

УДК 005.572: 338.45: 674

Верба В.А.

*доктор економічних наук,
професор кафедри стратегії підприємств,**ДВНЗ «Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана»***ОРГАНІЗАЦІЙНЕ ПРОЕКТУВАННЯ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ
НА ОСНОВІ ПРОЦЕСНОГО ПІДХОДУ****ORGANIZATIONAL PLANNING OF CONSULTING BASED
ON A PROCESS APPROACH****АНОТАЦІЯ**

У статті узагальнено принципи та дослідницькі підходи щодо організаційного структурування консалтингових компаній, обґрунтовано доцільність використання процесного підходу при організаційному проектуванні консалтингової діяльності та розроблено управлінську матрицю, що базується на бізнес-моделі консалтингової фірми. Запропоновано модель основних і допоміжних бізнес-процесів консалтингової фірми.

Ключові слова: управлінське консультування, організаційне проектування, консалтингова фірма, бізнес-модель, бізнес-процеси.

АННОТАЦИЯ

В статье обобщены принципы и исследовательские подходы к организационному структурированию консалтинговых компаний, обоснована целесообразность использования процессного подхода при организационном проектировании консалтинговой деятельности и разработана управленческая матрица, которая основана на бизнес-модели консалтинговой фирмы. Предложена модель основных и вспомогательных бизнес-процессов.

Ключевые слова: управленческое консультирование, организационное проектирование консалтинговая фирма, бизнес-модель, бизнес-процессы.

ANNOTATION

In the article the principles and research approaches for organizational structuring of consulting companies are summarized, suitability of process approach in organizational planning of consulting is proved, management matrix based on business model of consulting company is developed. The model of major and auxiliary business processes of consulting company is proposed.

Key words: Management consulting, organizational planning, consulting company, business model, business processes.

Постановка проблеми. Розвиток управлінського консультування переконливо доводить, що сьогодні цю сферу діяльності по наданню професійних послуг необхідно розглядати як інфраструктурний елемент знаннєвий економіки, що генерує і поширює управлінські технології для забезпечення розвитку економічних систем макро і мікрорівнів, надає професійну допомогу підприємствам у процесі управління їх розвитком [1-5]. Така поліаспектність управлінського консультування об'єктивно спричинила виникнення розмаїття напрямів, форм, методів і моделей консультування, підходів до його організаційного проектування. Управління консалтинговими компаніями як знаннєвими організаціями, що надають професійні послуги, принципово відрізняється від управління виробничими підприємствами, що позначається на необхідності виявлення специфічних форм організації такої діяльності.

Дослідження сформованих теоретичних положень організаційної побудови консалтингового бізнесу дає нам можливість стверджувати, що традиційно при описі організаційних принципів побудови підприємств, що надають консалтингові послуги, розглядаються класичні організаційно-правові форми підприємницької діяльності та організаційні структури підприємства. Проте особливості організації виробничого процесу створення знаннєвих продуктів поребує формування специфічні вимоги до процесу організаційного проектування консалтингового підприємства. З метою підвищення результативності надання професійних консалтингових послуг, адаптивності організаційно-структурних характеристик консалтингових фірм, вважаємо необхідним визначити ключові методологічні засади їх організаційного проектування.

Практика організаційного проектування консалтингового бізнесу свідчить про значну ідеологічну розбіжність концептуальних підходів, які застосовують науковці для обґрунтування принципів організаційної структуризації підприємств, процесу упорядкування організаційно-структурних характеристик управлінських систем. Більшість наукових праць у цьому напрямі досліджень присвячена або організаційно-правовим особливостям функціонування консалтингового бізнесу (одиначні консультанти, партнерства й акціонерні товариства), або організаційно-управлінським принципам структурної побудови консалтингової організації (функціональні, матричні, дивізіональні організаційні структури). У контексті зазначеного уявляється доцільним запропонувати авторське концептуальне уявлення організаційно-управлінської матриці консалтингової компанії, що ґрунтується на принципах процесно-проектного управління.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз праць останнього десятиліття, присвячених управлінському консультуванню, дає можливість виокремити кілька підходів до принципів організації консалтингового бізнесу та управління консалтинговою фірмою. Більшість дослідників [6-9] зводять управління консалтинговою компанією до управління консалтинговими проектами, фактично виключаючи

