

По Херсонській області:

$$O = 92\,937\,538,24 / 48\,334\,761,76 = 1,9 \text{ років}$$

Рентабельність переробки буде складати:

$$P = (\Pi / \Sigma Z) \cdot 100, \% \quad (10)$$

По Україні:

$$P = (214\,781\,661,5 / 413\,072\,058,5) \cdot 100\% = 52 \%$$

По Херсонській області:

$$P = (48\,334\,761,76 / 92\,937\,538,24) \cdot 100\% = 52 \%$$

Висновки

Таким чином, в результаті економічних розрахунків встановлено, що рентабельність переробки стебел льону олійного із застосуванням інноваційних технологій складає 52%, а окупність затрат на створення нової технологічної лінії дорівнює 1,9 років.

Економічними розрахунками доведено, що спалювання стебел льону олійного недоцільне й економічно невигідне.

Література

1. Бойчук І.М. Економіка підприємства / Харів М.С., Хончан М.І., Піча Ю.В. – К. : "Каравела", Львів : "Новий Світ-2000". – С. 61.
2. Мних С.В. Економічний аналіз : [підручник] / С.В. Мних. – К. : Центр навчальної літератури, 2003. – 412 с.
3. Бутинець Ф.Ф. Економічний аналіз : [навч. посібник для студ. вищих навч. закладів] / Ф.Ф. Бутинець. – Житомир : ПП «Рута», 2003. – 680 с.

Надійшла 06.10.2010

УДК 658.8

В. А. ВЕРБА

Київський національний економічний університет імені В. Гетьмана

КОНСАЛТИНГОВИЙ ПРОЕКТ: СУТНІСТЬ, ОЗНАКИ ТА ПЕРЕДУМОВИ УСПІШНОЇ РЕАЛІЗАЦІЇ

В статті визначено сутність і специфіку консалтингових проектів як проектів розвитку клієнтських організацій. Аргументовано ознаки і властивості консалтингових проектів, що зумовлюють специфіку їх підготовки і реалізації. Визначено передумови успішної реалізації консалтингових проектів.

In the article the nature and specificity of consulting projects as the development projects of client organizations are defined. The characteristics and properties of consulting projects that determine the specificity of their preparation and implementation are argued. The conditions of successful consulting projects are identified.

Ключові слова: консалтинговий проект, проект розвитку, управління проектом, активні проекти.

Постановка проблеми. Підвищення ефективності взаємодії консультантів із клієнтськими організаціями є найбільш поширеною темою обговорення фахівців-практиків менеджмент-консалтингу, сферою пильної уваги членів професійних об'єднань консультантів, предметом досліджень науковців з управлінського консультування.

Тематична багатогранність і теоретична еkleктичність питань ефективності консалтингового процесу формують відповідний інформаційний простір дослідження. Пошук механізмів підвищення результативності консультування відбувається в напрямках визначення принципів і моделей взаємодії консультантів із клієнтами, дослідження когнітивної природи оцінювання результатів консультування, уточнення специфіки консалтингового процесу та окремих його етапів, формування стандартів консалтингових послуг [1], принципів раціоналізації процесів взаємодії клієнта з консультантом. Віддаючи належне актуальності всіх напрямів наукового пошуку, зазначимо, що емпіричні дослідження [3, 5, 9, 13, 14] результативності співпраці консультантів із клієнтами, що проводилися [8, 9, 11] американськими і європейськими дослідниками підтверджують робочу гіпотезу щодо необхідності активного застосування

методології проектного менеджменту для забезпечення результативності взаємодії консультантів з клієнтськими організаціями. Традиційно, як у практиці консультування, так і в науково-навчальній літературі, проектна форма організації консалтингової взаємодії визнається як найбільш дієва. Проте, незважаючи на активне застосування у практиці консультування проектних принципів діяльності, більшість виконаних консалтингових проектів визнаються клієнтами як такі, що не досягли очікуваних результатів [8, 9]. Узагальнюючи оприлюднені результати досліджень в сфері підготовки і реалізації консалтингових проектів, відмітимо, що увага дослідників зосереджена у напрямку визначення видів робіт, які мають здійснюватися впродовж консалтингового циклу [10, 13-14], дослідження факторів успіху [8,9] і ризиків консалтингових проектів [16].

