

МАТЕМАТИЧНІ МЕТОДИ, МОДЕЛІ ТА ІНФОРМАЦІЙНІ ТЕХНОЛОГІЇ В ЕКОНОМІЦІ

УДК 330.46

СИСТЕМАТИЗАЦІЯ РИЗИКІВ КОНСАЛТИНГОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УМОВАХ АСИМЕТРИЧНОЇ ІНФОРМАЦІЇ

SYSTEMIZATION OF CONSULTING ACTIVITY'S RISKS IN THE CONDITIONS OF ASYMMETRIC INFORMATION

Бачало І.Б.

аспірант кафедри економічної кібернетики,
Львівський національний університет імені Івана Франка

У статті систематизовано ризики консалтингової діяльності та вироблено систему ризик-менеджменту для управління такими ризиками в умовах асиметричної інформації. Детально описано можливі шляхи роботи з ризиками, що виникають через неповноту інформації, та класифіковано методи управління ними. Автор виокремив обмеження під час роботи з проектами консалтингової компанії та навів приклади ризиків, що трапляються найчастіше, залежно від найбільш часто вирішуваних завдань компанії протягом усього їхнього життєвого циклу.

Ключові слова: асиметрична інформація, консалтинг, ризик, проектний підхід, ризик-менеджмент, несприятливий відбір, ризик недобросовісності.

В статье систематизированы риски консалтинговой деятельности и выработана система риск-менеджмента для управления такими рисками в условиях асимметричной информации. Подробно описаны возможные пути работы с рисками, возникающими из-за неполноты информации, и классифицированы методы управления ими. Автор выделил ограничения при работе с проектами консалтинговой компании и привел примеры рисков, которые случаются чаще всего, в зависимости от наиболее часто решаемых задач компаний в течение всего их жизненного цикла.

Ключевые слова: асимметричная информация, консалтинг, риск, проектный подход, риск-менеджмент, неблагоприятный отбор, риск недобросовестности.

In the article are systematized the risks of consulting activity and is developed a risk management system for handling such risks in conditions of asymmetric information. The paper describes in detail the possible ways of dealing with the risks that arise from incomplete information and classifies methods for managing them. The author highlighted the limitations in working with the consulting company's projects and cited the examples of the risks that occur most often, depending on the most frequently solved tasks of the companies throughout their lifecycle.

Keywords: asymmetric information, consulting, risk, project approach, risk management, adverse selection, moral hazard.

Постановка проблеми. Консалтингова діяльність пов'язана з аналізом клієнтського бізнесу, розробленням і наданням рекомендацій щодо ведення бізнесу та вирішення певних проблем у ньому, а також, за потреби, впровадженням цих рекомендацій у життя. Проте під час своєї роботи консалтингові компанії стикаються з різними типами ризиків, що можуть бути наслідком асиметричності інформації між консалтинговою компанією і компанією-клієнтом або між консалтинговою компанією та зовнішнім середовищем компанії, якій надаються консалтингові послуги. Такі ризики можуть бути причи-

ною провалу консалтингового проекту, що може вплинути на репутацію консалтингової компанії.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Прояви ризиків у консалтинговій діяльності досліджували українські та закордонні вчені, такі як В. Капильцова [1], В. Верба [2], Т. Ціумара [3], В. Давиденко [4], Д. Будеску [5], Ф. Садлер [6], М. Кубр [7], проте недостатньо дослідженою була робота консалтингової компанії в умовах асиметричної інформації. Цю сферу досліджували Д. Глуцклер [8], Д. Даусон [9], Е. Ціпанна [10], але їхні праці були більше спрямовані на дослідження впливу досвіду і довіри з боку клі-