сферу знаннєво-компетенційного консультування (продукування та поширення нових знань у сфері управління організаціями) та управлінську діяльність, що спрямовані на формування сервісних і репутаційних складових консультування. За умов значних трансакційних витрат у консалтинговому бізнесі, коли витрати часу консультантів на розроблення методології консалтингових продуктів, комунікації з їх просування сягають понад 50% загального часу їх роботи, ігнорувати цю складову ділової активності, на наш погляд, неприпустимо.

Якісно відмітним підходом до організаційного проектування консалтингового бізнесу є пропозиція розглядати його як проектно-орієнтовний, і всі види діяльності консалтингової компанії (виробничу, розвитку бізнесу й організаційного розвитку) вважати проектами. У такому контексті її діяльність зводиться до виконання чотирьох груп проектів: комерційні (надання консалтингових послуг клієнтам), маркетингові (виявлення потреб, представлення продуктів на ринку, залучення потенціальних клієнтів), інвестиційні проекти (спрямовані на вдосконалення наявних і розроблення нових консалтингових продуктів, власний організаційний розвиток) та проекти продажу (підготовка пропозицій замовнику та укладання контрактів) [8]. Російські дослідники Д. Садков і Г. Ципес пропонують зазначені вище проекти об'єднати у три базові цикли діяльності консалтингової компанії – продуктової, клієнтський і розвитку. Продуктової цикл включає виробничу діяльність з розвитку продуктів, їх пропагування, роботу з надання консалтингових послуг клієнтам. Клієнтський цикл зорієнтований на підтримку процесів взаємовідносин з клієнтами і їх продажу. Цикл розвитку підтримує процеси виявлення і обґрунтування напрямів змін, реалізацію процесів поліпшення консалтингової компанії та оцінювання їх наслідків) [9]. Ця концептуальна модель підтверджує важливість забезпечення дослідницьких, маркетингових процесів на підприємстві, необхідність зосередження уваги на процесах комунікації і продажу. Проте виконувати таку діяльність як термінові унікальні разові роботи (а саме це є сутністю проектів) навряд чи раціонально.

Доречно звернути увагу на наукові ідеї російського науковця Д. Попова, який досліджує процесні принципи організації консалтингового бізнесу. Структуруючи бізнес-модель консалтингової компанії, він пропонує виокремити окрім основних бізнес-процесів (до яких віднесено пошук проектів, ініціацію, планування, реалізацію та закриття проектів) допоміжні процеси управління грошовими потоками та офіс-менеджмент і процеси розвитку (комплексне управління персоналом, знаннями, проектами і стратегічне управління) [10, с. 13]. Цей варіант бізнес-процесів, на думку Д. Попова, дає можливість сформулювати ланцюжок створення цінності в консалтинговому бізнесі.

Уразливість запропонованої бізнес-моделі, на наш погляд, полягає в порушенні логіки формування ключових бізнес-процесів, яка ігнорує інноваційний принцип розвитку консалтингового бізнесу через нарощування доданої цінності для клієнта, а також конфігурації допоміжних бізнес-процесів, які мають сприяти ефективній реалізації основних процесів організації. Вважаємо, що концептуально бізнес-модель консалтингової компанії має відображати вектор формування доданої цінності для її клієнтів, розуміння, які саме результати бізнес-процесів забезпечують поліпшення і розвиток клієнтських організацій.

Найбільш наближеною до цієї вимоги, на наш погляд, є організаційна модель консалтингового бізнесу, яку запропонував К. Макхем [11]. Його бізнес-модель складається із таких ключових бізнес-процесів – визначення ринкового продукту, управління замовленням, управління продажами. Автор наголошує на необхідності спрямування діяльності консалтингової компанії на ідентифікацію споживчої цінності, здійснення комунікацій із клієнтами, процеси продажу.

