

Інструментами, що необхідні для планування реагування, повинні бути:

1. Стратегії реагування на негативні ризики (загрози консалтингового проєкту).
- Класична література описує 4 базові методи для побудови стратегії роботи з

негативними ризиками, такі як уникнення ризиків; зниження ризиків; передача ризиків; прийняття ризиків [30].

2. Стратегії реагування на позитивні ризики (сприятливі можливості). Для ризиків, що можуть мати позитивний ефект, виділяють такі стратегії роботи, як використання, розподіл, збільшення, прийняття.

3. Стратегії реагування на можливі втрати;

4. Експертне оцінювання.

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

1) оновлення планів: управління проектом, управління вартістю, управління якістю, управління людськими ресурсами, план із вартості, а також розклад ведення консалтингового проекту.

2) Оновлення документів проекту, де вказані отримані результати включно з особами, що відповідальні за ризики, з описом покладеної відповідальності, наперед узгоджені стратегії реагування, бюджети та запасні плани тощо.

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

Для здійснення контролю за ризиками консалтингова компанія повинна володіти:

1) планом управління проектом;

2) переліком можливих ризиків;

3) даними про виконані завдання консалтингової компанії;

4) звітами про стан виконаних робіт.

Інструментами на цьому етапі роботи компанії повинні бути переоцінка ризиків; аудит ризиків; аналіз відхилень та тенденцій; вимірювання виконання результатів проєкту та порівняння їх із запланованими показниками; аналіз резервів проєкту, якщо на них вже вплинули ризики; проведення зборів відповідальних осіб.

На виході консалтингова компанія повинна отримати інформацію про виконання робіт; запити на зміни консалтингового проєкту; оновлення плану управління проєктом; оновлення документів проєкту.

ВИСНОВКИ

В ході написання магістерської роботи всі поставлені перед нами завдання були виконані. У першому розділі було вивчено теоретичні аспекти бізнес-проектування, а саме описано загальні положення бізнес-проектування (розкрито сутність понять «проект», «проектування», «бізнес-проект», «бізнес-проектування» «життєвий цикл проекту», наведено основні ознаки та класифікацію проектів). Також досліджено особливості розробки концепції проекту (розкрито сутність понять «ініціація проекту», «бізнес-план», «концепція проекту», наведено контрольні пункти, які допомагають розкрити сутність концепції проекту як документа). Вивчено методологію управління проектами (розкрито зміст понять «методологія управління проектами», вивчено підходи до методологій управління проектами).

В другому розділі ми вивчили історію становлення та розвитку консалтингу, охарактеризували стан, перспективи та тенденції розвитку консалтингу в Україні, описали види консалтингових послуг в Україні.

Підсумовуючи цей розділ, можна зробити наступні висновки:

1. Зародження і становлення консалтингу нерозривно пов'язані з розвитком виробничих сил та урізноманітненням у зв'язку з цим процесів виробництва і просування товарів. Ускладнення виробництва породило потребу в людях, здатних компетентно керувати його процесами, долати проблеми, які неминуче при цьому виникають.

2. Умови розвитку економіки України, що змінилися, процеси роздержавлення і приватизації власності дали управлінському консультуванню новий імпульс. Консалтинг стає особливою індустрією, бізнесом, що приносить непогані прибутки.

3. В Україні зустрічаються такі види консалтингу: ІТ-консалтинг, маркетинговий консалтинг, юридичний консалтинг, фінансовий консалтинг, кадровий консалтинг.

На основі досліджень, результати яких наведені в першому та другому розділах, сформовано третій розділ дипломної роботи, який являє собою проект зі

створення бізнесу у сфері консалтингових послуг – консалтингового агентства «YourConsult».

Перш за все, розроблено концепцію проєкту, яка включає мету проєкту, цілі проєкту, місію та напрямки діяльності компанії, послуги, які надаватиме агентство, місце розташування. Також зазначено обрані КВЕД, за якими функціонуватиме консалтингове агентство, визначено цільову аудиторію компанії (керівники/власники малого та середнього бізнесу, держава) та її конкурентні переваги.

В третьому розділі також сформована структура робіт за даним проєктом. Початок підготовки до запуску роботи консалтингового агентства планується на 1 лютого 2024 року, початок роботи компанії – 13 травня 2024 року.

Також ми визначились із штатом працівників та побудували організаційну структуру консалтингового агентства. В штат входитимуть консультанти з маркетингу, з фінансів, з ІТ, проєктний менеджер та директор.

Визначено основні витрати, які будуть необхідні для створення підприємства, складено план з реалізації послуг, визначено прогнозований дохід та прибуток від діяльності, пораховано термін окупності початкових інвестицій, а також наведено ризики, які можуть певним чином вплинути на успішність проєкту.

