

**Міністерство внутрішніх справ України
Харківський національний університет внутрішніх справ
Факультет права та масових комунікацій
Кафедра соціології та психології**

О. В. Бутиліна

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

Навчально-методичний посібник

**Харків
Видавництво «Форт»
2014**

УДК 338.24:061.66(075.8)
ББК 65.050.2я73-5
Б 93

Рецензенти:

Л. О. Белова – доктор соціологічних наук, професор, Заслужений працівник освіти України, директор Харківського регіонального інституту державного управління Національної академії державного управління при Президентові України;

І. П. Рущенко – доктор соціологічних наук, професор, професор кафедри соціології та психології факультету права та масових комунікацій Харківського національного університету внутрішніх справ

*Рекомендовано до друку рішенням науково-методичної ради
Харківського національного університету внутрішніх справ
(протокол №7 від 23.04.2014 р.)*

Бутиліна О. В.

Б 93 Управлінське консультування: навч.-метод. посіб. / О. В. Бутиліна – Х.: Видавництво «Форт», 2014. – 165 с.

ISBN 978-617-630-035-9

Посібник складається з двох розділів, що становлять логічно завершені частини теоретичного та практичного матеріалу з навчальної дисципліни «Управлінське консультування». Перший розділ присвячений аналізу сутності управлінського консультування як виду професійної діяльності, моделей та етапів консультування. В ньому також розглядаються важливі питання етики і професіоналізму фахівця з надання консультацій. У другому розділі висвітлюються проблеми, що виникають у практиці управлінського консультування в різних сферах.

Призначено для студентів соціологічних факультетів, аспірантів, викладачів, а також фахівців-практиків у галузі кадрового менеджменту.

УДК 338.24:061.66(075.8)
ББК 65.050.2я73-5

ISBN 978-617-630-035-9

© Бутиліна О. В., 2014
© Видавництво «Форт», 2014

ЗМІСТ

ВСТУП.....	4
Розділ 1. Концептуальні основи управлінського консультування	
1.1. Управлінське консультування: теоретико-методологічні засади, принципи та методи.....	6
1.1.1. Управлінське консультування як вид професійної діяльності.....	6
1.1.2. Процес управлінського консультування.....	27
1.1.3. Організаційна діагностика та методи консультування.....	50
1.2. Професійні та етичні проблеми в управлінському консультуванні.....	75
1.2.1. Особливості взаємодії консультанта і клієнта: професійні та етичні аспекти.....	75
1.2.2. Основні принципи управління консультаційною фірмою.....	91
Запитання для самоконтролю.....	97
Завдання для самостійної роботи.....	100
Тестові завдання.....	102
Розділ 2. Напрямки практичної діяльності консультанта з управління	
2.1. Консультування з питань управління людськими ресурсами.....	116
2.2. Консультування з питань організаційної поведінки.....	124
2.3. Роль консультанта з управління у діагностиці та профілактиці організаційних патологій.....	130
2.4. Управлінське консультування організаційних змін.....	138
Запитання для самоконтролю.....	147
Завдання для самостійної роботи.....	148
Тестові завдання	149
Запитання до іспиту (заліку) з навчальної дисципліни «Управлінське консультування».....	156
Показчик основних понять та імен.....	159
Список літератури.....	161

ВСТУП

Управлінське консультування являє собою комплекс спеціальних послуг професійного характеру, що допомагають керівникам та менеджерам аналізувати й розв'язувати проблеми, з якими стикаються організації. Переважно управлінське консультування розглядають як метод удосконалення чинних форм управління та ведення бізнесу. Водночас, управлінське консультування набуває рис самостійної професії. Управлінське консультування як сфера професійних послуг розвивається доволі динамічно. Для того щоб надавати дійсно корисні та актуальні послуги, консультант повинен постійно бути у курсі економічних, соціальних, політичних змін, що відбуваються у суспільстві. Він має передбачати події, які можуть вплинути на бізнес клієнтів, і на цій підставі давати рекомендації, що дійсно допоможуть досягти високих показників підприємства та зберегти їх в умовах постійного ускладнення фінансово-економічної та соціальної ситуації. Інформаційні технології та інноваційні підходи в управлінні бізнесом сприяють підвищенню попиту на послуги консультування та відкривають для консультантів нові перспективи.

Управлінське консультування тісно пов'язано з іншими професійними послугами. Цей взаємозв'язок багатогранний і передбачає як співпрацю й обмін знаннями, так і жорстку конкуренцію на національному та міжнародному ринках.

В цілому управлінське консультування можна розглядати і як професійну послугу, і як спосіб надання практичної допомоги. Саме тому майбутнім спеціалістам у галузі соціології та управління персоналом вкрай важливо опанувати спеціальні знання й навички вироблення рекомендацій та надання управлінських послуг. На це й орієнтований навчальний курс «Управлінське консультування». Ця навчальна дисципліна має на меті опанування студентами знань щодо сутності, завдань та методів управлінського консультування. Вона логічно пов'язана з такими

навчальними курсами, як «Соціологія управління», «Теорія та методи управління персоналом», «Кадри й безпека організацій».

Мета навчальної дисципліни – ознайомити студентів з концептуальними підходами до управлінського консультування, з етапами процесу консультування, методами, що використовуються в управлінському консультуванні; надати їм знання, необхідні для консультування з питань управління людськими ресурсами, соціальним розвитком організацій, організаційною поведінкою, організаційними змінами, управління організаційними патологіями.

Розділ 1

КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОГО КОНСУЛЬТУВАННЯ

1.1. Управлінське консультування: теоретико-методологічні засади, принципи та методи

1.1.1. Управлінське консультування як вид професійної діяльності

Етапи розвитку управлінського консультування. Сутність та характерні ознаки управлінського консультування

Актуальність вивчення управлінського консультування зумовлена тим, що процесам становлення ринку в Україні властиві інституціональні, структурні й функціональні зміни. У структурному аспекті розвиток ринку пов'язаний з виникненням нових видів бізнесової діяльності. Одним із таких видів є управлінське консультування.

Управлінське консультування як вид діяльності існувало здавна. Воно реалізовувалось шляхом передачі досвіду успішних керівників молодим працівникам, навчання фахівців, проведення дослідницьких робіт із проблем функціонування та розвитку організацій.

У розвитку управлінського консультування як виду професійної діяльності розрізняють три етапи.

Перший етап (кінець XIX – початок XX ст.) відрізнявся бурхливим розвитком індустрії та суспільними перетвореннями, пов'язаними з промисловою революцією. В цей час починає активно розвиватися управлінське консультування як особливий комплекс корисних послуг професійного спрямування. Засновники класичної школи управління Ф. У. Тейлор, Ф. Гілберт і Л. Гілберт та Х. Емерсон на основі систематизації накопиченого досвіду виробили рекомендації, спрямовані на підвищення ефективності діяльності організацій, та опублікували численні наукові праці

й науково-популярні видання, а також виступали з лекціями та проводили теоретичні семінари. Наприклад, Ф. У. Тейлор, найбільш яскравий представник школи наукового менеджменту, котрий запропонував нормовану систему праці, що перетворювала людину на суто об'єкт керування та робила жорсткішою систему контролю за процесом виробництва, в останні роки своєї діяльності надавав консультаційні послуги менеджерам та керівникам підприємств. Е. Мейо, автор Хоторнських експериментів, одним із перших розпочав проведення досліджень та консультацій у галузі людських взаємин.

Першу консалтингову фірму в галузі управлінського консультування створив у 1914 р. у Чикаго Е. Буз. Вона мала назву «Служба ділових досліджень» і пропонувала клієнтам проведення робіт з підвищення ефективності функціонування промислових підприємств. У цей самий період інший американець, Джеймс О. МакКінзі, прихильник ґрунтовної діагностики бізнесу, заснував у 1925 р. консультаційну фірму, що існує й дотепер під його прізвищем та посідає на ринку консалтингових послуг помітне місце.

Особливістю консультаційної діяльності цього періоду є відтворення вдалого досвіду успішних менеджерів минулого у нових виробничих умовах.

На другому етапі (друга половина ХХ ст.) спостерігався бурхливий розвиток світової економіки після Другої світової війни та формування транснаціональних корпорацій. Прогрес науки і техніки зумовив зростання попиту на консалтингові послуги. Цей період називають золотою ерою консалтингу. Характерною ознакою другого етапу стає не тільки збільшення кількості фірм, що надають консультаційні послуги, а й їх якісне перетворення. Домінуючий принцип наслідування положень роботи та досвіду, що у минулому забезпечували успіх, усе частіше виявляє свою обмеженість. Прискорення темпів економічного та науково-технічного прогресу призводило до швидкого старіння інформації, а відтак і унеможливлювало її використання у розв'язанні проблем, що виникали.

Напрацювання класиків управлінської науки виявилися неприйнятними щодо змінених економічних умов. Актуалізувалась потреба у виробленні нових методів роботи, які б ґрунтувались на знаннях психології, менеджменту, соціології, правознавства тощо. В цей час більшість консалтингових компаній стає спеціалізованими. Відмітною рисою управлінського консультування цього періоду стала адаптація типових управлінських принципів і методів до потреб конкретних підприємств.

У цей час розпочинається особливо інтенсивне вивчення міжнародного досвіду. Спеціалізація управлінського консультування набуває не тільки галузевого спрямування, а й регіонального.

На третьому етапі (кінець XX – початок XXI ст.) управлінське консультування перетворюється на складову частину інфраструктури ринкової економіки. Удосконалюються методи роботи консультантів, змінюється характер їх стосунків із клієнтами. Керівники та персонал організацій стають повноправними учасниками процесу консультування. Відбувається взаємне збагачення досвіду та вдосконалюються технології роботи. У фокусі консультування опинилися методи, що забезпечують організацію процесу вироблення рішення і внесення змін в організацію. Управлінський консалтинг перетворився не тільки на захопливу діяльність своїх прихильників, а й на одну з найбільш ефективних сфер бізнесу.

Консалтинг початку XXI століття характеризується системним і ситуаційним підходом при вивченні й розв’язанні управлінських проблем підприємств, розробкою інтелектуальних продуктів, що виникають на перетині функціональних аспектів менеджменту, міжгалузевої взаємодії, розвитку кластерної економіки.

Сьогодні сотні тисяч державних та приватних підприємств, громадських організацій в усьому світі користуються консультаційними послугами, зокрема такими як навчання, управління проектами, аудит,

консультування у галузі інформаційних технологій, фінансів, законодавства, інженерно-технічне консультування тощо.

Про суттєву роль управлінського консультування в ринковій економіці свідчить факт виділення його в окремий сектор економіки. Сьогодні річний оборот управлінського консультування у США становить більше 50 млрд дол. За оцінками фахівців чистий оборот галузі консультування з управління в Європі перевищує 8 млрд дол., в Японії – 2 млрд дол. Сучасний розвиток світового управлінського консультування характеризується порівняно високими темпами зростання. За даними бюлетеню «Consultants News», з 1990 року середньогалузевий щорічний темп приросту становить 10%, а у провідних фірм цей показник коливається від 20 до 30% [9].