Постановка завдання. Враховуючи поліаспектність консалтингової діяльності у сфері управління, необхідність виявлення та розвитку знаннєвих активів консалтингових компаній у межах цієї статті зосередимось на обґрунтуванні доцільності використання процесного підходу при організаційному проектуванні консалтингових компаній та запропонуємо управлінську матрицю консалтингової діяльності, що базується на бізнес-моделі консалтингової фірми.

Виклад основного матеріалу дослідження. Процесна концепція розвитку консалтингової компанії має базуватися на принципах реалізації стратегічної ідеї через побудову й оптимізацію бізнес-процесів, які відображають сутнісне наповнення бізнесу та сфокусовані на створення доданої цінності як для зовнішніх, так і для внутрішніх клієнтів. Закономірним наслідком вибору процесної концепції розвитку має стати її стратегічна орієнтація та клієнтоорієнтованість. Зміна управлінської функціонально-вертикальної парадигми управління на процесну викликає серйозні трансформаційні зміни: 1) дотримання стратегічної формули компанії (місії, цінностей, візії, цілей та способів їх досягнення); 2) фокусування операційної діяльності компанії на створенні доданої споживчої цінності; 3) організаційну структурування, засновану на моделюванні бізнес-процесів; 4) систему мотивації, що базується на принципах результативності бізнес-процесів з позицій зовнішніх і внутрішніх клієнтів; 5) відкритість та прозорість компанії для її працівників різних рівнів [12].

У межах концепції процесного управління об'єктом планування, аналізу і контролю стає бізнес-процес та його результати. Тому одним

із вихідних питань методології процесного управління є трактування бізнес-процесів як головного об'єкта управління, визначення їх конфігурації та принципів формування. Саме конфігурація бізнес-процесів підприємства стає відмітною ознакою компанії, що визначає логіку прийняття управлінських рішень, встановлює межі відповідальності менеджменту за досягнуті результати.

Прихильники процесної концепції розвитку підприємства наголошують [13-15] на її потужному потенціалі, що ґрунтується на її ключових постулатах, а саме: 1) система управління спрямована на безперервне поліпшення результатів діяльності для основних клієнтів і стейкхолдерів; 2) створення і зростання доданої цінності для клієнтів, що призводить до пошуку шляхів оптимізації бізнес-процесів і спрямовує зусилля менеджменту та співробітників на досягнення встановлених стратегічних орієнтирів.

Звернемо увагу на основні можливості, що відкриваються перед підприємством у результаті впровадження процесного підходу:

- оптимізація системи загального корпоративного управління, що підсилює її прозорість для керівництва та персоналу, забезпечує гнучкість реагування на зміни зовнішнього середовища;
- формування раціональної та дієвої системи показників і критеріїв оцінки ефективності управління на кожному етапі створення цінності для споживача;
- побудова системи управління, що спрямована на безперервне поліпшення результатів діяльності для основних клієнтів і стейкхолдерів компанії (споживачів, акціонерів, персонал і партнери компанії, суспільство).

Виходячи з універсальності методології процесного управління, її застосування можливе на підприємствах різних масштабів, бізнес-профіль, напрямів діяльності. Сучасні дослідження у сфері процесного управління демонструють комплексність розробок системи управління, яка охоплює елементи структурної побудови компанії, системи мотивації, формування про-

цесно-орієнтованого обліку та планування, інформаційне забезпечення з боку відповідних інтелектуальних бізнес-рішень [16]. Елементи процесного управління інтегровані з методологією стратегічного управління, збалансованої системи показників, системи управління клієнтами, бенчмаркінгом, створюючи потужний потенціал якісних покращень у компанії.

Розвиваючи ідеї процесного управління у проектно-орієнтованому бізнесі [17-18], спробуємо сформулювати принципи і методичні засади формування бізнес-моделі консалтингової компанії як організаційної моделі управління та ідентифікації ключових бізнес-процесів, у яких створюється додана цінність клієнтам.