Проте застосування інструментарію проектного управління в практиці консалтингових підприємств утворюють низьку проблемних зон, що залишаються поза зоною уваги наукової спільноти. Найактуальнішими з них, на наш погляд, є: 1) відсутність чіткої семантичної ідентифікації консалтингового проекту, визначення його ознак і параметрів; 2) необхідність уточнення ролей, інтересів і зон відповідальності учасників (стейкхолдерів) консалтингового проекту в залежності від його типу і масштабу; 3) визначення принципів проектно організації і механізму гармонізації елементів консалтингового процесу із бізнес-процесами консалтингової компанії; 4) з'ясування особливості підготовки і реалізації консалтингових проектів різних профілів; 5) вибір індикаторів оцінювання результативності і ефективності консалтингових проектів тощо.

У цьому зв'язку уявляється доцільним поставити питання та вирішити науково-прикладну проблему семантичної ідентифікації консалтингових проектів, їх ключових ознак, а також особливостей застосування проектно методології в консалтинговому бізнесі.

Аналіз опублікованих надбань щодо визначеної проблеми. Значна кількість публікацій, в яких піднімаються питання дослідження проблемного поля визначення природи консалтингових проектів, логіки взаємодії консультантів і клієнтів у процесі підготовки і реалізації консалтингових проектів, а також місця консалтингових проектів в управлінських матрицях консалтингових і клієнтських компаній, зумовлена кросдисциплінарністю і багатогранністю окресленої проблеми. На наш погляд, всі праці цього предметного напрямку доцільно умовно об'єднати у декілька груп.

До першої групи вважаємо за можливе віднести фундаментальні дослідження управлінського консультування, в яких значну увагу приділено опису моделей співпраці консультантів із клієнтами, змісту основних етапів консалтингового процесу, оцінюванню ефективності і результативності консультування. Більшість з цих панорамних публікацій носять навчально-методичний характер, що висвітлюють теоретичний аспект означених питань [13, 14, 17, 18]. Фокус на методологічні засади консалтингового проектування, планування робіт у процесі консультування, а також інструментарій співпраці консультантів із клієнтськими організаціями зробили у своїх працях Г. і Р. Ліппіт [14], Ф.Уікхем [12], Е.Шейн[13] та ін.

Другу групу утворюють публікації, що присвячені опису практичного досвіду, результатів теоретичних та емпіричних досліджень, які висвітлюють окремі аспекти застосування проектно методології у практиці управлінського консультування. Найбільший інтерес для нашого дослідження являють наукові праці західних дослідників, які на підставі аналізу чисельної вибірки реалізованих консалтингових проектів, проведених опитувань різних учасників консалтингового процесу, перевірили гіпотези щодо факторів успіху результативності консультування. Відмітимо інтерес українських науковців [19, 20] в у сфері проектного консультування, а також російських дослідників, які опікуються проблемами підготовки консалтингових проектів [15, 16, 26].

Мета дослідження. Наполягаючи на багатовекторності визначеної проблеми, в межах цього дослідження маємо за мету визначити сутність консалтингового проекту, аргументувати наявність специфічних ознак, які зумовлюють необхідність врахування особливостей консалтингових проектів в ході їх підготовки і реалізації.

Виклад основних результатів дослідження. Наприкінці минулого століття в управлінській практиці управління змінами отримала поширення методологія проектного менеджменту. Інтегрування методології проектного менеджменту в управлінські процеси надає компаніям реальний шанс сконцентрувати зусилля на досягненні стратегічних цілей, забезпечити організаційну та ресурсну підтримку реалізації стратегії підприємства. Втім, наголошуючи на необхідності застосування проектних принципів при реалізації консалтингового процесу, науковці залишають поза зоною уваги природу консалтингового проекту, його специфічні ознаки. Вразливість такої позиції полягає у неможливості застосування стандартних підходів проектного менеджменту при формулюванні завдань консалтингового проекту, ідентифікації кількісних і якісних параметрів його результату, плануванні бюджетів тощо.