У теперішній час управлінське консультування постає у двох основних формах. З одного боку (і це склалось історично), консультування виступає *методом* удосконалення чинних форм управління та ведення бізнесу. З другого боку, консультування набуває ознак *самостійної професії*. Велика кількість компаній та приватних осіб надають консультаційні послуги, намагаючись оптимізувати роботу клієнтських організацій. Ці форми не існують окремо, скоріше, вони виступають сутнісними складовими сучасного управлінського консультування.

У нинішньому управлінському консультуванні простежується тенденція до спеціалізації, яка виявляється в розширенні спектру та підвищенні ступеня складності питань, що їх розглядають консультанти. Ця тенденція задовольняє потребу фірм у отриманні кваліфікованої допомоги та їх орієнтацію на консультаційні організації, що позиціонують себе як універсальних експертів у розв’язанні будь-яких проблем бізнесу та управління.

Глобалізація ринкового простору призвела до подолання національних кордонів, у тому числі й у сфері консалтингу. Сьогодні практично у всіх

країнах поруч із вітчизняними консультаційними фірмами працюють транснаціональні консалтингові корпорації.

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

- загальна тенденція 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 як конкурентної переваги у ринковій боротьбі;
- необхідність впровадження інформаційних технологій, які дозволяють значною мірою підвищити продуктивність компанії [9].

Що являє собою управлінське консультування?

У науковій літературі наведено багато визначень консультування в цілому й управлінського консультування зокрема. Термін «консультування» походить від англійського слова consulting і означає «надання професійних порад». *Консультування* – професійна діяльність організацій і приватних осіб, спрямована на надання їхнім клієнтам незалежних консультацій (порад) без безпосереднього втручання в діяльність із перетворення зазначених порад у життя [9]. Це визначення дозволяє відокремити основні ознаки консультаційних послуг: професіоналізм, незалежність суджень і відсутність безпосереднього втручання в діяльність клієнта. Надання консультаційних послуг є можливим у багатьох сферах людської діяльності, таких як політична, економічна, соціальна, психологічна, юридична, інженерна тощо. Отже, залежно від сфери застосування консультування може бути політичним, економічним, соціальним, психологічним, юридичним, інженерним.

Управлінське консультування – професійна діяльність організацій і приватних осіб, спрямована на надання їх клієнтам незалежних консультацій (порад) з розв’язання управлінських і організаційних проблем у сфері економіки, бізнесу, підприємництва без безпосереднього втручання в діяльність із перетворення зазначених порад у життя. Іншими словами, управлінське консультування – це консультування з управлінських і організаційних питань в економічній сфері.

Виділяють два основних підходи до визначення сутності управлінського консультування.

Перший розглядає консультування з функціонального погляду. Представник цього підходу Фріц Стіл визначає консультування у такий спосіб: «... це будь-яка форма надання допомоги стосовно змісту, процесу розв’язування чи побудови задачі (чи декількох задач), за якої консультант не виконує завдання самостійно, а тільки надає допомогу в її виконанні» (цит. за [35, с. 3]). Згідно цього підходу управлінське консультування розглядається як метод дії, що забезпечує практичні поради та допомогу, які можуть бути надані будь-якою особою. Пітер Блок вважає, що за таких умов «більшість співробітників організації на ділі є консультантами, якщо навіть офіційно їх так не називають» (цит. за [35, с. 3]). У цьому визначенні акцентовано роль консультанта як помічника чи порадника й передбачається, що таку допомогу можуть надавати люди, котрі займають різні посади в організації.

Другий підхід розглядає консультування як самостійні професійні послуги та робить акцент на вимогах, яким ці послуги мають відповідати. Представники такої інтерпретації Ларрі Грейнер та Роберт Метцгер стверджують, що «управлінське консультування являє собою набір послуг, які надаються особами, котрі спеціально підготовлені й мають відповідну кваліфікацію, та які в об’єктивній та незалежній формі допомагають клієнту виявити та проаналізувати проблеми даної організації, рекомендують розв’язання цих проблем, а також, за необхідності, надають допомогу в

реалізації запропонованих розв'язань» (цит. за [35, с. 3]). Саме таке розуміння сутності управлінського консультування використовують більшість дослідників, а також професійні асоціації та інститути консультантів з управління.

Ці підходи не виключають один одного, навпаки, є взаємодоповнювальними. Управлінське консультування можна розглядати і як професійну послугу, і як спосіб надання практичної допомоги.

У процесі консультування відбувається органічне поєднання теорії та практики управління. Сучасні консультанти з управління – це фахівці з удосконалення управління соціальними системами, які беруть участь у розв'язуванні проблем різного організаційного рівня як експерти.

Основне завдання управлінського консультування – надання допомоги клієнтам у розв'язуванні їх управлінських та ділових проблем, оптимізації їх бізнесу, підвищенні ефективності функціонування клієнтської організації.

Предмет управлінського консультування – управлінські ситуації, які виникають у процесі функціонування організації та можуть призвести до її неефективної діяльності, а також це методи впровадження знань у практику.

Суб'єктом консультування є не тільки консультант. Він не може працювати без постійної взаємодії з персоналом клієнта. Тому *суб'єкт* управлінського консультування – організаційно оформлена в єдиний колектив група працівників консультаційної та клієнтської організації, залучена в процес консультування, вироблення консультаційних рекомендацій та їхньої реалізації.

Об'єкт управлінського консультування – виробнича структура організації, організаційний розвиток та організаційні зміни, процеси вироблення стратегії її розвитку та програмування їхньої реалізації, аутсорсинг непрофільних видів діяльності, супровід інноваційних процесів, проектування організаційних структур управління, організація мотивації та винагороди працівників, формування культури організації, розвиток

персоналу, введення нових методів управління, раціональна організація праці тощо.

Управлінське консультування дозволяє:

- ідентифікувати та аналізувати управлінські проблеми і можливості;
- пропонувати альтернативні варіанти розв'язання цих проблем;
- надавати допомогу в реалізації рекомендацій та впровадженні конструктивних змін, що визнані доцільними.

Проаналізуємо основні характеристики управлінського консультування.

1. Створення цінності шляхом передавання знань.

Так історично склалося, що перші консультанти ділились досвідом та передавали знання менеджерам та керівникам організацій, намагаючись допомогти у розв'язанні складних управлінських проблем. Сьогодні призначенням консультування є створення, передача та використання на практиці знань про управління й бізнес. Знання – це не тільки сукупність теоретичних положень, це і досвід, навички, новітні досягнення, здібності, які використовуються для налагодження ефективної роботи економічної, культурної, ділової чи організаційної систем. Пошук, систематизація та оновлення знань відбувається постійно в процесі взаємодії консультанта та клієнтської організації, а також спілкування між самими консультантами. Тому передача знань – це двосторонній процес, у якому під час навчання клієнта сам консультант вчиться у нього, удосконалює знання, розвиває здібності, закладає основу для подальшого розвитку власних компетенцій.

2. Допомога, що має рекомендувальний характер.

Консультування передбачає надання допомоги та рекомендацій, що не є директивами. Пропозиції консультанта не можуть бути обов'язковими для виконання. Консультант не має повноважень для прийняття рішень чи їх реалізації, не наділений адміністративною владою. Він несе відповідальність

лише за якість та повноту своїх рекомендацій, а керівник організації має прийняти самостійне рішення стосовно їх втілення у життя.

3. Незалежність консультанта.

Консультант з управління виступає як експерт. Він має займати в клієнтській організації таке положення, яке дозволяло б йому безсторонньо оцінювати будь-яку ситуацію, давати чесні рекомендації, навіть якщо вони спричиняють прийняття керівником так званих непопулярних рішень. Бути об'єктивним та у певному сенсі відстороненим – це одне з найскладніших завдань консультанта, бо вимагає витримки, високого професіоналізму й емоційної врівноваженості. М. Кубр розрізняє такі прояви незалежності консультанта [35, с. 8]:

- Технічна незалежність. Консультант має можливість давати технічну оцінку та надавати рекомендації незалежно від того, у що вірить клієнт або що бажає почути.
- Фінансова незалежність. Консультант фінансово не зацікавлений у діях, що здійснює клієнт, наприклад, рішення інвестувати в ту чи іншу компанію чи придбати певну комп'ютерну програму. Бажання отримати від клієнта додаткові замовлення не повинно відбиватися на об'єктивності порад консультанта при виконанні поточного завдання.
- Адміністративна незалежність. Консультант не підпорядковується клієнту, а адміністративні рішення керівника організації не впливають на консультанта.
- Політична незалежність. Керівництво та співробітники організації не мають права впливати на консультанта, використовуючи політичні важелі та зв'язки, членство у політичних партіях тощо.
- Емоційна незалежність. Консультант зберігає особисту безсторонність та об'єктивність, незалежно від проявів дружнього співчуття, взаємної довіри, духовної близькості та інших почуттів, що виникають між ним та клієнтом на момент отримання завдання чи у ході його виконання.

4. Підвищення ефективності функціонування та управління організацією як основний результат консультаційної допомоги. Управлінський консультант сприяє підвищенню професійної компетентності менеджменту та спеціалістів організації. В результаті цього підвищується ефективність роботи компанії у трьох взаємозалежних аспектах – економічному, організаційно-технічному та соціально-психологічному.

5. Консультування як тимчасова послуга і як бізнес.

З одного боку, робота консультанта в клієнтській організації з надання допомоги у розв'язанні складних проблем має певні часові обмеження. Консультант перебуває в організації з метою розв'язання конкретних завдань, тобто протягом реалізації конкретного консультаційного проекту. З другого боку, консультаційна фірма – це не тільки організація, що надає професійні послуги, а й комерційне підприємство, що має отримувати прибуток.

Не варто думати, що запрошення консультанта у фірму одразу розв'яже усі проблеми. Керівник організації повинен розуміти, що уся відповідальність за прийняття рішень та їх наслідки лягає на його плечі. Якщо консультант погоджується управляти бізнесом клієнта та приймати рішення від його імені, він перестає бути консультантом і виступає вже, наприклад, як менеджер, котрий має адміністративну владу.

Найбільш повне визначення, що відображує усі сутнісні характеристики управлінського консультування, надав один із найвідоміших фахівців сучасності у цій галузі М. Кубр: *«Управлінське консультування – це діяльність, спрямована на надання незалежних професійних послуг, що мають рекомендаційний характер та допомагають керівникам й організаціям у реалізації організаційних цілей і завдань шляхом розв'язання управлінських і ділових проблем, виявлення та використання нових можливостей, впровадження змін та навчання»* [35, с. 10] (див. рис. 1.1).