Вихідним пунктом у побудові такої моделі має бути розуміння вектора розвитку консалтингової компанії через її спрямованість на ефективне створення цінності для клієнтів. Тому бізнес-модель консультування не може бути подана як перелік видів діяльності, що описують звичайні дії щодо прийняття управлінських рішень, або складові консалтингового проекту. Відповідно до принципів процесно-орієнтованого управління при формуванні моделі консалтингової співпраці пропонуємо виокремити такі ключові бізнес-процеси (рис. 1): ідентифікація потреби клієнта з метою розвитку його організації, формування ціннісної пропозиції для клієнта, розроблення індивідуального консалтингового продукту, формування механізму впровадження змін у клієнтській організації, створення передумов проведення в клієнтській організації якісних змін і супровід впровадження змін та моніторинг розвитку компанії.

Розглянемо детальніше зміст бізнес-процесів консалтингової співпраці з позицій створення доданої цінності.

Консалтингова співпраця має розпочинатися з бізнес-процесу «ідентифікації потреби клієнта з метою розвитку його організації». Зміст робіт за цим бізнес-процесом залежить від методології консалтингової компанії, бачення клієнтом проблемних зон функціонування і розвитку своєї компанії, типів консалтингових продуктів, потенційних можливостей і глибини взаємодії консультантів з клієнтами. Тому цей бізнес-процес може включати як тривалий за часом етап проведення глибокої діагностики клієнтської організації для формування потреб клієнта, так і короткостроковий етап експрес-аналізу певного напрямку або проблемної зони клієнта. У деяких випадках консультанти можуть у перебігу переговорного діагностичного інтерв'ювання визначити потреби клієнта, що дає їм можливість сформулювати системне бачення потреб клієнта. Результатом цього бізнес-процесу має стати артикульоване спільне бачення проблемних зон та на-

Допоміжні бізнес-процеси консалтингової фірми



Рис. 1 Бізнес-модель консалтингової фірми

прямів якісних змін клієнтської компанії, що є підставою для визначення завдань і результатів консультивання. У цьому бізнес-процесі учасники консалтингової співпраці мають зрозуміти можливі цінності спільної роботи.

Другим бізнес-процесом є формування ціннісної пропозиції для клієнта, який фактично має зафіксувати ціннісні параметри і характеристики консалтингового продукту – тієї акцептованої цінності, яку прагнуть створити й отримати сторони. Ураховуючи стратегічне позиціонування (знаннево-компетенційне або проблемно-орієнтоване консультивання), належність до предметно-функціональної сфери, рівень інноваційності, консалтингова компанія у цьому процесі може як самостійно розробляти управлінські технології розвитку клієнтської організації, так і адаптувати відомі консалтингові концепції до умов і потреб клієнта. Зрозуміло, що вкрай важко визначити всі параметри змін, які мають відбутися в соціально-економічній системі клієнтської організації, проте базові результати мають бути зафіксовані у консалтингових пропозиціях та у контракті.

Бізнес-процес «розроблення індивідуалізованого консалтингового продукту» залежно від рівня унікальності завдань, що їх має вирішити консультант, рівня залучення до його розроблення персоналу, і, передусім, керівництва клієнтської організації, може бути різним за тривалістю та масштабом ресурсів, які необхідні для розроблення консалтингового продукту. За умов типової проблемної ситуації, відсутності особливих вимог щодо результатів консультивання та наявності у консалтингової компанії стандартного продукту, який пропонується клієнту, цей бізнес-процес може бути формальним. У випадках, коли клієнтська компанія потребує масштабних трансформацій у процесі розвитку, розвинення інноваційного потенціалу персоналу, широкомасштабних змін усіх складових системи, розроблення й узгодження елементів консалтингового продукту потребують значних зусиль та ресурсів як з боку консультантів, так і з боку клієнтської організації.