Ураховуючи відсутність єдиного трактування консалтингового проекту, маємо уточнити його сутність і ключові ознаки. Онтологічна невизначеність у літературі дефініцій консалтингової послуги, консалтингового продукту, консалтингового проекту, а також ігнорування проектної ідеології, призвели до таких непорозумінь, коли консалтинговий проект визначають як «комплекс консалтингових послуг із впровадження розроблених пропозицій і заходів з підвищення ефективності у практичну діяльність підприємства» [16]; «проекти, що реалізуються консультантами» [21]; проекти, в яких «зусилля та

відповідальність, що передбачені проектом, підприємство готове поділити з консультантами» [21].

Базуючись на концептуальних засадах ідентифікації проекту як діяльності, за якою матеріальні, фінансові та людські ресурси організовані новаторським способом для виконання унікальної роботи за умов обмеженого часу й витрат для досягнення позитивних змін, пропонуємо надалі під консалтинговим проектом розуміти організаційну форму взаємодії консультантів з клієнтськими організаціями в межах консалтингового процесу, що виявляється через комплекс заходів, спрямованих на якісну зміну стану клієнтської організації задля досягнення визначених цільових параметрів та з урахуванням встановлених ресурсних і часових обмежень.

Для успішного здійснення консалтингових проектів необхідно вирізнити їхні базові ознаки, які допоможуть консультантам і клієнтам усунути когнітивний бар'єр в оцінюванні параметрів проекту, сконцентрувати увагу на об'єктах управління й використати необхідний методичний інструментарій. Як відомо, базовими ознаками будь-якого проекту є його цільова спрямованість, кількісне вимірювання параметрів проекту, можливість визначення життєвого циклу та існування в певному середовищі. Проте, з огляду на відмінність і специфічні властивості консалтингового проекту, вважаємо за необхідне визначити його характерні ознаки.

Незважаючи на різноманітність консалтингових проектів, всі вони спрямовані на розвиток клієнтських організацій, що позначається на їхніх специфічних властивостях, до яких у першу чергу відносяться: 1) активний характер, зумовлений динамічністю процесів розвитку як проекту, так і його реляційного середовища; 2) можливість корегування цільових настанов консалтингових проектів, що зумовлено динамікою процесу розвитку компанії; 3) кількісна невизначеність ключових параметрів проекту (результатів, бюджету та часу), що пояснюється високим ступенем непередбачуваності процесів розвитку компанії та її оточення; 4) «розмитість» фаз життєвого циклу, що позначається на ускладненні планових процедур підготовки та реалізації проекту [22]. Наведемо кілька аргументів на користь зазначеному.

Консалтингові проекти, як проекти організаційного розвитку, відповідають характеристикам так званих активних проектів, яким притаманна реалізація в умовах нестійкого та невизначеного середовища [16], тому являють собою адаптивну систему зі зворотнім зв'язком, яка реагує і підкоряється внутрішнім та зовнішнім змінам, вносить корективи та усуває конфлікти [24, 25].

Складність формулювання цільової спрямованості консалтингового проекту зумовлена, по-перше, унікальністю і неповторністю завдань, що мають бути виконані в результаті його реалізації, а по-друге, властивостями сучасного підприємства (клієнтської організації) як відкритої системи, що функціонує і розвивається, в межах і поза межами якої відбуваються різноманітні динамічні (циклічні або хаотичні) процеси, зафіксувати параметри змін яких не уявляється можливим. По-третє, дотримання часу досягнення та конфігурації параметрів результату консалтингового проекту важко спрогнозувати через появу нових ініціатив, що генеруються під час його реалізації, стають його часткою або набувають статусу взаємодоповнюючого проекту.

Отже, застосування усталених методичних підходів для ідентифікації цілей консалтингових проектів потребує відповідного корегування. Потреба у визначенні кількісних параметрів цільових установок проектів зумовлена необхідністю балансування параметрів результатів із часовими і ресурсними обмеженнями та з рівнем динамічності середовища проекту. Правомірним є висновок, що визначити кінцевий очікуваний результат консультування у кількісних і якісних параметрах розвитку соціально-економічної системи клієнтської організації, досягнення чого має свідчити про завершення консалтингового проекту, практично неможливо внаслідок динамічності процесів розвитку і високого ступеню невизначеності інноваційної культури персоналу клієнтської організації. Практикою підтверджено, що лише чверть консалтингових проектів досягають результатів, які на етапі планування визначаються як завдання проекту. Проведені опитування керівництва клієнтських організацій [8, с.81] показало, що на початку реалізації проектів, їх мета була зрозуміла 53% респондентам. Лише 43% консалтингових проектів мали прогноз кількісних параметрів ресурсів і результатів і 34% – механізм досягнення цільових настанов.