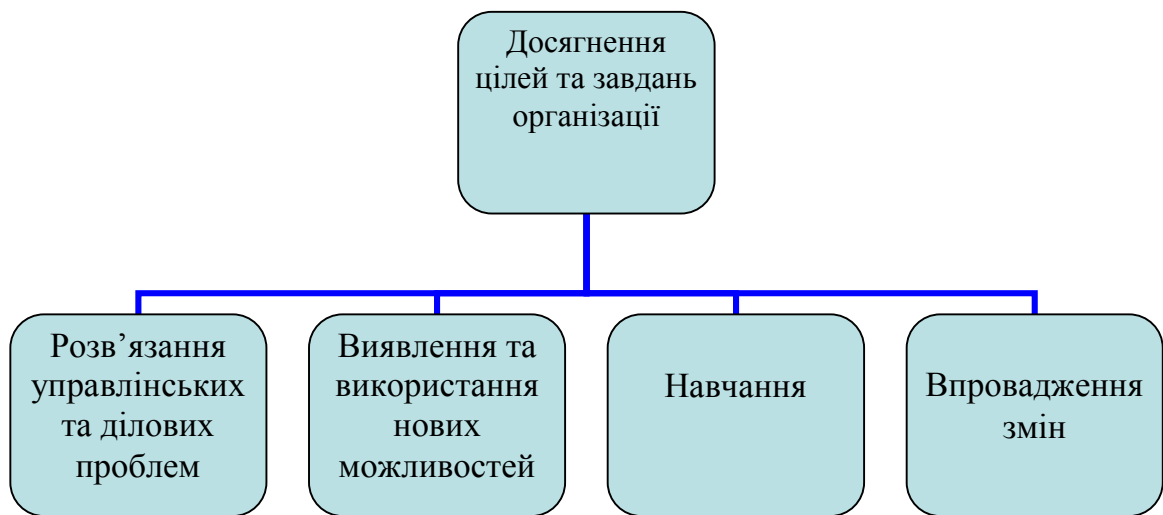


Рис. 1.1. Сутність управлінського консультування (за М. Кубром)

У сучасних умовах значно актуалізується потреба бізнес-організацій різного типу в отриманні нових знань і методів роботи, тому сучасну концепцію управлінського консультування неможливо уявити без освітнього ефекту. Ліндон Урвік – учений, що зробив помітний внесок у розвиток управлінського консультування, – зазначає: «Єдиною роботою, за яку консультанту варто братися, є робота, що навчає клієнта та персонал фірми більш ефективно справлятися з завданнями» (цит. за [35, с. 16]).

Таким чином, управлінське консультування є багатогранною сферою застосування спеціальних знань, що відрізняється як від їх безпосереднього застосування в управлінні процесами змін, так і від простого викладання.

Сфери застосування та види управлінського консультування

Проблеми, які спонукають організації звернутися за консультаційною послугою, найрізноманітніші. Саме вони й окреслюють спектр тих сфер, де застосовується управлінське консультування.

Зупинимось детальніше на переліку причин, які стають основними в процесі ухвалення рішення про отримання консультаційних послуг.

1. Нестача ресурсів (людей, часу, навичок, знань) для розв'язання управлінських проблем. У процесі розвитку організації на певному етапі виникає необхідність залучення нових знань, сучасної інформації, формування затребуваних навичок. Консультанти, які є об'єднувальною ланкою між теорією та практикою управління, є носіями саме таких прогресивних ідей і здатні шляхом інтенсивної взаємодії з персоналом організації створити підґрунтя для подальшого розвитку клієнтської компанії. Професійні консультанти з управління виконують завдання, що полягають у впровадженні новітніх досягнень науки управління в практику діяльності організацій, а це передбачає постійний контакт із науковцями й участь у наукових дослідженнях. Таким чином, наукові знання консультантів постійно збагачуються та оновлюються. Консультанти, з одного боку, привносять в організацію знання й навички, яких не вистачає, з іншого – набувають досвід, який професійно їх збагачує.

2. Необхідність отримання інтенсивної та екстреної допомоги. Консультант завдяки «свіжому погляду» завжди спостерігає в організації за подіями і взаєминами, фіксуючи ті проблеми, які керівництво й пересічні співробітники не вважають небезпечними чи такими, що здатні завадити роботі колективу. Штатні фахівці часто можуть залишати поза увагою такі факти, оскільки їм не вистачає часу чи бажання їх аналізувати. В процесі тимчасової заміни консультанти можуть виявити управлінські огріхи й запропонувати способи їх виправлення. Швидке реагування консультантів на виявлені проблеми організації сприяє не тільки їх швидкому та ефективному подоланню, але й запобіганню виникнення подібних ситуацій у майбутньому.

3. Потреба в об'єктивному погляді збоку. Консультант є носієм таких якостей, як безсторонність та об'єктивність. Він завжди може говорити правду й пропонувати чесні та об'єктивні поради, не турбуючись про особисті інтереси. Його перевагою є нестандартний підхід і неупередженість

у тих ситуаціях, у яких члени організації не можуть бути об'єктивними. Консультант не пов'язаний із клієнтом особистими взаєминами, традиціями та цінностями, які склались в організації. Для керівника організації отримання незалежної експертної оцінки завжди має бути цікавим і корисним, особливо у ситуації, коли існує певне проблемне поле.

4. Необхідність обґрунтування ухвалених управлінських рішень. За умови швидких змін зовнішнього середовища існують високі ризики припуститися помилок при виробленні й ухваленні управлінських рішень. Коли ризики досягають десятків, а то й сотень мільйонів доларів, необхідно залучати консультантів для незалежного оцінювання управлінських рішень. Менеджерам для обґрунтування управлінських рішень потрібні кілька неупереджених думок. Якщо консультанти погоджуються із прогнозами менеджерів, підтверджують ефективність запропонованих рішень, то їх затверджують і реалізують. Якщо консультантам ці рішення здаються неефективними, їх доопрацьовують або виробляють нові. Таким чином знижуються ризики. Крім цього, таке співробітництво консультантів з менеджерами є своєрідною атестацією професіоналізму менеджерів.

5. Навчання засобами консультування. Жодна організація не має у своєму штаті фахівців, здатних розв'язати всі без винятку проблеми. Саме консультанти здатні робити це оперативно й професійно. Крім того, вони навчають працівників організації клієнта, передаючи їм свої знання та навички. Як вважає Пітер Друкер, «кожен консультант знає, що його клієнти – його вчителі, і що він живе за рахунок їх знань». Постійний обмін інформацією між консультантом і клієнтом є сутністю консультування. Консультаційні проекти стають освітніми проектами і спрямовані на забезпечення компанії клієнта новими знаннями та надання допомоги керівникам та персоналу. Освітня складова процесу консультування має найбільш важливий та довготривалий ефект.

Спектр послуг консультативної компанії сьогодні дуже великий, проте кожна організація самостійно вирішує питання про доцільність запрошення консультантів для розв'язання певної проблеми або можливість виходу з неї самотужки.

Відповідно до класифікації, наведеної в Європейському довіднику-показчику консультантів з управління, консультативні послуги поділяються на вісім груп залежно від предмету консультування (ряд авторів іменують дану класифікацію предметною). Лівова частка видів послуг, наведених у цьому класифікаторі, мають об'єктом застосування саме сферу економіки, отже поряд із зарахуванням до консультування взагалі вони мають бути зараховані до управлінського консультування зокрема.

Управлінське консультування містить у собі консультування з різноманітних практичних питань у різних галузях економічної діяльності підприємства (це консультації з бухгалтерського обліку, аудиту, оподаткування, фінансового й економічного аналізу тощо, які мають на сьогодні величезний попит у вітчизняних підприємств). Проте, управлінське консультування варто відрізнити від професійних послуг з економіки і управління (аудиторські, бухгалтерські, рекрутментські), що припускають виконання зовнішніми фахівцями окремих функцій менеджменту замість штатних менеджерів і фахівців підприємства. Консультанти ж не реалізують власне функцій менеджменту, а надають рекомендації щодо їх виконання [28].

Види управлінського консультування залежно від областей діяльності клієнтів (згідно з класифікацією Європейського довідника-показчика консультантів з управління) показано на рис. 1.2.

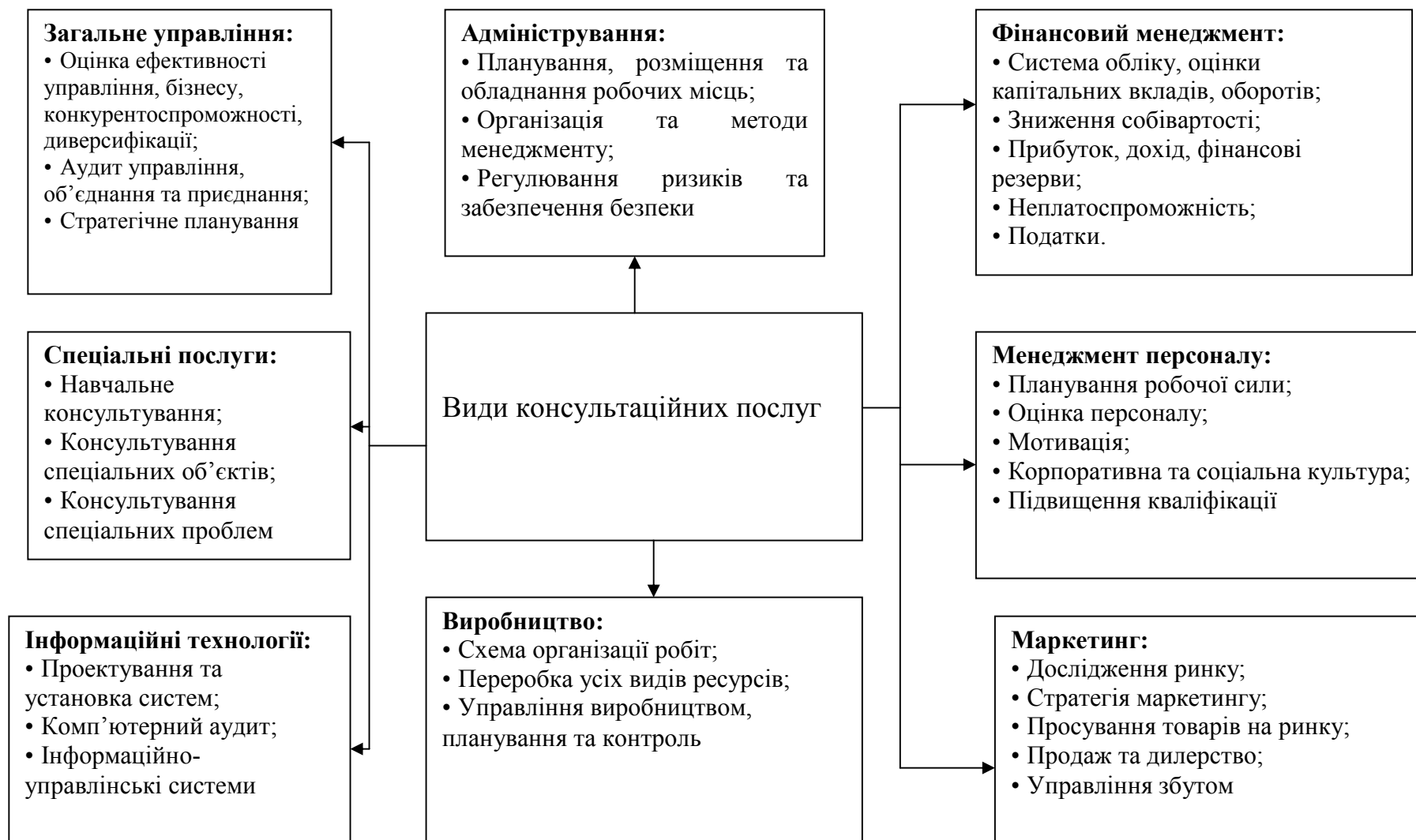


Рис. 1.2. Види консультаційних послуг

Напрямки використання знань та навичок консультантів з управління:

1. Надання інформації. Часто для прийняття важливого рішення керівникові не вистачає повної та вірогідної інформації різного роду (про ринки, товари, послуги, технічне обладнання, сировину, постанови й закони інших держав, геополітичні відносини між країнами, політичну ситуацію тощо). Консультант може надати клієнту інформацію, яка його цікавить, чи запропонувати способи її пошуку. Зазвичай серйозні консультаційні фірми мають власні бази даних і використовують їх у своїй роботі.
2. Надання послуг спеціалістів. Цей напрямок роботи консультантів передбачає надання професійних послуг в окремих галузях роботи клієнтської організації. Часто ця робота передбачає виконання певних функцій спеціаліста в організації на тимчасовій основі.
3. Установлення ділових контактів та зв'язків. Потреба у такій консультаційній допомозі може виникнути у керівника організації, який намагається, наприклад, збільшити ринки збуту чи розширити контакти у сферах чи інших країнах, з якими клієнт недостатньо ознайомлений. Консультант добирає претендентів на співпрацю та проводить з ними переговори.
4. Надання експертної думки. Консультант, висловлюючи свою незалежну думку, спонукає клієнта до прийняття правильних рішень. Експертна думка консультанта може як бути оформлена у вигляді офіційного документа, так і висловлена неофіційно.
5. Проведення діагностики. Фахівець може проводити діагностування ситуації, як основний елемент консультаційного проекту, щодо всієї організації чи її окремих підрозділів, з метою виявлення сильних та слабких сторін організації, оцінки її конкурентоспроможності, можливостей виникнення деструктивних конфліктів тощо.

6. Вироблення варіантів плану дій. За умови використання різних моделей консультування консультант може як самостійно виробляти систему дій, так і виконувати роль її оцінювача.
7. Вироблення систем та методів. Більшість консультаційних послуг пов'язана з використанням систем та методів, що застосовуються у таких галузях, як планування бізнесу, забезпечення управлінською інформацією, управління заощадженнями, розвиток продажу, облік персоналу та мотивація. В кожному конкретному випадку консультант вирішує або використовувати один зі стандартних варіантів систем, або виробляти систему самостійно для конкретного клієнта.
8. Управління організаційними змінами. Організаційні зміни завжди пов'язані з людським фактором, тобто можуть призвести до змін міжособистісних взаємин, появи конфліктів, зниження мотивації тощо. Консультант допомагає керівникові організації дібрати й застосувати найбільш ефективні у кожній конкретній ситуації методи роботи з персоналом, які спрямовані на подолання опору організаційним змінам.
9. Навчання керівників та співробітників. Як зазначалося вище, будь-який консультаційний проект є певною мірою освітнім. Утім, особливим видом послуг, які можуть надавати консультанти, є проведення тренінгів та професійна підготовка керівників і персоналу організації. Керівника та менеджерів необхідно навчити новим методам та технічним прийомам, які використовує консультант у своїй роботі, для того щоб вони змогли самостійно їх удосконалювати.
10. Психологічне консультування та коучинг. Психологічне консультування проводиться переважно індивідуально, коли у керівника організації виникає потреба у дружній пораді щодо власної поведінки, взаємин із колегами, стилю керівництва тощо. Цей тип консультування ґрунтується на довірчих взаєминах, зберігає конфіденційність та неформальність. Коучинг – персоналізована та недирективна допомога людям у розкритті

та реалізації їх потенціалу, постановці й досягненні цілей, формуванні більшої впевненості у собі, у подоланні різних особистих проблем та бар'єрів на шляху до ефективної роботи та досягнень.

«Продуктами» консультаційної діяльності є комплексні, науково обґрунтовані управлінські системи чи рішення, впровадження яких дозволяє долати найскладніші управлінські завдання. Отже, можна вважати, що управлінське консультування – це перш за все метод впровадження наукових знань в управлінські процеси.

Особливості становлення й розвитку консультаційного бізнесу в Україні

У соціалістичний період в Україні консультування існувало та розвивалось у численних науково-дослідних інститутах, де випрацьовували та вдосконалювали методи управління виробництвом. Можна вважати, що консалтингова діяльність у СРСР зародилася в 20-ті рр. XX ст. та істотно вплинула на формування та удосконалення теорії та практики управління. В цей період одним із головних центрів дослідження трудової сфери та проблем ефективного управління став Всеукраїнський інститут праці (м. Харків), який очолив Ф. Дунаєвський. У цій організації досліджували питання управління трудовими колективами, удосконалення організаційної структури та стилю управління. Пізніше, в 50–60-ті рр., коли посилювалися принципи адміністративно-командного управління, усі розробки в галузі управлінського консультування були призупинені.

Згодом поступово поновлюється робота, розпочата ще на початку століття, і накопичений досвід набуває свого практичного застосування. У 80-ті рр. XX ст. радянські та болгарські фахівці проводили спільні розробляння з практичного експериментального застосування методів діагностичного аналізу в управлінському консультуванні. Цей досвід, безперечно, мав важливу теоретичну й практичну цінність. Також почали

відроджуватися служби наукової організації праці, націлені, насамперед, на вирішення питань підвищення ефективності праці та управління.

За час існування незалежної української держави у розвитку управлінського консультування можна виділити три періоди.

Перший період пов'язаний із процесами приватизації та роздержавлення, коли з'являлися нові суб'єкти господарювання, що потребували допомоги й підтримки, розробки бізнес-планів тощо. Саме ці процеси надали значний імпульс формуванню та розвитку консультаційного бізнесу в Україні.

Другий період відбиває тенденції розвитку бізнесу, відтак, консультування як вид професійної допомоги починає розвиватись у напрямку формування послуг зі стратегічного аналізу, розробки стратегій, організаційної побудови бізнесу, формування ефективної кадрової політики підприємств тощо.

Перехід на третій період розвитку консалтингу в Україні пов'язаний з появою та швидким поширенням інформаційних технологій і систем, які стали використовувати в усіх сферах економіки. Найбільш затребуваними та перспективними напрямками розвитку консультаційного бізнесу стають ІТ-консультування, управління людськими ресурсами, управління проектами, маркетинг, фінансові та адміністративні системи.

За різними оцінками, сьогодні в Україні працює приблизно 500 вітчизняних консультаційних організацій, з яких половина надають лише послуги з питань управлінського консультування, відкриті також представництва закордонних консультаційних фірм.

На відміну від розповсюдженого в економічно розвинених країнах планомірного співробітництва комерційних організацій з консультантами із питань управління, управлінське консультування в Україні використовується епізодично.

Основними постачальниками консультаційного продукту в Україні є:

- транснаціональні консультаційні організації, які виконують консультаційні проекти на замовлення державних органів управління або за грантами, наданими Євросоюзом;
- представництва іноземних консультаційних фірм, які вважають український ринок привабливим та активно завойовують стратегічні позиції на ньому;
- іноземні консультаційні організації, які працюють за програмами міжнародних донорських організацій та надають допомогу з питань управління в пріоритетних галузях національної економіки (енергетика, транспорт, зв'язок, сільське господарство тощо);
- вітчизняні консультаційні організації, які надають консультаційні послуги за окремими напрямками управлінського консультування (бізнес-планування, фінансове оцінювання, маркетинг, податкове планування, митне регулювання та ін.);
- міжнародні та українські консультаційні компанії, які спеціалізуються на доборі менеджерів вищої ланки чи ІТ-консультуванні;
- приватні консультанти;
- псевдоконсультаційні організації. Вони разом із консультаційними послугами включають до своїх статутів найрізноманітніші види діяльності, дозволені чинним законодавством (наприклад, проектно-кошторисні й будівельні роботи, торговельну і виробничу діяльність, поліграфічні послуги, сервісне обслуговування комп'ютерної техніки, металообробку, видобування корисних копалин, рибальство тощо). Сподіватися на отримання якісних консультаційних послуг від таких багатопрофільних організацій не завжди можна.

На ринку консультаційних послуг працюють і нетрадиційні постачальники консультаційних послуг. Їх основною функцією є послуги іншого роду, а консультування розглядається як корисний та вигідний

додаток до послуг, що вже надані. Це можуть бути постачальники та виробники комп'ютерного обладнання; фірми-розробники програмного забезпечення; постачальники обладнання та проектів «під ключ» у енергозбереженні, перевезенні та інших секторах громадських послуг; економічні, статистичні та галузеві інформаційні центри та науково-дослідні інститути; організації, внутрішні консультанти яких надають послуги іншим компаніям.

На ринку консультаційних послуг активно працюють рекрутингові компанії, які спеціалізуються на доборі менеджерів вищої ланки. Вартість послуг у міжнародних рекрутингових компаніях досягає кількох десятків тисяч доларів за проект. Українських компаній, які добирають менеджерів вищої кваліфікації, небагато, а спеціалізованих саме на цьому виді бізнесу – одиниці. Це, ймовірно, зумовлено традицією добирати вищих керівників на українських підприємствах із власних кадрових резервів і побоюванням осіб, на які покладено функції добору керівників, дотримання рекомендацій збоку.

Сфера застосування знань та умінь українських консультантів охоплює:

- 1) стратегічне консультування;
- 2) консультування з питань управлінського обліку, систем бюджетування та оптимізації податкових платежів, впровадження фінансового менеджменту;
- 3) питання оптимізації структур управління та розподілу функцій в організаціях;
- 4) рекламний і маркетинговий аудит;
- 5) управлінсько-технологічний аудит під час купівлі-продажу промислових підприємств;
- 6) управління персоналом: добір, навчання персоналу, постановка систем наскрізного управління людськими ресурсами;

7) персональне тренування керівників вищої ланки, стрес-менеджмент, консультування в сфері формування індивідуального та корпоративного іміджу.

Важливою проблемою розвитку управлінського консультування в Україні є кадрове забезпечення консультаційних організацій.

Незважаючи на те, що значна кількість вітчизняних організацій потребує консультаційної допомоги 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 праці з незалежними експертами;
- наявність подвійних систем обліку (для себе та для контролюючих органів), що передбачає сувору конфіденційність;
- низька платоспроможність клієнтів;
- неможливість оцінити корисність консультаційних послуг;
- недостатньо активна маркетингова діяльність самих консультаційних організацій [41].