Залежно від типу консалтингових продуктів бізнес-процес «формування механізму впровадження змін у клієнтській організації» може бути як самостійним, так і частково об'єднаним з іншими бізнес-процесами. За умов пропозиції клієнту стандартного консалтингового продукту цей бізнес-процес є надзвичайно важливим унаслідок необхідності розроблення плану імплементації інноваційних змін, розподілу відповідальності та планування ресурсів для забезпечення сформованої у консалтинговій пропозиції цінності консалтингової співпраці. У процесі розроблення консалтингового продукту, рівень унікальності якого потребує обов'язкового дослідження та прогнозування на стадії формулювання механізмів взаємодії, розроблення плану впровадження, чіткого поетапного просування до встановлених параметрів і результатів, цей

бізнес-процес може бути інтегрований з бізнес-процесом «розроблення консалтингового продукту».

Бізнес-процес, спрямований на створення передумов проведення якісних змін у клієнтській організації, має актуалізувати зусилля консультантів на проведення підготовчої роботи проекту управління змінами у клієнтській організації. Інформування персоналу клієнтської організації щодо цілей і завдань консультивання, уточнення проектної команди консалтингового проекту, їх прав, відповідальності, затвердження бюджету проекту, мають забезпечити когнітивну підтримку у впровадженні змін у компанії.

Останній процес у представленій моделі – «супровід впровадження змін та моніторинг розвитку компанії». Відповідно до обраної моделі консультивання він може бути як найвідповідальнішим, обов'язковим процесом консалтингової співпраці (при виборі моделі безпосередньої співпраці консультанта з клієнтом), так і необов'язковим (при виборі експертної моделі консультивання). Процес впровадження якісних змін тривалий. За умов динамічного середовища більшість рішень, які спільно приймалися на етапі розроблення, потребують моніторингу і ревізії. Тому для більшості трансформаційних консалтингових продуктів, до яких ми відносимо розвиток, значну цінність становить активна співпраця з клієнтами в процесі здійснення змін.

Процесний підхід до управління консалтинговою компанією базується на принципах реалізації стратегічної ідеї її розвитку (незалежно від типу, спеціалізації, масштабу консалтингової діяльності) через побудову й оптимізацію бізнес-процесів, які відображають сутнісне наповнення бізнесу та сфокусовані на створення доданої цінності як для зовнішніх, так і внутрішніх клієнтів. Закономірним наслідком процесної моделі управління консалтинговим бізнесом є організаційне закріплення його стратегічної орієнтації і клієнтоорієнтованості. Така зміна управлінської парадигми і застосування управлінської матриці процесної організації викликає необхідність узгодження процесно-проектних засад управління взаємодією з клієнтом і посилення інноваційного підґрунтя розвитку консалтингової компанії.

Висновки з проведеного дослідження. Проведене дослідження виявило поліаспектність і багатогранність консалтингової діяльності, яка передусім виявляється в інноваційній природі консалтингових продуктів і послуг. Організаційне проектування консалтингової діяльності на принципах процесного підходу дає можливість забезпечити інноваційну спрямованість розвитку, сфокусувати зусилля на проведенні науково-дослідних робіт у сфері пошуку новітніх управлінських ідей розвитку економічних систем і створення організаційних механізмів комерціалізації управлінських інновацій через впровадження нових організаційних форм вза-

ємодії учасників консалтингового процесу. У контексті стратегічного позиціонування і напрямів консалтингової взаємодії з клієнтами профіль інноваційних зусиль консалтингових компаній може мати продуктову або реляційну спрямованість, підтримувати збереження власного конкурентного статусу або забезпечувати їх інтеграцію в мережі партнерства, фокусуватися на виконанні довгострокових проектів аутсорсингового характеру.