Узагальнюючи наведене, вважаємо, що для консалтингових проектів, які спрямовані на розвиток клієнтських організацій, учасникам проекту доцільно узгоджувати результати консультування як стан економічної системи з чітким вектором руху, уточнюючи якісні і кількісні параметри завдань окремих етапів проекту. Уточнення результатів консалтингового проекту значною мірою може відбуватися на термінах його реалізації і визначенні обсягів ресурсів для реалізації проекту, які мають визначатися за етапами виконання конкретних робіт, відповідно до досягнутих результатів попередніх етапів проекту.

Теорія проектного менеджменту передбачає визначення для кожного консалтингового проекту його життєвого циклу, що характеризується початком, періодами зародження, підготовки, реалізації, завершення. Ідентифікувати часові обмеження проекту необхідно для визначення моменту, в який можна оцінити рівень його успішності та виміряти його реальну вартість та цінність.

Критичний огляд публікацій з планування консалтингових проектів, дає право стверджувати про значну розбіжність наукових позицій в ідентифікації етапів консалтингового проекту, їх часових меж і відповідальності учасників. Існує безліч версій життєвого циклу проекту: від двофазного циклу до циклу, що складається із десяти і більше фаз. Аналітики частіше поділяють життєвий цикл консалтингового

процесу на передпроектну, проектну і післяпроектну фази (стадії) (рис. 1). Традиційно завершенням передпроектної фази стає рішення керівництва клієнтської організації щодо доцільності початку співпраці із консультантами. Проектна фаза характеризується спільною діяльністю консалтингової і клієнтської компанії щодо досягнення встановлених завдань проекту. Післяпроектна фаза, як правило, пов'язана із оцінюванням учасниками процесу консультування результативності спільних дій. За таких умов консалтинговий проект є складовою консалтингового процесу, який, на думку А.Посадського, містить три етапи: діагностика проблеми, розробка рішення і впровадження рекомендацій. Такий поділ зумовлений логікою визначення меж робіт і зони відповідальності консультантів і клієнтів в процесі підготовки і реалізації консалтингового проекту.

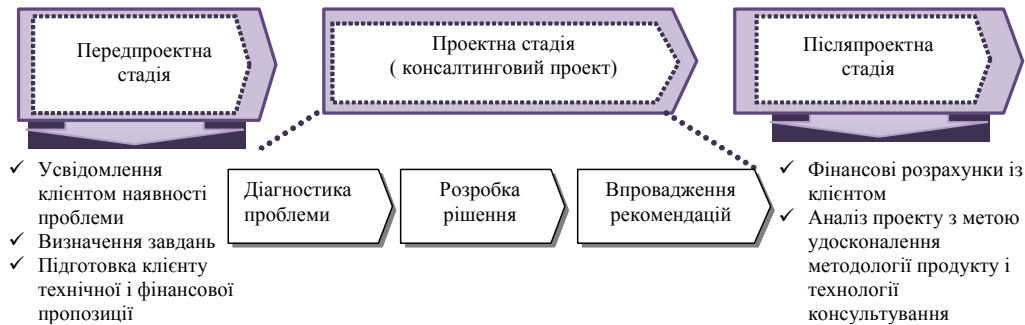


Рис. 1. Співвідношення консалтингового проекту і консалтингового процесу за А. Посадским [26]

Таку позицію щодо співвідношення консалтингового процесу і проекту не поділяє Ф. Уїкхем, який вважає, що консалтинговий проект проходить дев'ять стадій (перший контакт, рішення про спільну роботу, попередній аналіз, офіційна пропозиція, програма проекту, всебічний аналіз, реалізація, завершення, доводка) [12, с. 73-74].

Враховуючи особливості управління консалтинговими проектами, у їх життєвому циклі пропонуємо виділяти такі стадії: ініціації, планування, виконання і завершення (табл. 1). Не залежно від розмаїття напрямів, складності і тривалості консалтингових процесів, така структуризація проектного циклу дає можливість об'єднати різні за змістовним наповненням, але спрямовані на однаковий результат, зусилля клієнтів і консультантів. Ясна річ, різноманіття проектів розвитку ускладнює визначення методологічних засад управління ними, проте вимагає узагальнити особливості процесу підготовки, розробки та впровадження.