Таким чином, для активізації розвитку управлінського консультування в Україні необхідно знизити залежність української економіки від іноземних експертів, що зумовить зниження витрат на управлінське консультування. Перевагою роботи вітчизняних консультантів є те, що вони володіють знаннями та розумінням глибинних причин існуючих управлінських проблем, пов'язаних з менталітетом, національними особливостями й нормативно-правовим полем діяльності бізнес-організацій.

1.1.2. Процес управлінського консультування

Типи управлінського консультування

Процес консультування — спільна діяльність представників консультаційної організації та організації-клієнта, що має на меті розв'язання

проблем, виявлених у процесі аналізу та дослідження ситуацій, які виникають у діяльності клієнтської організації.

Процес консультування має початок (установлення контакту й початок роботи) і закінчення (завершення роботи представників консультаційної організації у клієнтській компанії). Між цими двома пунктами виконуються різноманітні роботи, які за однорідністю операцій можна об'єднати в окремі етапи. Зміст цих етапів залежить від моделі та способу консультування.

Модель консультування відображає відносини між консультантом і клієнтом, які характеризуються організацією процесу консультування, ступенем участі на кожному етапі консультаційного процесу зовнішніх консультантів і персоналу клієнтської організації, а також визначають вимоги до змісту виконуваних робіт. Детальніше основні моделі консультування буде проаналізовано у наступному пункті цього розділу.

З моделлю тісно пов'язаний *спосіб консультування*, який передбачає застосування певної сукупності методів здійснення конкретних робіт відповідно до моделі консультування.

У процесі консультування консультанти користуються певним *інструментарієм консультування* – комплексом методичних підходів і способів роботи з інформацією, що характеризує клієнтську організацію взагалі та конкретну ситуацію, над вирішенням якої працюють консультанти.

У своїй практичній діяльності консультанти використовують інструментарій, розроблений економічною теорією, економікою відповідної галузі, теорією фінансів, інформатикою, менеджментом, соціологією, психологією та іншими науками.

Розмаїтість клієнтів і ринків, проблем та завдань, ресурсів і можливостей, підходів, що використовуються, та осіб, які беруть участь у процесі управління, визначає неоднорідність консультаційних організацій, які функціонують на ринку консультаційних послуг.

За відношенням до клієнтської організації консультаційні компанії можуть бути:

1) *зовнішніми*, тобто незалежними від клієнта консультаційними компаніями, основними перевагами яких є незалежність у поглядах і діях, володіння передовими знаннями й навичками;

2) *внутрішніми*, створеними, як правило, у великих корпораціях. Внутрішній консультаційний відділ – це підрозділ організації, завданням якого є надання консультаційних послуг іншим підрозділам тієї самої організації. Утримання власних консультаційних служб стало звичною практикою для великих фірм. Перевагами внутрішнього консультування є: доступність, постійна присутність консультанта в організації, добре знання внутрішньої структури, стилю управління, культури та політики організації, збереження конфіденційності. Окрім цих очевидних плюсів відділів внутрішнього консультування, керівнику організації набагато вигідніше їх утримувати ще й із фінансових міркувань, адже утримання штатного консультанта на 30-50% дешевше, ніж запрошення фахівця ззовні.

Внутрішні консультанти не є альтернативою зовнішнім, які завжди будуть мати перевагу в ситуаціях, що не вимагають конфіденційності. Однак внутрішнє консультування може бути шкідливим за відсутності чітких взаємних зобов'язань компанії й внутрішніх консультантів, безсистемного їх використання. Рекомендації служби внутрішнього консультування, що має низький статус і позбавлена доступу до вищого керівництва, не будуть мати авторитету й довіри.

3) У сучасних умовах набувають поширення *спільні групи*, які складаються із зовнішніх і внутрішніх консультантів. Перевагами таких спільних груп є скорочення накладних витрат, більш швидке вивчення ситуації та визначення особливостей організації, більш легке впровадження змін та передача знань зовнішніх консультантів штатним. За такого підходу зовнішні консультанти діють на партнерських засадах із внутрішніми

консультантами, оскільки в багатьох випадках тактично більш правильно давати спільні пропозиції як напрацювання внутрішніх підрозділів.

Будь-який консультаційний проект може бути реалізований різними шляхами. Залежно від об'єму робіт, що виконуються консультантами та клієнтською організацією, а також їх складності, консультування може бути експертним, процесним та навчальним.

Експертне консультування передбачає участь консультанта у роботі організації на засадах експерта. Цей шлях реалізації консультаційного проекту вимагає від консультанта тільки оцінок та порад керівнику, без проведення попереднього й додаткового аналізу ситуації.

Для експертного консультування характерні такі ознаки:

- усні відповіді на запитання в режимі реального часу (керівник запитує, консультант відповідає);
- консультації у формі дискусійного обговорення проблем і пошуку шляхів їх розв'язання;
- письмові відповіді на запитання та аналітичні огляди на задану тему;
- експрес-аналіз поточної ситуації;
- глибокий аналіз ситуації із встановленням та описом причинно-наслідкових зв'язків найбільш значущих проблем розвитку організації;
- експертні оцінки та висновки за конкретним питанням.

Процесне консультування, або *консультування процесу*. Вид консультування, який, на думку західних фахівців, є найбільш ефективним у практичній роботі консультанта. Ґрунтується на активній участі клієнтської організації у проведенні діагностики та аналізу ситуації, що склалась. Консультант, що реалізує цей шлях, не тільки забезпечує розв'язання поставленого завдання, а й допомагає змінити ті способи, за допомогою яких співробітники клієнтської організації виконували свою діяльність раніше. Тобто самостійним завданням є не тільки розв'язання актуальних проблем організації, а й набуття навичок діагностики, аналізу та розв'язання проблем

організації клієнта і після завершення консультативного проекту. Консультант має не тільки надати поради та знання, а й навчити персонал виявляти й розв'язувати проблеми самотужки.

Процесне консультування характеризується такими ознаками:

- самостійний пошук альтернативних рішень фахівцями організації без активної участі в обговоренні з боку консультанта;
- групова робота, активна взаємодія з консультантом;
- відсутність побоювання розкрити власні слабкі сторони та орієнтація на удосконалення процесу розв'язування проблеми;
- спільна відповідальність консультанта і клієнта за реалізацію рішень та сприяння впровадженню змін в організації.

Важливо відзначити, що процесне консультування є найбільш складним та багатогранним шляхом реалізації консультативного проекту. Воно вимагає від консультанта високої кваліфікації та широкої компетенції, оскільки вирішення поточних питань завжди стосується різних спектрів функціонування компанії, отже, залишатись у межах однієї проблеми дуже важко. Крім цього, консультант має викликати довіру та мати авторитет не тільки у керівника організації, а й у пересічних співробітників.

Навчальне консультування ґрунтується на тому, що консультант не тільки збирає ідеї, аналізує рішення, а й закладає основу для їх виникнення, надаючи клієнтові відповідну теоретичну та практичну інформацію у формі лекційних і семінарських занять, тренінгів, розбору конкретних ситуацій (метод «кейсів») тощо. Звичайно, навчання як елемент присутнє в усіх формах реалізації консультативного проекту. В окремих випадках зацікавлений у розвитку компанії керівник може робити «вклади» у знання, підвищуючи рівень кваліфікації, відповідної теоретичної і практичної підготовки своїх співробітників. Клієнт замовляє окремі навчальні програми, вибирає форми та терміни їх реалізації, формулює цілі та завдання навчання.

Навчальне консультування має таку специфіку:

- клієнт вибирає форму навчання (семінар, імітаційна гра, тренінг) і зміст навчальної програми серед відпрацьованих і стандартних програм;
- згідно проблематики, визначеної самою організацією, консультанти спеціально адаптують наявні в їхньому арсеналі програми навчання;
- за завданням клієнта консультант формує склад навчальної групи (методом контент-аналізу особових справ, інтерв'ю, тестування) і проводить навчання за погодженою програмою;
- здійснюється підготовка працівників клієнта до проведення групової роботи (для формування рівноважних підгруп, визначення потенціалу учасників тощо);
- забезпечується ефект глибокого занурення учасників групової роботи в проблематику (для того, щоб у стислий термін навчальна група освоїла мінімально необхідний обсяг інформації).

Ефективність того чи іншого шляху реалізації консультаційного проекту в багатьох випадках залежить від ситуативного фактору – готовності клієнтської організації до співпраці з консультантом, кваліфікації та підготовки самих консультантів, складності й масштабності проблеми тощо.

Етапи процесу консультування

Процес консультування ґрунтується на взаємодії консультанта та персоналу клієнтської організації, має свій початок і завершення. Для досягнення поставленої цілі під час реалізації консультаційного проекту учасники виконують кілька необхідних дій. У різних джерелах описано від трьох до десяти етапів консультаційного циклу, втім найбільш вдалу, перевірену часом і практикою модель консультаційного процесу виробив Мілан Кубр. Вона містить п'ять фаз виконання консультаційного проекту: 1) підготовка, 2) діагностика, 3) планування дій, 4) впровадження, 5) завершення. Фази поділяються на стадії, послідовне виконання кожної з

яких забезпечує успіх консалтингового проекту (див. табл. 1.1). Необхідність детальної операціоналізації дій продиктована багаторічним теоретичним та практичним досвідом взаємин консультант – клієнт. Звичайно, у кожній конкретній ситуації можливе коригування кількості та сутності передбачених кожною стадією робіт.

Таблиця 1.1

Фази та стадії консультаційного процесу

<i>Знайомство</i>	<i>Діагностика</i>	<i>Планування дій</i>	<i>Впровадження</i>	<i>Завершення</i>
• Установлення перших контактів із клієнтом; • Попередня діагностика проблеми; • Планування завдання; • Підготовка пропозицій клієнту стосовно виконання завдання; • Укладання угоди	• Аналіз цілі; • Аналіз проблеми; • Збирання інформації; • Аналіз фактичної інформації; • Зворотній зв'язок з клієнтом	• Вироблення розв'язань; • Оцінка можливих варіантів; • Підготовка пропозицій для клієнта; • Планування впровадження змін	• Допомога у впровадженні змін; • Коригування пропозицій; • Навчання	• Оцінка проведених заходів; • Заключний звіт; • Планування дій після завершення контракту; • Завершення проекту

Зупинимось детальніше на характеристиці кожної із зазначених фаз консультаційного процесу.

1. *Знайомство, або фаза підготовки*, є початковим етапом будь-якого консультаційного проекту. Під час перших контактів консультант і клієнт знайомляться, намагаються отримати максимум інформації один про одного, обговорюють причини запрошення консультанта та межі завдання й підходи до його розв'язання. Саме на цьому етапі закладаються основи успішного розв'язання проблеми. Характеристики стадій:

- *Установлення перших контактів із клієнтом.* Найчастіше клієнт сам налагоджує перший контакт із консультантом. Це свідчить про те, що клієнт усвідомлює проблему та намагається розв'язати її якомога швидше та ефективніше. Під час першого контакту консультант має з'ясувати не

тільки проблему, але й мотиви вибору клієнта. Перша зустріч із клієнтом вимагає від консультанта ретельної підготовки. Попередній збір інформації про діяльність клієнтської компанії здійснюється переважно шляхом аналізу інтернет-ресурсів. Консультант має бути компетентним у питаннях розвитку того сектору економіки, у якому працює клієнт, та безпосередньо у справах самої компанії. Головне завдання консультанта на цій стадії – переконати клієнта у правильності вибору та необхідності співпраці.