Отож, оскільки зараз консалтингові послуги користуються непоганим попитом, бізнес у цій сфері є високоприбутковим, а період окупності становитиме трішки більше 1 місяця, то проєкт зі створення бізнесу у сфері консалтингових послуг можна вважати доцільним для реалізації.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бабаєв В.М. Управління проектами: Навчальний посібник для студентів спеціальності «Управління проектами» / Бабаєв В.М. – Харків: ХНАМГ, 2006. – 244 с.
2. Бейч Элейн. Консалтинговый бизнес: основы профессионализма / Элейн Бейч ; пер. с англ. — К. : Питер, 2006. — 272 с.
3. Блок Питер. Безупречный консалтинг / Питер Блок ; пер. с англ. — [2-е изд.]. — К. : Питер, 2007. — 304 с.
4. Богоявленська Ю.В. Проектний аналіз / Ю.В. Богоявленська – К.: Кондор, 2006. – 336 с.
5. Верба В. А. Організація консалтингової діяльності / В. А. Верба, Т. І. Решетняк. — К. : КНЕУ, 2009. — 244 с.
6. Верба В. А. Проектний аналіз: Підручник. / Верба В. А., Загородніх О. А. – К.: КНЕУ, 2008. – 322 с.
7. Верба В. Ринок консультаційних послуг. Його становлення та розвиток в Україні [Електронний ресурс] / В. Верба, Т. Решетняк // Менеджмент: методологія та практика. — Режим доступу: <http://www.management.com.ua/consulting/cons002.html>
8. Верба В.А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія / В.А. Верба. – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с
9. Вергуненко Н. В. Трансформація ринку консалтингових послуг. Вісник КНТЕУ. 2013. № 4. С. 15 – 24.
10. Данные исследования «Анализ рынка консалтинговых услуг Украины». проведенного исследовательской компанией «Международная маркетинговая группа Украина» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.marketing-ua.com>.
11. Закон України «Про підприємництво» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://zakononline.com.ua/documents/show/155915__600660

12. Инфографика: рынок консалтинговых услуг. Бизнес No 27-28 от 17.07.2018. 2018. URL: <https://business.ua/biznes/item/1065-rynokkonsaltingovykh-uslug>. (дата звернення 05.12.2023)
13. Карпенко О.О. Перспективи розвитку консалтингової діяльності в Україні на основі європейського досвіду // Причорноморські економічні студії. – 2018. – Вип. 27. – С. 54 – 58.
14. Козаченко С. В. Консалтинг у сучасній ринковій економіці / С. В. Козаченко, В. Е. Новицький, О. С. Довгий / Інст. міжнар. економіки і міжнар. відносин НАН України. — К. : Арістей, 2006. — 380 с.
15. Кононенко, И. В. Выбор методологии для управления проектом: проблемы и перспективы / И. В. Кононенко, А. Агаи // Международная научнопрактическая конференция «Математическое моделирование процессов в экономике и управлении проектами и программами (ММП-2015)», Коблево, 14-20 сентября 2015 г. Труды. – Харьков : ХНУРЭ, 2015. – С. 100-104.
16. Краснейчук А. О. Управлінське консультування як різновид консультаційної діяльності. Вісник НАДУ. 2016. No 1. С. 43-50.
17. Кузнєцов Е. А. Управлінський консалтинг в системі інноваційного розвитку економіки і менеджменту. Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління : збірник наукових праць. Одеса, 2016. Т. 15, вип. 1(32). С. 9-22.
18. Менеджмент: теорія і практика: Навчальний посібник / Мазаракі А.А., Мошок Г.Є., Гомба Л.А., Погодаєв І.К., Ю.В.Поканєвич, Семенчук А.В. – К.: Атака, 2007. – 584 с.
19. Стан та потреби бізнесу в умовах війни: результати опитування в січні 2023 року. Центр розвитку інновацій, Офіс з розвитку підприємництва та експорту. URL: <https://cid.center/the-state-and-needs-of-business-at-war-results-of-the-january-2023-survey/>.
20. Сурженко Н.В. Розвиток ринку консалтингових послуг: зарубіжний досвід і реалії України // Збірник наукових праць Таврійського державного агротехнічного ун-ту (економічні науки) – 2018. - №2(37). – С. 105 – 110.

21. TOP-4 методологии управления проектами. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.pmservices.ua/project-management-news/top-4-metodologii-upravleniya-proektami/>.
22. Трофимова О.К. Классификация консалтинговой деятельности в Украине // Вісник Харківського національного ун-ту ім. В.Н. Каразіна. Економічна серія. – Харків: ХНУ, 2005. – №508. – С.115-118.
23. Управленческое консультирование : в 2 т. / под ред. М. Кубра. — [2-е изд., перераб.]. — К. : Интерэксперт, 2001. — Т. 1. — 319 с.
24. Управлінський консалтинг: підручник. Під заг. ред.. Безкровний М. Ф., Кропивко М. Ф., Палеха Ю. І., Іщенко Т. Д.. Київ: Видавництво ЛіраК, 2015. 310 с.
25. Abrams, R. M. (2014). Successful business plan: secrets & strategies. 6th ed. Palo Alto, Calif.: Planning Shop.
26. A Guide to the Project Management Body of Knowledge (PMBOK® Guide). – 4th Ed., ANSI/ PMI 99-001. – Project Management Institute, 2008. – 401 p.
27. ISO 21500:2012. Guidance on Project Management [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.mosaicprojects.com.au/PDF/ISO_21500_Communique_No1.pdf
28. Khdadadkny, M. Stages of implementation of project execution methodology. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://modernprojectmanagement.blogspot.com>.
29. McConnell, E. Project Management Methodology: Definition, Types, Examples. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.mymanagementguide.com/basics/project-methodology-definition>
30. Project Management Institute, Inc, A guide to the project management body of knowledge (fifth edition). – Project Management Institute. – 2013. – P. 589.
31. Washington State Department of Transportation, Project Risk Management Guide. – Engineering and Regional Operations. – 2012. – P. 122.