Таблиця 1

Основні процеси стадій життєвого циклу консалтингового проекту

Стадія консалтингового проекту	Завдання етапу	Основні процеси
1. Передпроектна	Ініціація взаємодії із клієнтом, підготовка консалтингової пропозиції, формалізація проекту	формування проектної групи; проведення попередньої діагностики (у випадку необхідності); підготовка консалтингової пропозиції клієнту з уточненням завдань консалтингового проекту, визначенням результатів консалтингового проекту, узгодження ключових завдань співпраці; формування попереднього складу учасників консалтингового проекту
2. Планування	Формування процесів управління консалтинговим проектом	уточнення і фіксація завдань консалтингового проекту й механізму їх досягнення; визначення і формування комплексу заходів і робіт за проектом; планування послідовності й тривалості виконання робіт; визначення ресурсного забезпечення як з боку консалтингової, так і клієнтської компанії; планування вартості етапів консалтингового проекту; визначення ризиків консалтингового проекту і формування програми протиризикових заходів; ідентифікація зон відповідальності учасників консалтингового проекту
3. Реалізація	Виконання консалтингового проекту	взаємодія консультантів із членами проектної групи клієнтської організації з метою здійснення проекту її розвитку; налагодження комунікацій в проекті, узгодження інтересів та організація взаємодії учасників проекту з персоналом клієнтської організації; ресурсне забезпечення проекту; моніторинг і контроль виконання завдань консалтингового проекту; аналіз реалізації проекту й ухвалення рішень в разі відхилення від плану
4. Завершення	Підсумкове оцінювання консалтингового проекту	аналіз результатів реалізації консалтингових проекту розвитку; проведення аудиту та підсумкового оцінювання проекту

Залежно від організаційної конфігурації консалтингових компаній, принципів проектного управління, ініціація проекту (або передпроектна стадія) може бути як складовою консалтингового проекту, так і виконуватися у межах операційної діяльності компанії. Завданнями передпроектної стадії консалтингового проекту є: формування проектної групи; проведення попередньої діагностики (у випадку необхідності); підготовка консалтингової пропозиції клієнту з уточненням завдань консалтингового проекту, визначенням очікуваних результатів і необхідних ресурсів, що мають бути надані з боку консалтингової і клієнтської компаній, зон відповідальності учасників консалтингового проекту. Результатами цього етапу проекту має стати формалізована й розроблена ідея якісних перетворень в компанії із визначенням орієнтовних цілей проекту; експертиза та порівняльний аналіз альтернативних проектних ідей; призначення керівника та формування команди проекту.

Завдання процесу планування консалтингового проекту полягають в уточненні його мети і механізму її досягнення, визначенні й формуванні комплексу заходів і робіт, які слід виконати, з конкретизацією їх тривалості, послідовності, ресурсного забезпечення, фіксації ризиків, вимог щодо якості проекту й узгодження дій учасників проекту. Планування консалтингового проекту спрямоване на визначення необхідного ресурсного забезпечення для досягнення результатів, які узгоджені і зафіксовані у контрактних угодах, розподілі відповідальності між активними і пасивними учасниками консалтингового проекту.

На етапі планування консалтингового проекту, відповідно до загальних принципів проектного менеджменту, необхідно: 1) сформулювати єдине уявлення (як з боку клієнта, так із боку консультантів) про зміст співпраці, узгодити параметри результатів, які мають стати критеріями оцінювання ефективності взаємодії; 2) структурувати й описати основні елементи консалтингового проекту; 3) формалізувати систему управління консалтинговим проектом, визначити його команду й організаційну структуру, принципи інтеграції проектної команди в управлінську матрицю клієнтської організації; 4) забезпечити функціонування процесів управління проектом і взаємодію всіх його учасників.