- *Попередня діагностика проблеми.* Якщо консультант і клієнт дійшли попередньої згоди про співпрацю, консультант пропонує провести попередню діагностику проблеми. Вона передбачає збір та аналіз інформації про дії, характер і перспективи бізнесу клієнта. Консультанту важливо розглянути організацію з різних боків, проаналізувати умови її існування, ресурси, цілі, діяльність, досягнення та перспективи розвитку, динаміку їх змін. Шляхом бесід з керівником, співробітниками, в окремих випадках – з особами, що не працюють в організації, консультант визначає сильні та слабкі сторони компанії, її готовність до впровадження змін. При проведенні попередньої діагностики проблеми М. Кубр пропонує дотримуватись наступної логіки (див. рис. 1.3.):

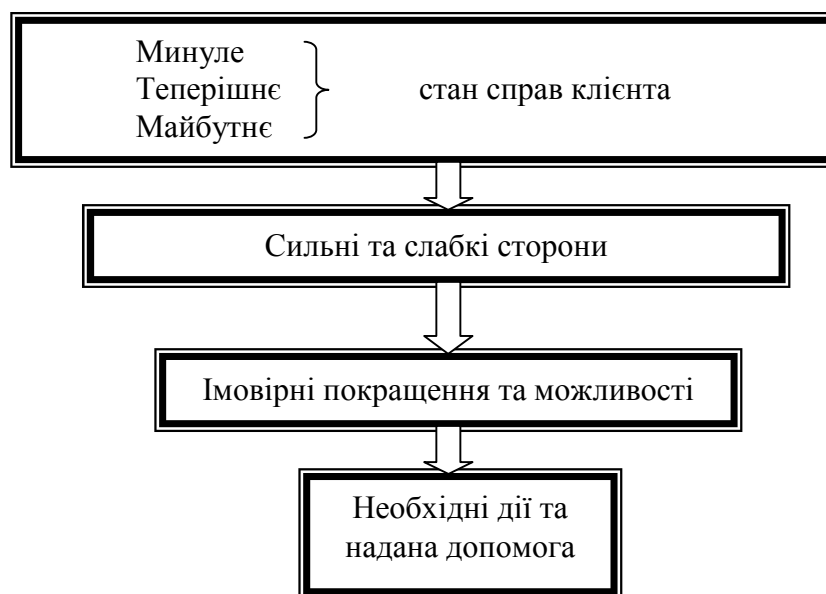


Рис. 1.3. Логіка проведення попередньої діагностики проблеми

Ціль попередньої діагностики – не розв’язання проблеми, а визначення й планування консультаційного завдання. Найбільш ефективним способом постановки попереднього діагнозу є порівняння. Його доцільно проводити за такими напрямками:

- Минулі досягнення (порівняння з минулими показниками дозволяє визначити тенденції погіршення чи поліпшення);
- Цілі, плани та стандарти клієнта (чи співвідноситься з ними реально існуюча продуктивність);
- Інші аналогічні організації (вивчити досягнення інших організацій та оцінити можливості їх впровадження);
- Стандарти галузі.

Порівняння є потужним засобом діагностики, оскільки одразу дозволяє визначити, наскільки реальна ситуація в компанії відрізняється чи то від стандартів, чи то від стану справ у інших аналогічних організаціях.

Успішне діагностування ґрунтується на швидкому виборі інформації, важливої для визначення характеру та об’єму допомоги. Основними джерелами інформації для консультанта є матеріали та записи, що опубліковані (зокрема інтернет-публікації), спостереження та інтерв’ю консультанта, контакти поза організацією клієнта.

- *Планування завдання.* На основі проведеної попередньої діагностики складають план виконання завдання, що включає короткий опис проблеми, визначені цілі та дії, що пропонуються, фази й графік виконання завдань, визначення ролей консультанта й клієнта, планування ресурсів. Консультанти можуть як адаптувати свої методи під вимоги клієнта, так і виробити нові.
- *Підготовка пропозицій клієнту стосовно виконання завдання.* Цей документ може мати різні назви, наприклад, акт попереднього дослідження, технічні пропозиції, план проекту тощо. Найбільш часто цей документ містить чотири розділи: технічні аспекти, в якому консультант

описує проблему, ціль проекту, підхід та робочу програму; кадрове забезпечення, де фіксуються прізвища та резюме консультантів, які будуть виконувати завдання; відомості про консультанта – у цьому розділі описується досвід роботи та компетенція консультаційної організації, посилення на попередніх клієнтів (за умови їх згоди); фінансові та інші умови, де уточнюються вартість послуг, витрат, терміни та умови виплати гонорару та інші зобов'язання. До речі, фінансовий розділ може бути представлений окремим документом. На цій стадії також відбувається презентація пропозицій консультантом та їх обговорення.

- *Укладання угоди.* Перша фаза консультаційного проекту вважається успішною, якщо консультант і клієнт дійшли згоди та уклали угоду. Практика укладання контрактів залежить від законодавства країни та звичаїв ділового обороту. Ціль підписання контракту – забезпечення чітких орієнтирів спільної роботи та захист інтересів обох сторін.

2. *Фаза діагностики* має на меті дослідити проблему, цілі, визначені клієнтом, фактори, що впливають на проблему, та підготувати інформацію для вироблення розв'язання. Характеристики стадій:

- *Аналіз цілі.* У спілкуванні з клієнтом консультант має сформулювати декілька цілей, що дозволить побачити проблему в необхідному ракурсі та визначити важливі для її розв'язання рушійні сили. Перелік має містити як найближчі у часі цілі, так і перспективні. Ранжування та аналіз цілей дозволяє зосередитись на головній цілі, яка відповідає потребам і критеріям консультанта й клієнта.
- *Аналіз проблеми.* Проблема клієнта можна описати за допомогою п'яти основних характеристик: 1) сутність чи своєрідність проблеми; 2) організаційне та фізичне розташування; 3) хто володіє проблемою (хто зацікавлений у її розв'язанні, а хто перешкоджає); 4) абсолютне та відносне значення (важливість проблеми, її вимір); 5) часовий ракурс. Умовою правильного діагностування проблеми є визначення її причин.

Для цього консультант має зібрати факти, які дозволять йому сформувати чітку картину того, що відбувається в організації.

- *Збирання інформації.* Основними джерелами інформації для консультанта є записи – дані, що мають форму документів (звіти, архіви, комп'ютерні файли, фільми, магнітофонні записи, малюнки тощо), події та обставини, які підлягають спостереженню, пригадування – інформація, що зберігається в пам'яті людей, (факти, упередження, досвід, думки, інтуїція тощо). З метою отримання необхідних даних консультант може використовувати найрізноманітніші методи. До основних належать:

- Робота з документами;
- Спостереження. Цей метод найчастіше використовують для отримання інформації, яку важко зафіксувати (наприклад, спостереження під час зборів чи міжособистісне спілкування співробітників);
- Анкетування. Використовується, якщо необхідно швидко отримати інформацію від великої кількості осіб або опитати працівників, які значно віддалені територіально.
- Інтерв'ю. Як і робота з документами, інтерв'ю є одним із найпоширеніших методів у роботі консультанта. Під час інтерв'ювання консультант отримує значний об'єм необхідної інформації, визначає зв'язок фактів, виокремлює значущі події.
- Спеціальні збори співробітників організації. Для отримання додаткової інформації в окремих випадках консультанту доцільно провести кілька невеликих зустрічей як з працівниками, котрі безпосередньо пов'язані із проблемою, так і з тими, хто до неї має опосередковане відношення.

Особливу увагу під час збирання інформації консультант повинен приділити корпоративній культурі організації, брати до уваги традиції та особливості трудових колективів.

- *Аналіз фактичної інформації.* Систематизовані дані аналізують для виявлення взаємозв'язків, співвідношення й тенденцій. Залежно від

характеру проблеми та цілей консультативного завдання використовують різні аналітичні методи: аналіз і синтез; причинно-наслідковий аналіз – дозволяє виявити причинні зв'язки між обставинами та подіями; аналіз поля сили – метод, який дозволяє проаналізувати баланс між двома групами сил, котрі працюють у протилежних напрямках: рушійні сили, що підштовхують до змін, та стримуючі сили, які затримують зміни; порівняльний аналіз, який дозволяє шляхом порівнянь визначити недоліки та здатності організації; прогнозування та інші.

- *Зворотній зв'язок із клієнтом.* Зворотній зв'язок, з одного боку, є діагностичним методом, оскільки правильно підібрана та подана інформація викликає відповідну реакцію клієнта, з іншого – це метод впливу, який використовують для стимулювання змін в організації. Слід пам'ятати, що зворотній зв'язок – це не оцінка клієнта, тому консультант має уникати оціночних суджень. Навпаки, клієнт повинен зробити висновки, ґрунтуючись на об'єктивній інформації, наданій йому консультантом.

Завершення фази діагностики передбачає надання зворотного зв'язку, тобто звіту про стан робіт, проблеми, що були виявлені, та можливості, які не використовувались.

3. Планування дій – третя фаза процесу управлінського консультування. Участь клієнта у цій фазі є більш активною, ніж у попередніх. Характеристики стадій:

- *Вироблення розв'язань.* Ціль цієї стадії – виявлення всіх можливих альтернатив та їх оцінка перед початком вироблення пропозицій. Можна виділити два основних напрямки пошуку розв'язань: вивчення методик, які успішно застосовувались в інших випадках, та самостійне вироблення нових оригінальних методик. При виробленні самостійних розв'язань консультанти часто використовують різні методи творчого мислення (мозкової атаки, метод синектики, морфологічний аналіз тощо).

- *Оцінка альтернативних варіантів.* Оцінка альтернатив не є одноразовою дією. Систематизація та добір найкращих варіантів – це спільна робота консультанта та клієнта. Оцінка може показати переваги тільки одного з варіантів розв’язання проблеми або ж необхідність розроблення двох і більше альтернатив. Вибір підходу визначається особистим досвідом консультанта.
- *Підготовка пропозицій для клієнта та планування впровадження змін.* Презентація консультантом плану дій являє собою логічну послідовність кроків, які ефективно доводять рекомендації та розв’язання клієнту. Консультант обов’язково повинен визначити всі можливі ризики, умови, які має створити та забезпечити клієнт, завдання, які неможливо виконати у повному обсязі, та перспективи. Консультант також надає клієнту план впровадження змін, який відображає загальну послідовність впровадження, що може коригуватися за умови її запровадження у життя.

Рішення щодо використання запропонованих консультантом пропозицій приймає виключно клієнт!