ентів та особливості підписання консалтингових контрактів. Оскільки консалтинг можна вважати аутсорсинговою моделлю бізнесу, коли компанія-клієнт звертається до консалтера з метою передачі частини своїх завдань або процесів, то варто згадати напрацювання таких учених, як Жу Ксяovej [11], Су Ксіу [12] та М. Спенс [13], які досліджували прояви асиметричної інформації у веденні аутсорсингових проектів, ведення яких в інтелектуаломістких сферах базується на проектному підході до організації роботи. Позаяк роботи, що виконують консалтингові компанії, теж носять статус проектів, варто відзначити дослідження В. Верби [14], Ф. Уїкхема [15], Н. Токмакової [16], Т. Дударя [17], Т. Рибаквої [18] та Г. Престона [19], які асоціювали консалтингову працю з веденням повномасштабних проектів та наводили можливі ризики у них. Але ці автори не досліджували ролі асиметрії інформації у виникненні проектних ризиків. Спробу врахувати фактор асиметрії у проектному менеджменті зробив Пенгченг Ксянг [20], проте його праця була орієнтованою на китайський ринок інженерних послуг, де основним джерелом асиметричності інформації був китайський уряд.

Тема управління ризиками консалтингової діяльності в умовах асиметричної інформації залишається недостатньо розкритою та потребує подальшого дослідження.

Метою статті є систематизація ризиків консалтингової діяльності та вироблення системи ризик-менеджменту для управління такими ризиками в умовах асиметричної інформації.

Виклад основного матеріалу дослідження. Під ризиком консалтингової діяльності будемо розуміти імовірнісну подію, яка може ініціюватися різними факторами, проте в кінцевому результаті матиме негативний або позитивний вплив на бізнес клієнта консалтингової компанії. На нашу думку, ризики у консалтинговій діяльності доцільно розподілити на 4 категорії:

- 1) ризики, пов'язані з веденням проекту загалом;
- 2) ризики, пов'язані з аналізом клієнтського бізнесу та наданням рекомендацій;
3. ризики, пов'язані з упровадженням запропонованих рішень;
4. ризики, які утворюються за асиметричності інформації між економічними суб'єктами.

Ризики, пов'язані з веденням проекту. Консалтингова діяльність пов'язана зі збором та обробкою інформації для вирішення конкретної проблеми компанії-замовника. Як правило, ці проблеми є досить складними, і компанія-замовник не може справитися з ними самостійно та намагається знайти їх вирішення з допомогою фахівців іззовні. Консалтингові компанії, які беруть на себе цю роль, також приймають і ризики, що пов'язані з можливим вирішенням цієї проблеми. Чим більша про-

блема у компанії-клієнта і чим більше вона приносить йому незручностей, тим охочіше він намагатиметься її вирішити, а також готовий буде заплатити за рішення вищу суму. Оскільки великі комплексні проблеми, як правило, виникають у великих організаціях, то і рівень ризиків під час вирішення таких проблем теж високий. Таким чином, управління ризиками у консалтингових компаніях вимагає комплексного підходу, а інформація як основний ресурс консалтерів відіграє ключову роль у виникненні загрози провалу консалтингового проекту.

Оскільки консалтингова діяльність передбачає комплексну проектну роботу над вирішенням проблеми замовника, то їй можуть бути притаманні проектні ризики, що підпадають під модель «Залізного трикутника» (англ. Iron Triangle), який вже застосовується понад 60 років у проектному менеджменті [21].

У класичному розумінні проектного менеджменту під час виконання проекту потрібно знайти баланс між трьома характеристиками проекту: вартістю, якістю та часом. Трикутник обмежень в управлінні проектами зображений на рис. 1.



Рис. 1. Трикутник обмежень в управлінні проектами

Джерело: побудовано автором

Якщо відбуваються зміни в одному з обмежень, то для того, щоб забезпечити заплановану якість робіт, потрібно зробити зміни в одній або двох інших характеристиках проекту. Наприклад, якщо проект потрібно виконати швидше із заданою якістю, то для цього може знадобитися збільшення витрат, в іншому разі це приведе до зменшення обсягу робіт; якщо обсяг робіт зріс, то на це потрібно витратити більше часу та/або затратити більше коштів, або погіршити якість; якщо фінансування проекту зменшилося, то за заданої якості час на розроблення проекту може зрости і/або зменшиться обсяг робіт. Тому ризики, які можуть виникати у межах трикутника управління проектами для консалтингової компанії, можуть бути пов'язані з одним або кількома його складниками. Наведемо перелік таких можливих ризиків:

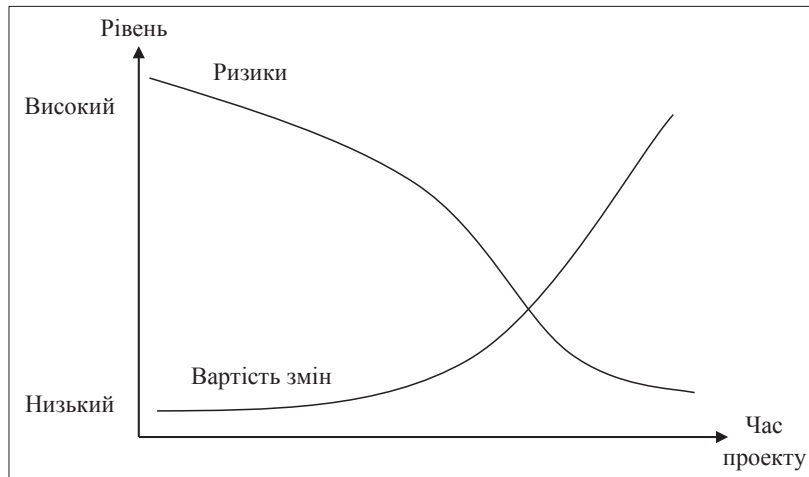


Рис. 2. Залежність вартості зміни ризиків та витрат на зміни проекту у часі

Джерело: побудовано автором

1. Ризики, пов'язані з часом (неправильна оцінка часу завершення проекту; відтермінування закінчення проекту через постійні зміни з боку компаній-замовників; обмеження в часі, викликані зміною ринкових умов).

2. Ризики, пов'язані з якістю ведення проекту (неправильний розподіл пріоритетів під час роботи; поганий опис вимог до виконаної роботи; відхилення поставлених завдань від задекларованих вимог до проекту; неправильне розуміння вимог консалтинговою командою проекту; необгрунтовані очікування менеджменту щодо результатів проекту; незадоволеність клієнтів виконаною роботою та відмова від продовження проекту).

3. Ризики, пов'язані з витратами на консалтинговий проект (неправильне прогнозування витрат на ведення проекту; зміна обмінного курсу для проектів, що ведуться на умовах розрахунків в іноземній валюті; невдалий вибір системи отримання оплати за проект (як правило, це може бути погодинна оплата або ж оплата за певний завершений обсяг робіт).

4. Ризики, пов'язані з обсягом робіт (неправильне оцінювання обсягу робіт; часті зміни обсягів робіт, через постійні уточнення з боку клієнтів; збільшення обсягу робіт через неврахування залежностей під час оцінювання проекту).

Ризики, пов'язані з аналізом клієнтського бізнесу та наданням рекомендацій. Аналізуючи, бізнес-консультантам потрібно добре розумітися на специфіці діяльності клієнта, можливих нюансах у економічній, юридичній, соціальній, політичній та інших сферах у яких задіяний клієнт, за можливості мати зв'язки у цих сферах та досвід упровадження своїх рекомендацій у ситуаціях, схожих із клієнтською. Сфера дослідження цього питання широка, і ризики, що тут можуть виникати, залежать від галузі, в якій працює компанія-клієнт. Проте можна навести приклади ризиків, які трапляються найчас-

тіше, залежно від найбільш часто вирішуваних завдань бізнес-консультантів протягом усього життєвого циклу компанії:

1. У сфері венчурного інвестування це можуть бути ризики, пов'язані з неправильним прогнозом фінансового розвитку підприємства в умовах ринку, неврахування факторів асиметричності інформації у бізнес-середовищі, перепони з боку економічних суб'єктів і, як наслідок, виникнення ризику через надання невдалої інвестиційної рекомендації.

2. Неправильне оцінювання розміру ринку, на якому працює або на який збирається входити компанія-клієнт.

3. Під час входження на новий ринок – недостатньо точне передбачення витрат та прибутків, недостатньо вивчене законодавство, неправильна сегментація та позиціонування на ринку.

4. У разі консультування бізнесу з приводу запуску нового продукту ризиками можуть бути некоректно надані консультації щодо дизайну продукту, його ціни, стратегій розповсюдження або просування. Також рекомендації можуть спричинити неоптимальне використання ресурсів, що приведе до довшого періоду окупності, або вибір невдалої ціннісної пропозиції товару.