Під час здійснення проекту розвитку основним завданням команди консалтингового проекту є забезпечення виконання встановлених завдань консультування, організація виконання робіт за проектом, отримання й аналіз даних з просування проекту для визначення відхилень від базового плану. На етапі планування треба передбачити можливий рівень відхилень залежно від рівня інноваційності проекту. Контроль виконання робіт за проектом дає можливість відслідковувати рівень просування у напрямку встановлених результатів. Оскільки реалізація консалтингового проекту відбувається одночасно із поточною діяльністю клієнтської компанії, загострюється проблема системної інтеграції бізнес-процесів компанії з управлінськими рішеннями за проектом, активних комунікацій та ефективної взаємодії між усіма учасниками проекту, своєчасного ресурсного забезпечення виконання запланованого комплексу робіт. Більшість компаній у перебігу реалізації консалтингових проектів відчують необхідність подолання суперечностей між проектними базовими структурними принципами організації бізнесу та унікальними завданнями проектів розвитку, що за своєю природою потребують координації зусиль різних фахівців та підрозділів.

Завершення консалтингового проекту передбачає підсумкове оцінювання результатів за проектом. Одним із найважливіших аспектів завершального етапу консалтингового проекту є аналіз його результативності, визначення причин відхилень отриманих результатів проекту від запланованих, документування і оформлення звіту. Основними призначеннями звіту проекту розвитку є аналіз виконання проекту, підбиття підсумків щодо запланованих результатів та ефективності засобів їх досягнення. Оцінювання проекту мають здійснювати учасники проекту як з боку клієнта, так і консалтингової компанії.

Підсумкове оцінювання проектів розвитку полягає не тільки у визначенні рівня досягнення запланованих завдань, а й в узагальненні позитивних і негативних наслідків, з'ясуванні їх причин. Оцінювання консалтингового проекту слугує, по-перше, визначенню рівня ефективності реалізації проекту, по-друге – збагаченню досвіду реалізації проекту задля врахування його в подальшій консалтинговій діяльності. Тому фактично аудит консалтингових проектів покликаний поповнити скарбницю корпоративних знань консультантів в сфері управління змінами певного напрямку, а також стати джерелом інформації для майбутніх членів команд проектів розвитку.

Практика реалізації консалтингових проектів дозволяє нам виокремити ключові фактори успіху їх реалізації, які полягають у: 1) активній участі клієнта у передпроектній підготовці при формулюванні завдань консультування і результатів, що очікуються від консалтингової співпраці; 2) підтримці та активній участі керівництва та осіб, що залучені до проекту, у процесі його підготовки і реалізації; 3) залученні консультантів виключно для вирішення тих управлінських завдань, які клієнтська організація не може вирішити самостійно; 4) ефективній комунікації з керівництвом та персоналом клієнтської організації в процесі підготовки проекту, його виконання і завершення; 5) створенні механізму передачі знань з метою збагачення корпоративного знання клієнтських організацій, які після завершення проекту мають перетворитися на практику функціонування.

Узагальнюючи наведені в статті результати вирішення наукового завдання виявлення ознак та властивостей консалтингових проектів, а також встановлення концептуальних засад їх підготовки і

реалізації, вважаємо за доцільне зробити такі висновки.

Визнано, що однією з причин низької ефективності консалтингової співпраці є ігнорування можливостей застосування методології проектного аналізу та управління проектами в процесі консалтингової підтримки розвитку клієнтських організацій. У такому контексті встановлено, що недостатній рівень методологічного забезпечення управління консалтинговими проектами пов'язаний з неоднозначністю підходів до їх сутності, ідентифікації ознак і властивостей, які мають бути враховані для їх формалізації та розробки.

Базуючись на методологічних засадах управлінського консультування, проектного менеджменту, управління розвитком, запропоновано під консалтинговим проектом розуміти організаційну форму взаємодії консультантів з клієнтськими організаціями в межах консалтингового процесу, що виявляється через комплекс заходів, спрямованих на якісну зміну стану клієнтської організації задля досягнення визначених цільових параметрів та з урахуванням встановлених ресурсних і часових обмежень.

Визначено, що однією з специфічних ознак консалтингових проектів є їх належність до так званих активних проектів, яким притаманні реалізація в умовах нестійкого та невизначеного середовища. Така особливість консалтингових проектів зумовлює складність визначення кількісних параметрів їх результатів, розмитість меж етапів їх виконання, неточність визначення строків досягнення результатів і, відповідно, формування бюджетів.