4. Впровадження. Фаза, що є кульмінацією спільних дій консультанта і клієнта. Зміни в організації – основна ціль будь-якого консультаційного проекту. Ці перетворення можуть відбуватись у клієнтській компанії вже і без участі консультанта, втім, загальна тенденція полягає у залученні останнього у процес змін. Характеристики стадій:

- *Допомога у впровадженні змін.* Як зазначалось вище, відповідальність за прийняття рішення щодо впровадження змін та їх результативність бере на себе керівник організації клієнта. Проте, чим складніше завдання, тим більш імовірно, що впровадження буде також складним, тому участь консультанта у цьому етапі є вкрай важливою. Консультант надає клієнту детальну робочу програму впровадження змін. До того ж будь-які перетворення в організації можуть спричинити супротив з боку персоналу організації, якщо він не проінформований про них. У цьому плані робота

консультанта з підготовки персоналу до відповідних змін є вкрай важливою. Для успішного впровадження змін також важливо, щоб особи, які задіяні у їх реалізації, чітко розуміли їх мету та володіли методами їх реалізації. Для цього консультант має провести детальний інструктаж щодо форм реорганізації, особливо у тому разі, якщо використовується не адаптована методика, а ексклюзивна, вироблена саме для цієї організації. Найбільш поширеними тактиками впровадження змін є тактика «найкращий метод», дискретне впровадження, повторення, рух від відомого до невідомого, урахування особливостей сприйняття та інші. Консультант також має забезпечити підтримку та контроль нової практики.

- *Коригування пропозицій.* Ця стадія передбачає внесення певних змін у робочий план впровадження, якщо в тому виникає необхідність. Спільно з клієнтом консультант має регулярно оцінювати процес впровадження, приділяти увагу темпам впровадження та його результатам. Врівноважена позиція консультанта впливає на ставлення клієнта та персоналу до впровадження. Консультант має бути зацікавленим у змінах та нести спільну відповідальність із клієнтом.
- *Навчання.* Консультування та навчання — це взаємозалежні та взаємодоповнювальні елементи роботи консультаційної фірми, їх ціль полягає у підвищенні організаційної ефективності. Навчання персоналу (осіб, що задіяні у освоєнні та застосуванні нових методів роботи) може бути організовано як навчання співробітників на робочому місці, навчання експериментальних груп, члени котрих у подальшому будуть навчати інший персонал, офіційні внутрішні курси навчання, участь деяких працівників у зовнішніх навчальних курсах тощо. Важливо зазначити, що однією з суттєвих характеристик навчання є підвищення зацікавленості до подальшого навчання та саморозвитку. По суті це є найбільш довгостроковим та цінним вкладом багатьох консультаційних проектів.

5. *Завершення* – кінцева фаза консультування. Характеристики стадій:

- *Оцінка проведених заходів.* Ця стадія є вкрай важливою на фазі завершення консультант-клієнтських відносин. При проведенні даної стадії необхідно оцінювати як користь, отриману клієнтом, так і сам процес консультування. Користь для клієнта характеризується реалізованими змінами, що призвели до удосконалення бізнесу клієнта. В проектах з управлінського консультування існує шість типів вигід та результатів:
 - Нові здатності, набуті клієнтом (навички діагностики та розв’язання проблем, комунікативні навички, навички управління змінами тощо), в тому числі й здатності творчого підходу до справи, схильність до інновацій, сприйняття зовнішнього оточення.
 - Нові системи. Наприклад, зміни у спеціальних системах, таких як управління виробництвом та якістю, добір та оцінка персоналу, профілактичне обслуговування.
 - Нові взаємозв’язки. Поява нових партнерів, інвесторів, субпідрядників, які позитивно вплинуть на роботу компанії в майбутньому.
 - Нові можливості. В процесі консультування можуть бути виявлені нові можливості, які не використовувались компанією раніше (наприклад, нові технології, джерела сировини, ринки збуту тощо).
 - Нова поведінка. Під час реалізації консультаційного проекту може змінитись як ставлення керівника до підлеглих та навпаки, так й індивідуальна поведінка співробітників у робочих ситуаціях.
 - Нова ефективність. Досягається, якщо зміни у попередніх сферах призводять до покращення економічних, фінансових, соціальних та інших показників.

Процес консультування оцінюють за такими параметрами: план завдання, кількість засобів для виконання проекту, стиль консультування, управління проектом з боку консультанта та клієнта. Основними способами

оцінки є аналіз документів, опитування, спостереження й обговорення. Оцінку надають у короткому звіті, який може бути частиною заключного звіту за проектом чи надаватись окремо.

- *Заключний звіт.* Цей документ має дві форми. Звіт для клієнта надається, коли консультант залишає організацію. В ньому міститься огляд виконаної роботи, вказані переваги, отримані в результаті змін, подано рекомендації. Інший документ консультант готує для консультаційної компанії. Цей звіт може допомогти іншим членам компанії при виконанні подібних завдань.

Метою звіту не може бути тільки надання певної інформації клієнту. Більшість звітів консультаційних організацій мають щонайменше дві комунікаційні цілі: переконати клієнта в тому, що проведено велику роботу, яка допомагає подолати проблему і є корисною для клієнта; підштовхнути замовника до прийняття рішення щодо залучення консультанта до впровадження проекту в життя або реалізації конкретних пропозицій, які зумовлені сутністю виконаного проекту. У таблиці 1.2 наведено приблизну структуру звіту про виконання консультаційного проекту [41].

Можлива й інша структура звіту, вироблена та стандартизована в конкретній консультаційній організації як складова її корпоративної культури. Звіт повинен містити тільки відібрану інформацію, а не всі нагромаджені консультантом факти. Його не перевантажують подробицями, а за потреби вміщують їх у додатках. Стиль викладення матеріалу повинен бути максимально прозорим і орієнтованим на конкретного отримувача. Після написання звіту його верифікують, оцінюючи загалом.

Таблиця 1.2

Орієнтовна структура звіту про виконання консультаційних проектів

Проект комплексного розв'язання проблеми	Проект удосконалення управління кар'єрою працівника	Проект з виконання конкретного завдання, сформульованого клієнтом
• Вступ; • Оцінювання наявної ситуації; • Сфера і мета звіту; • Методологічні підходи до розв'язання проблеми; • Узгоджена програма робіт; • Терміни виконання; • Витрачені кошти; • Користь для клієнта; • Висновки і пропозиції щодо подальшої співпраці; • Додатки	• Стан управління кар'єрою в колективі організації клієнта; • Здобутки і проблеми; • Питання, які вимагали свого вирішення; • План дій, розроблений і узгоджений з клієнтом; • Пропозиції щодо подальшої співпраці; • Додатки	• Підбиття підсумків; • Вступ; • Результати досліджень; • Дискусія і коментарі до проведених досліджень; • Рекомендації; • Пропозиції щодо подальшої співпраці; • Додатки

Важливим етапом цієї роботи є презентація звіту. Якість і результативність презентацій є важливою складовою успіху консультанта.

- *Планування дій після завершення контракту.* Після завершення консультаційного проекту консультант може показати, як він бачить організацію клієнта в перспективі, зазначити подальші удосконалення, можливості, проблемні галузі, ризики, дії, які не варто відкладати тощо. Клієнт може узгодити з консультантом систему надання послуг підтримки.
- *Завершення проекту.* Стадія передбачає фінансовий розрахунок за послуги консультаційної компанії. Важливо щоб результатом консультаційного проекту стало не тільки досягнення цілей організації, а й налагодження взаємовічливих та довірчих відносин між консультантом і клієнтом.

Моделі консультування

Залежно від того, які зобов'язання беруть на себе обидві сторони консультаційного процесу, у практиці управлінського консультування використовують три основні моделі консультування: *модель «експерт – клієнт»*, *«доктор – пацієнт»*, *«співпраця»*.

Модель «експерт – клієнт». Особливістю цієї моделі консультування є те, що практично весь цикл організаційних змін здійснюється без участі управлінських консультантів, за винятком вироблення програми дій. Консультант виступає у ролі експерта вироблених розв'язань. З позиції клієнта така модель консультування є дуже зручною, бо не викликає залежності від консультанта.

Згідно цієї моделі клієнт самостійно проводить діагностику проблеми й розробляє шляхи її розв'язання. Консультант діє тільки як експерт розроблених клієнтом розв'язань. Успіх консультування за моделлю «експерт – клієнт» залежить від здатності персоналу клієнта виявити існуючі проблеми, причини їх виникнення, а також від його бажання й можливостей щодо впровадження змін для переведення системи в новий стан. Контакти консультанта й клієнта обмежуються тільки одним етапом консультаційного процесу.

Основним методом аналізу варіантів управлінських вирішень консультантом є аналітико-систематизаційний метод. При його застосуванні кожен варіант розв'язання підлягає системному аналізу, що здійснюється в такій послідовності:

1. Аналіз причин для розв'язання: обставин, цілей, намірів.
2. Визначення предмета розв'язання, тобто того, чого конкретно прагне досягти клієнт, якими способами володіє.
3. Класифікація та оцінювання цільових настанов по кожному варіанту розв'язання, верифікація цілей, їхньої актуальності, реальності.
4. Оцінювання альтернативних розв'язань під кутом зору досягнення

можливих і бажаних цілей, відкидання альтернатив, за яких бажана мета не може бути досягнута.

5. Виявлення негативних наслідків і ризиків для кожного варіанта.
6. Оцінка ймовірності реалізації кожного варіанта.
7. Вибір варіанта розв'язання, який можна рекомендувати клієнтові.

Модель «експерт – клієнт» дає управлінському консультантові широкий спектр можливостей для формування ефективних управлінських вирішень у клієнтській організації й впровадження інноваційного клімату в діяльність її колективу.

Модель «доктор – пацієнт». Згідно цієї моделі управлінський консультант самостійно збирає інформацію, обробляє її, аналізує стан справ, виробляє та формує рекомендації. На цьому робота консультанта закінчується. Тобто консультант реалізує три етапи консультаційного проекту.

Впровадження рекомендацій здійснюють працівники організації клієнта самостійно. Ця модель забезпечує більш професійний підхід до здійснення діагностики і є більш ґрунтовною базою для вироблення рекомендацій, ніж модель «експерт – клієнт». Втім, як і попередня, модель «доктор – пацієнт» не може забезпечити максимально успішне досягнення цілей організації.

Модель «співпраця». Ця модель є найбільш ефективною моделлю консультування й реалізується шляхом колективно організованої роботи співробітників організації-клієнта та консультанта на всіх етапах консультування – від діагностування проблеми до її розв'язання.

Особливістю методу «співпраця» є створення групи, що бере участь у виробленні управлінським консультантом варіанта інноваційного управлінського вирішення. Групове обговорення дозволяє точніше визначити правильність постановки проблеми, повноти сукупності критеріїв та якості інших проведених раніше етапів аналізу. Участь консультанта у реалізації

консультаційного процесу за умови використання різних моделей зображено на рис. 1.4.