Позиціонування консалтингового бізнесу як процесно-орієнтованого зумовлює визначення механізму реалізації стратегічного розвитку, підтримки інноваційних процесів якісних змін у компанії. З метою забезпечення інноваційного розвитку консалтингової компанії й ефективного операційного управління вважаємо необхідним застосування системи управління, ґрунтованої на принципах гармонізації процесно-проектної методології, яка органічно поєднує переваги процесно-орієнтованого управління і методології проектного менеджменту.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. McKenna Christopher D. The World's Newest Profession: Management Consulting in the Twentieth Century / McKenna Christopher D. – New York : Cambridge University Press, 2006.
2. Kipping M. Trapped in their wave: the evolution of management consulting/Kipping M. – T. Clark & R. Fincham (Eds.), Oxford: Blackwell, 2002. – P. 28-49.
3. Clark T. Management paradigms for the new millennium / T. Clark, S. Clegg // International Journal of Management Reviews. – 2000. – № 2. – P. 45-64.
4. Management Consulting Today and Tomorrow. Perspectives and Advice from 27 Leading World Experts/Edited by Larry E. Greiner, Flemming Poulfelt Paperback. 2009 Routledge. – 510 p.
5. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток : монографія / В. А. Верба ; М-во освіти і науки України, ДВНЗ «Київський нац. екон. ун-т ім. В. Гетьмана». – К. : КНЕУ, 2011. – 327 с.
6. Кубр М. Управленческое консультирование. Введение в профессию / Кубр М. – М. : Планум, 2004. – 976 с.
7. Уикхем Ф. Консалтинг в управлении проектами / Ф. Уикхем ; пер. с англ. – 2-е изд. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 368 с.
8. Ципес Г. Л. Менеджмент проектов в практике современной компании / Г. Л. Ципес, А. С. Товб. – М. : Олимп-бизнес, 2006. – 304 с.
9. Sadkov D. Basic project-oriented models of consulting company activities [Electronic resource] // D. Sadkov, G. Tsipes // PW world today : featured paper : July 2009 Published in PM World Today – July 2009 (Vol XI, Issue VII). – Mode of access : <http://www.pmforum.org/library/papers/2009/PDFs/july/Sadkov-Tsipesg-ENG.pdf>.
10. Попов Д. С. Управление консалтинговыми организациями в условиях становления экономики знаний : автореф. дис. ... на соискание науч. степени канд. экон. наук : спец. 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / Д. С. Попов. – 2009. – 20 с.
11. Маххем К. Управленческий консалтинг / Маххем К. ; пер. с англ. – М. : Дело и сервис, 1999. – 288 с.
12. Верба В. А. Развитие компании на принципах процессного управления / В. А. Верба // Стратегия развития Украины (экономика, социология, право) : науч. журн. ; вып. 1–2. – К. : Книж. вид-во НАУ, 2008. – С. 517-526.
13. Хаммер М. Бизнес в XXI веке: повестка дня / М. Хамер // Пер. с англ. – М. : ООО «Издательство «Добрая книга», 2005. – 336 с.
14. Харисон Дж. Оптимизация бизнес-процессов: документирование, анализ, управление, оптимизация/ Дж. Харисон Дж., К. Еселинг, Х. Нимверген// – СПб. : «Азбука», 2002. – 328 с.
15. Репин В. В. Процессный подход к управлению. Моделирование бизнес-процессов / В. В. Репин, В. Г. Елиферов // – М. : Изд-во Манн, Иванов и Фербер, 2012. – 544 с.
16. Управление эффективностью организации / Процессно-ориентированное управление [Электронный ресурс] / Официальный сайт компании SAS // Режим доступа : [//www.sas.com/offices/europe/russia/software/solutions/abm.html](http://www.sas.com/offices/europe/russia/software/solutions/abm.html).
17. Верба В. А. Передумови успішної реалізації проектів розвитку / В. А. Верба // Вісник Криворізького економічного інституту КНЕ. – 2009. – № 3 (19). – С. 34-39.
18. Верба В. А. Гармонізація процесного та проектного підходу до управління розвитком компанії / В. А. Верба // Управління проектами та розвиток виробництва : зб. наук. праць. – 2009. – № 3 (31). – С. 14-22.