Наведені результати проведеного дослідження не охоплюють усіх аспектів проблеми розробки та реалізації консалтингових проектів розвитку клієнтських компаній. Очікують на подальше дослідження такі завдання визначеної предметної сфери, як уточнення принципів прогнозування ресурсного забезпечення консалтингових проектів, утворення ефективних команд, здатних результативно реалізовувати консалтингові проекти; вимагає удосконалення й методичне забезпечення оцінювання ефективності консалтингових проектів.

Література

1. Gluckler J. Bridging uncertainty in management consulting: the mechanisms of trust and networked reputation/ J.Gluckler, T.Armbruster //Organization Studies.– 2003.– Vol 24.–№ 2.– pp.269-297
2. Finchman R. The consultant-cuent relationship: critical perspectives on the management of organizational change//Journal of Management Studies,– Journal of Management Studies,– 1999.–Vol.36.–Is. 3.– pp.335–351
3. Richter A. The relationship between clients and management consultants: an empirical analysis /A.Richter, S. Niewiem – Academy of Management Best.– Conference Pape.–2006
4. Karantinou K.M. Developing and managing relational market- based assets in professional services: client relationships in management consultancy/ M.K. Hogg, K.M. Karantinou// Marketing Management Journal, Vol. 17, Issue 2, Fall 2007, p. 16-39
5. Tomenendal M. The Consultant-Client Interface – A Theoretical Introduction to the Hot Spot of Management Consulting //Business & Management.– 2007. Paper № 31.
6. Jespersen L.C. Client-Consultant Relationships - An analysis of the client role from the client's perspective/ [Електронний документ] Режим доступу http://studenttheses.cbs.dk/bitstream/handle/10417/755/lars_christian_jespersen.pdf?sequence=1
7. Ciumara T. Standardization in the field of management consulting services. studii financiare (Financial Studies) .– 2009.–vol. 13.– is. 4.–pp. 200-207
8. Appelbaum S.H. The critical success factors in the client-consulting relationship // S.H. Appelbaum, A. J.Steed. Journal of Management Development.–2005.– Vol. 24.– Iss: 1.–pp.68 – 93
9. McLachlin R. Factors for consulting engagement success// Management Decision. –1999.–Vol. 37.–Iss: 5.– pp. 394-402.
10. Schaffer R. High-Impact Consulting: How Clients and Consultants Can Work Together to Achieve Extraordinary Results.– San Francisco: Jossey-Bass, CA.–2002.
11. Smith M. What client employees say about consultants.// Leadership & Organization Development Journal. –2002.–Vol. 23.–№ 2.– pp. 93-103
12. Уикхем Ф. Консалтинг в управлении проектами / Ф. Уикхем; [пер 2-го англ. изд.]. – М. : Дело и Сервис, 2006. – 368 с.
13. Шейн Э.Г. Процесс консалтинга. Построение взаимовыгодных отношений «клиент-консультант» / Шейн Э.Г. –спб : Питер, 2008. – 288 с.
14. Липпит Г. Консалтинговый процесс в действии / Липпит Г., Липпит Р. [пер. с англ.]. – Спб : Питер, 2007. – 208 с.
15. Гоносков А.И.Метод планирования консультационного проекта. "Как мы используем "логическую матрицу проекта" при составлении технического задания консультационного проекта"/ А.И. Гоносков, Г.П. Кудрявцева. // Материалы IV-й Конференции СПб Клуба консультантов и тренеров "Как создать и продвигать новый тренинг или бизнес-семинар" [Електроний документ]. Режим доступу

http://www.treko.ru/show_article_821

16. Александров С. Консультационный проект без риска. Как достичь желаемого и обойтись без ошибок / С. Александров, Н. Саламбаши // Управление компанией. – 2003. – № 4 [Электронный документ]. – Режим доступа : http://www.cfin.ru/consulting/cons_risk.shtml

17. Kubr M. Management consulting: a guide to the profession [4 ed.].– Geneva: International Labour Organization –2002.

18. Посадский А. Основы консалтинга : [пособ. для преп. экон. и бизнес-дисциплин] / А. Посадский. – М. : ГУВШЭ, 1999. – 240 с.

19. Книш М.Г. Методологічні підходи консалтингу: проектне, процесне, експертне консультування / М.Г. Книш, М.Б. Буньо // Вісник НУ"Львівська політехніка". Серія «Менеджмент та підприємництво в Україні: етапи становлення і проблеми розвитку». – 2008. – № 624. – С. 184–191.