5. Якщо перед консультантами стоїть завдання збільшення прибутковості компанії, то ризиками можуть бути неточна оцінка доходів або витрат компанії.

6. У ситуації з визначенням стратегії росту ризиками можуть бути невдало поставлені пріоритети під час вибору напряму росту (концентрація уваги на продукті, певному відділі чи компанії загалом), погано розподілені фінансові впливання між можливими складниками росту (продукція, ціна, маркетинг, фінанси).

7. У разі розроблення відповіді на дії конкурентів може не бути передбачений певний хід конкурента, що зумовить програш компанії-клієнта на ринку.

8. Під час консультування щодо ціноутворення на товар консультанти можуть запропонувати невдалу модель утворення цін на продукт клієнта, що може привести до недоотримання прибутку або втрат на ринку.

9. Під час оцінки вигідності угод зі злиття та поглинання консультанти можуть переоцінити можливі вигоди в прибутку від синергії зі злиття компаній або недооцінити можливості оцінюваної компанії.

Окрім ризиків, пов'язаних з аналізом клієнтського бізнесу та веденням проекту, можливі ще *ризиків зі впровадження запропонованих рішень*. Перелік у цьому пункті може бути досить великим та залежатиме від галузі, в якій надається консалтингове рішення, проте основними загальними ризиками тут можуть бути:

а) відсутність досвіду або методологій впровадження запропонованого рішення;

б) зміни на ринку або зміни вимог компанії-замовника до впровадження, а це тягне за собою і зміну вартості послуг та термінів проекту. Цю залежність проілюстровано на рис. 2 [22];

в) відсутність зворотного зв'язку від клієнта під час упровадження рішення;

г) не виправляються допущені помилки в розрахунках;

д) крах бізнесу під час упровадження проекту;

е) форс-мажори та інші ризики.

Останній вид ризиків, які можуть проявлятися, – це ризики, пов'язані з *асиметричністю інформації* в консалтинговій діяльності. Вони, на думку автора цього дослідження, можуть проявлятися у двох площинах: ризики взаємодії між консалтинговою компанією та компанією клієнта (агентська проблема) та ризики надання неякісних консалтингових послуг, що можуть виникнути через асиметричність інформації у зовнішньому середовищі. Загалом можна виокремити три види ризиків під час взаємодії компанії із зовнішнім середовищем в умовах асиметричної інформації:

1) ризик несприятливого відбору;

2) ризик недобросовісності;

3) ризик нестачі інформації через дороговизну її отримання.

Кожен із цих ризиків може бути тісно пов'язаний із проектними ризиками, аналізом клієнтського бізнесу або впровадженням рекомендацій, тобто бути присутнім протягом усього процесу роботи консалтингової компанії. Наприклад, у разі аналізу бізнесу клієнта, коли працівники не хочуть надавати інформацію консультантам або навмисно можуть викривлювати її, адже знають, що їхні звіти надійдуть до керівництва та можуть вплинути на їхню теперішню роботу. Або запропоновані консалтинговою компанією підрядники для виконання певних завдань можуть їх саботувати після підписання контракту й отримання попередньої оплати. Також через витрати часу, а отже, і дорого-

визну аналізу всієї інформації про конкурентів консалтингова компанія може не надати важливої інформації у своїй звітності для клієнта і в результаті під час впровадження рекомендацій не врахувати важливих факторів.

Консалтингову компанію можна вважати посередником, що усуває асиметричність інформації між клієнтом, який найняв її для надання порадицької послуги, та середовищем, яке потрібно дослідити консалтерам [23].

Новітні дослідження [19] та книги з проектного менеджменту [22] радять, що для того, щоб справитися з вищеописаними 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 проекту. Вхідною інформацією тут є план упровадження проекту; план взаємодії між компаніями у разі впровадження проекту; перелік зацікавлених сторін; описані фактори зовнішнього середовища компанії клієнта, які можуть вплинути; процеси в організації, що можуть вплинути на консалтинговий проект.

Автором статті пропонується до вже стандартизованого процесу планування управління ризиками додати також перелік можливих джерел асиметричності інформації, тобто описати економічних суб'єктів, які можуть викликати асиметричність під час упровадження консалтингового проекту. Це можуть бути працівники компанії-клієнта, постачальники сировини, сервіси, в яких обслуговується компанія, управлінці, інші економічні агенти.

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 компанії;
- 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 ймовірності 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 проектів 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 проекту, 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 проекту – «ex-ante» – або вже після початку роботи, у процесі ведення проекту – «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 проекту. 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 ймовірності 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 проекту, 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 проектах.

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 проекту. Такий підхід дасть змогу полегшити процес прийняття рішень та зменшить невизначеність на консалтинговому проекті.

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 ймовірнісна оцінка настання ризиків. На цьому етапі необхідно використовувати:

- 1) методи збору інформації (інтерв'ю, розподіл ймовірностей);
- 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 проекту, повинні бути оновлені

відповідно до отриманої інформації, зокрема, у списку ризиків можуть бути додані імовірнісний аналіз проекту, імовірності досягнення цілей із вартості та термінів, тенденції результатів кількісного аналізу ризиків.

На п'ятому етапі управління ризиками – планування реагування на ризики – виробляються методи дії зі збільшення позитивних сторін ризиків і зменшення загроз цілям консалтингового проекту. 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 проекту). Класична література описує 4 базові методи для побудови стратегії роботи з негативними ризиками [22; 24], такі як уникнення ризиків; зниження ризиків; передача ризиків; прийняття ризиків.

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.

Особливістю роботи консалтингової компанії під час реагування на ризики в умовах асиметричної інформації може бути проведення процедур скринінгу, виявлення сигналів та економіко-математичне моделювання, щоб реагувати на «ex-ante» ризики, та проведення економіко-математичного моделювання або використання інших стратегій реагування для того, щоб працювати з «ex-post» ризиками [25].

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 на протязі 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 проекту та порівняння їх із запланованими показниками; аналіз резервів проекту, якщо на них вже вплинули ризики; проведення зборів відповідальних осіб.

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

Загалом для управління ризиками в консалтинговій діяльності потрібно враховувати асиметричність інформації на кожному з етапів управління ризиками, як всередині компанії клієнта, так і у разі роботи із зовнішніми економічними суб'єктами, що дотичні до консалтингового проекту.

Висновки. Автор дослідження пропонує використовувати проектний підхід до роботи з консалтинговими ризиками та враховувати при цьому можливість виникнення асиметричності інформації між консалтинговою компанією та клієнтом і/або зовнішнім середовищем. Загалом у консалтинговій діяльності можна виокремити стратегічні ризики, що вписуються у трикутник проектного менеджменту і демонструють обмеженість проекту по одному з трьох вимірів – вартості, обсягу виконаних робіт та часу за заданого рівня якості, а також ризики, пов'язані з аналізом та наданням рекомендацій і впровадженням запропонованого рішення. При цьому слід розуміти, що різна поінформованість економічних агентів може бути причиною вищезгаданих ризиків, а також можуть існувати специфічні ризики, що виникають внаслідок асиметричності інформації. До таких ризиків можна віднести ризик несприятливого відбору та ризик недобросовісності.

У статті пропонується проводити ризик-менеджмент консалтингової діяльності, який повинен базуватися на плануванні управління ризиками проекту з урахуванням асиметричної інформації, ідентифікації можливих ризиків, якісному та кількісному їх аналізу, плануванні реагування на них, а також на їх контролі. При цьому на кожному з етапів виділяється по три інформаційні блоки – вхідні дані, необхідні для проходження етапу, інструменти та методи для роботи на ньому та результати його проходження.

Застосування запропонованого підходу дасть змогу консалтинговим компаніям управляти ризиками їхніх проектів, враховуючи при