20. Борзак О. Що таке ефективний консалтинговий проект / О. Борзак // Консалтинг в Україні : всеукр. журн. / АП "Асоц. консалтинг. фірм". – 2007. – № 5. – С.25–27.

21. Консалтинговый проект: повышение эффективности деятельности предприятия // Матеріали офіційного сайту консалтингової компанії "Корпоративные системы Интернет" [Электронный документ]. – Режим доступа : <http://corpsys.ru/Consulting/Folder/Project.aspx>

22. Верба В.А. Проекти розвитку компанії: проблеми та ознаки ідентифікації / В.А. Верба // «Менеджер» Вісника ДДНУУ. – 2009. – № 4 (50). – С. 207 – 214.

23. Бурков В.Н. Технология создания эффективных социально-экономических комплексов на основе активного проектирования / Бурков В.Н., Павлов С.Г., Цымбал С.В. // Труды МНТК «Теория активных систем». М. : ИПУ РАН, 2001. – С. 52–54

24. Балашов В.Г. Механизмы управления организационными проектами / Балашов В.Г., Заложнев А.Ю., Новиков Д.А. – М. : ИПУ РАН, 2003. – 84 с.

25. Кабицын А.В., Павлов С.Г., Черноморский Д.А. Активное проектирование: методология использования в российских условиях / Кабицын А.В., Павлов С.Г., Черноморский Д.А. // Труды МНПК «Современные сложные системы управления». – Липецк: ЛГТУ, 2002. – С. 60–61.

26. Посадский А. Стадии консалтингового процесса [Электронный документ]. – Режим доступа : <http://www.management.com.ua/consulting/cons014.html>

Надійшла 06.10.2010

УДК 338.001.36

О. Л. ГУРА

Одесский институт финансов УДУФМТ

ІНВЕСТИЦІЙНА ПРИВАБЛИВІСТЬ ЕКОНОМІКИ УКРАЇНИ

У статті розглянуто сучасний стан і динаміку зовнішньої торгівлі, іноземного інвестування в Україні у взаємозв'язку з рейтинговими оцінками країни в глобальному торговельному та інвестиційному середовищі.

It is considered in the article the modern consisting and dynamics of foreign trade, foreign investing of Ukraine in intercommunication with the ratings estimations of country in a global point-of-sale and investment environment.

Ключові слова: інвестиційний клімат, ВВП, прями іноземні інвестиції, рейтинг глобалізації, індекс економічної свободи, рейтингова оцінка конкурентоспроможності, глобалізовані країни.

Постановка проблеми у загальному вигляді. Україна має великий природно-ресурсний, людський та науково-технічний потенціал, що приваблює іноземних інвесторів та потенційних партнерів. Проте відсутність досвіду застосування всіх сучасних засобів ефективного формування торговельної політики ще не дозволяє Україні стати рівноправною учасницею світового співтовариства. Тому останнім часом значно підвищився інтерес до обґрунтування теоретичних засад ефективного здійснення зовнішньоекономічних відносин у провідних галузях національної економіки, розробки механізму здійснення торговельно-економічної політики на різних ієрархічних рівнях, а також до опрацювання конкретних принципів і правил ефективної організації зовнішньоекономічної діяльності України.

Аналіз досліджень і публікацій останніх років. Проблеми інвестиційного розвитку економіки України останніми роками активно аналізуються багатьма авторами: І.Т. Балабанов, І.О. Бланк, В. Будкін, І.В. Зяцько, І.В. Крючкова, В.М. Гриньова, Н. Ізосімова, К.В. Измайлова, Л. Карпенко, В.В. Ковальов, В. Новицький, І.В. Отодюк, Т. Панфілова, Ю. Пахомов, В.П. Семиноженко, С.В. Сенребряков.

У роботах економістів розглядаються тенденції у сфері інвестування наукоємних видів промислової діяльності з боку зовнішніх і внутрішніх інвесторів, проводиться економічна оцінка значення для України найвагоміших країн-інвесторів, досліджуються шляхи стимулювання інвестиційної діяльності.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми. Україна більш ніж 19 років розвивається шляхом незалежності. Цього часу повинно бути достатньо для повного відновлення економіки країн, які постраждали під час Другої світової війни. Але наприкінці другого десятиріччя ми все ще маємо