цьому фактор асиметричності інформації, який може виникати як із боку зовнішнього середовища, в якому працюють консультанти, так і з боку компанії-клієнта.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Капильцова В. Стан, проблеми та тенденції розвитку консалтингу в Україні. – Вісник Запорізького національного університету, № 4(8). – 2010. – С. 189–193.
2. Верба В. Управлінське консультування розвитку підприємств. Автореф. дис. д-ра екон. наук: 08.00.04 / Київський національний економічний університет імені Вадима Гетьмана. – К. 2012. – 34 с.
3. Ciumara T. Standardization in the field of management consulting services. – *Financial Studies*, v. 13, № 4. – 2009. – Pp. 200–207.
4. Давиденко В. Організаційно-економічний механізм консалтингового забезпечення підприємств. Автореф. дис. кандидата екон. наук: 08.06.01 / Національний авіаційний університет. – К. 2005. – 22 с.
5. Budescu D. The effects of asymmetry among advisors on the aggregation of their opinions. – *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, № 90. – 2003. – Pp. 178–194.
6. Sadler P. *Management consultancy. A handbook of best practice.* – Kogan Page Limited. – 1998. – P. 468.
7. Kubr M. *Management consulting: A guide to the profession (fourth edition).* – Geneva, International Labour Office. – 2002. – P. 904.
8. Gluckler J. Bridging Uncertainty in Management Consulting: The mechanisms of Trust and Networked Reputation. – *Organization Studies*, v. 24, № 2. – 2003. – Pp. 269–297.
9. Dawson G. Information Asymmetry in Information Systems Consulting: Toward a Theory of Relationship Constraints. – *Journal of Management Information Systems*, v. 27, № 3. – 2011. – Pp. 143–177.
10. Ciapanna E. Directed matching with endogenous Markov probability: clients or competitors? – *RAND Journal of Economics*, v. 42, № 1. – 2011. – Pp. 92–120.
11. Xiaowei Zhu. Management the risks of outsourcing: Time, quality and correlated costs. – *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, v. 90. – 2016. – Pp. 121–133.
12. Su Xiu Xu. Scope economies, market information, and make-or-buy decision under asymmetric information. – *International Journal of Production Economics*, v. 145, № 1. – 2013. – Pp. 339–348.
13. Spence M. Signaling in Retrospect and the Informational Structure of Markets. – *The American Economic Review*, v. 92, № 3. – 2002. – Pp. 434–459.
14. Верба В. Організація консалтингової діяльності: навч. посіб. / В.А. Верба, Т.І. Решетняк. – К.: КНЕУ, 2000. – 242 с.
15. Уикхэм Ф. Консалтинг в управлении проектами / Ф. Уикхэм; пер. 2-го англ. изд. – М.: Дело и Сервис, 2006. – 368 с.
16. Токмакова Н. Основы управленческого консультирования: Учебное пособие / Н.О. Токмакова – М.: Московский государственный университет экономики, статистики и информатики, 2004. – 225 с.
17. Дудар Т. Напрями розвитку консалтингу в системі підприємницької діяльності. – *Проблеми інноваційно-інвестиційного розвитку*, № 5. – 2013. – С. 21–26.
18. Рибаківа Т. Особливості реалізації консалтингового проекту. – *Управління проектами та розвиток виробництва: Зб. наук. пр.*, № 4(36). – Луганськ: вид-во СХУ ім. В. Даля, 2010. – С. 33–38.
19. Preston G. Managing Consulting Project Risk. – *Consulting to management*, v. 13, № 3. – 2002. – Pp. 7–13.
20. Pengcheng Xiang. Construction Project Risk Management Based on the View of Asymmetric Information. – *Journal of Construction Engineering and Management*, v. 138, № 11. – 2012. – Pp. 1303–1311.
21. Atkinson R. Project management: cost, time and quality, two best guesses and a phenomenon, its time to accept other success criteria. – *International Journal of Project Management*, v. 17, № 6. – 1999. – Pp. 337–342.
22. Project Management Institute, Inc, *A guide to the project management body of knowledge (fifth edition).* – Project Management Institute. – 2013. – P. 589.
23. Leland H. Informational Asymmetries, Financial Structure, and Financial Intermediation. – *The Journal of Finance*, v. 32, № 2. – 1977. – Pp. 371–387.
24. Washington State Department of Transportation, *Project Risk Management Guide.* – *Engineering and Regional Operations.* – 2012. – P. 122.
25. Луцишин З. «Moral Hazard» зростання зовнішньої заборгованості України в умовах доларизації економіки / З. Луцишин, Т. Цвігун. – *Міжнародна економічна політика*, Вип. 1–2. – 2012. – С. 83–106.