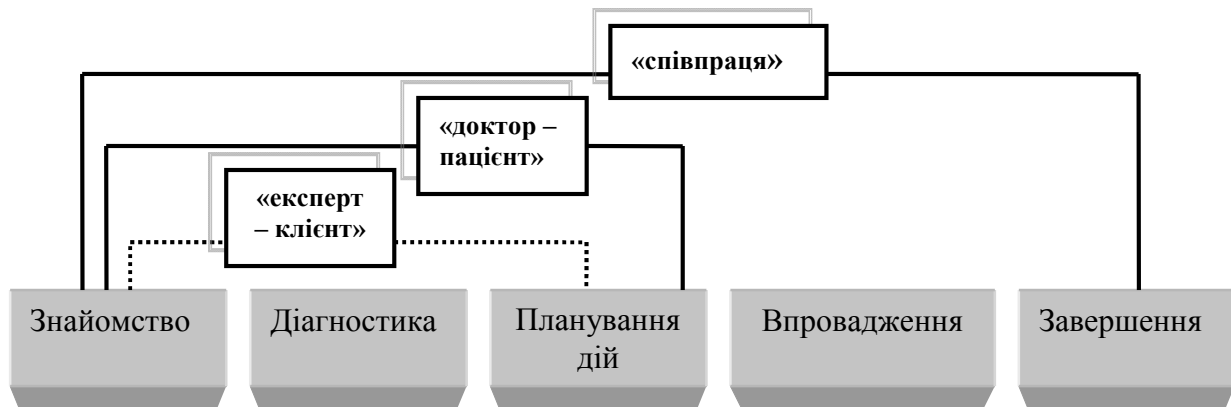


Рис. 1.4. Участь консультанта у реалізації етапів консультаційного процесу за умови використання різних моделей консультування

На практиці моделі й способи консультування використовуються в різних комбінаціях. Їх вибір залежить від характеру проблеми, особливостей діяльності організації клієнта, ступеня професійної підготовки його персоналу, спеціалізації співробітників консультаційної організації та інших факторів.

Контракт на управлінське консультування: умови укладання, структура та форми

Клієнт повинен розглянути консультаційні пропозиції як з формальної сторони, так і по суті, узгодити й доопрацювати їх. Формальна оцінка консультаційних пропозицій полягає в їх перевірці за такими параметрами:

- чіткість формулювання консультантом проблеми, яку потрібно розв'язати;
- наявність переліку завдань, позитивних наслідків, які можуть бути отримані внаслідок їхнього розв'язання;
- узгодження поведінкових ролей управлінських консультантів на етапах реалізації проекту й обсяги необхідних робіт;

- підходи та методи, які будуть застосовані управлінськими консультантами в роботі;
- організаційні моменти співпраці консультантів з персоналом замовника консультаційного проекту;
- спосіб виконання консультаційного проекту (стандартний або індивідуальний);
- розміри винагороди й прийняті способи розрахунків.

Формулювання повинні бути чіткими та відображати єдність поглядів й очікувань обох сторін.

Змістовний аналіз консультаційних пропозицій полягає у вивченні конкретних дій, розрахунків, обґрунтувань тощо, які містяться в програмі робіт, виробленій консультантом; в обґрунтуванні результату виконання консультаційного проекту й розмірів витрат, які повинен здійснити клієнт, а також повноти змісту та правочинності поданого консультантом проекту контракту. Програма робіт повинна чітко відповідати узгодженій моделі консультування.

Договір вважається укладеним тільки тоді, коли сторони в належній формі дійшли згоди по всіх важливих умовах договору, про що зазначене як у Цивільному кодексі України, так й у Господарському кодексі.

Структура та зміст контракту містять типові розділи: преамбула (вступ), основна частина й заключна частина.

У преамбулі вказують:

- назву договору;
- місце та час укладання договору;
- найменування сторін.

Основна частина:

1. Специфічні умови (характерні тільки для даного виду роботи):

З урахуванням вимог закону та потреб практичної діяльності, у контракті на надання послуг указують:

- мету проекту та результати, яких необхідно досягти;
- чітко визначені знання, уміння й досвід, які забезпечує консультант;
- характер і послідовність робіт, які консультант повинен виконати;
- список робіт, які не входять до обов'язків консультанта;
- ступінь участі персоналу клієнта в проекті;
- ресурси, необхідні для здійснення проекту;
- графік виконання проекту й порядок його координації замовником;
- вартість послуг і підстави для перерахування виконавцеві гонорару;
- виплати, які охоплює гонорар, зокрема, порядок включення або невключення в нього ПДВ;
- асортименти відповідних послуг клієнта (наприклад, канцелярських);
- порядок зміни розмірів гонорару в процесі виконання контракту;
- умови, за яких контракт може бути розірваний однією зі сторін;
- відповідальність консультанта за недосягнення конкретних результатів, або за можливі втрати, яких зазнав клієнт;
- гарантії конфіденційності;
- строк та форму подачі замовникові звіту про виконаний консультаційний проект.

2. Загальні умови договору:

- форс-мажорні обставини;
- інші умови (авторське право, патенти, тантьєми (від фр. *tantième* – додаткова винагорода), права інтелектуальної власності, обмеження щодо консультантів).

Заключна частина: юридичні адреси сторін; додатки до договору, підписи сторін.

У практичній діяльності консультаційних організацій укладають такі види консультаційних контрактів: контракт на перманентне консультування, діагностична, експертна, проектна угода, угода на впровадження, угода з розвитку персоналу, угода з розвитку організації тощо.

1) Угоду на перманентне консультування укладають на тривалий час (не менше року). За такої угоди консультанти відвідують клієнта регулярно (наприклад, 1-2 рази на місяць) або за викликом. Консультанти беруть участь у нарадах із правом дорадчого голосу, у здійсненні певних управлінських дій, індивідуально консультують менеджерів клієнтської організації.

2) Діагностична угода може бути одноразовою й укладається на виконання замовлення або ж на виконання першого етапу консультаційного проекту. Така угода може бути пролонгована та передбачає поглиблену діагностику й виконання наступних етапів консультаційного проекту, для чого укладають окремі угоди.

3) Угоду на експертну консультацію укладають для розв'язання поточних проблем клієнтської організації. Консультант відповідає на конкретні запитання, поставлені керівництвом клієнтської організації. Тривалість контакту мінімальна.

4) Проектну угоду укладають переважно для вироблення консультантом проекту вдосконалення або створення системи управління (наприклад, організаційний проект нового підприємства).

5) Угоду на впровадження укладають у випадку попередньої підготовки клієнтом програми організаційних змін та одночасної потреби в допомозі консультанта з метою подолання опору власного персоналу інноваційним процесам.

6) Угоду з розвитку персоналу укладають переважно для підвищення кваліфікації працівників клієнтської організації. Індивідуальні консультації можуть отримувати керівники та спеціалісти цієї організації. В окремих випадках навчання може проводитись індивідуально.

7) Угоду з розвитку організації укладають при замовленні комплексного консультаційного проекту за моделлю «співпраця». Керівництво організації клієнта, використовуючи методи, які пропонує управлінський консультант, проводить діагностику та розробляє

довгострокову стратегію розвитку чи вносить корективи в існуючу стратегію; виробляються загальна та конкретна стратегії. Консультації отримують керівники та менеджери вищої ланки.

Одночасно з укладанням контракту варто делегувати своїх представників у структурні підрозділи робочої групи (проектної команди): наглядової ради, центра управління, функціональних груп.

Після укладання договору починається безпосереднє виконання консультаційного проекту.

1.1.3. Організаційна діагностика та методи консультування

Організаційна діагностика: задачі та способи проведення

Ключовим у процесі консультування є діагностування організації, яка передбачає виявлення проблем, з'ясування їх причин і наслідків та визначення можливостей впровадження необхідних змін. Звичайно провести організаційну діагностику можуть і самі керівники чи менеджери компанії, проте максимально об'єктивну та неупереджену картину справ може надати лише незалежна та незацікавлена особа, тобто сторонній консультант. Діагностика організації дає можливість оцінити її стан у цілому. Вона включає такі види аналізу, як економічний, управлінський, фінансовий; аналіз організаційної структури; механізмів координації; системи стимулювання; корпоративної культури; потоків усіх видів ресурсів (фінансових, матеріальних, людських, інформаційних).

Складність діагностування організації полягає в тому, що часто проблеми, які турбують компанію, є прихованими, вона губиться серед багатьох симптомів та інших проблем. Консультант, який проводить організаційну діагностику, має чітко уявляти розбіжності між симптомами та проблемами у досліджуваній компанії. Симптомами часто називають ознаки, показники наявності проблеми. Вони, як індикатори, висвітлюють не саму проблему, а її наявність в організації. Приклади симптомів: падіння

товарообігу компанії, скарги покупців, незадоволеність працівників тощо, а проблеми – це глибинні слабкості організації, наприклад, низька якість товарів, незадовільне сервісне обслуговування, гострі конфлікти у колективі тощо. Консультанту важливо вибудувати ієрархію проблем організації з метою їх системного розв’язування.

Основне завдання організаційної діагностики – не тільки виявлення проблем організації, а й їх систематизація. У разі, якщо саме керівництво виявило та усвідомило негаразди в організації, робота консультанта може бути зведена до пошуку причинно-наслідкових зв’язків, визначення характеру впливу означених проблем на роботу окремих підрозділів та організації в цілому та селекції найбільш ефективних шляхів урегулювання ситуації. Якщо проблемне поле не зовсім зрозуміле для клієнта, консультанту необхідно провести збирання та аналіз інформації, що допоможе не тільки з’ясувати коло проблем, які турбують керівника, а й знайти ті прогалини, які необхідно ліквідувати першочергово.

Наприклад, для проведення ефективної організаційної діагностики у комерційній компанії консультанту необхідно отримати від керівника та систематизувати різноманітну інформацію. Основні структурні компоненти цієї інформації наведено у таблиці 1.3.

Організаційна діагностика може бути як самостійним етапом у консультаційній роботі, так і самостійним предметом договору між клієнтом та консультантом.

Таким чином, організаційна діагностика дозволяє отримати нову інформацію про стан клієнтської компанії та визначити причинно-наслідковий зв’язок найбільш значимих проблем, а також залучити клієнта в процес консультаційної роботи.

Експрес-діагностику виконують в умовах кризових ситуацій, наприклад, методом номінальних груп, а глибоке дослідження виконують такими

методами, як аналіз раніше ухвалених рішень, метод інтерв'ю та метод спостереження.

Таблиця 1.3

Структура необхідної бізнес-інформації

Загальна ринкова інформація	Інформація про споживачів	Інформація про конкурентів	Інформація про постачальників	Інформація щодо державного регулювання
• Перспективи розвитку галузі; • Становище на ринку кредиторів; • Стан фондового ринку; • Демографічна й соціологічна інформація тощо	• Визначення головних споживачів; • Перспективи їх розвитку; • Визначення кола осіб, які мають вплив при прийнятті рішень; • Виявлення потенційних споживачів	• Перспективи розвитку виробничих фондів; • Зусилля щодо підвищення кваліфікації персоналу; • Заходи щодо підвищення мотивації персоналу; • Політика у сфері ціноутворення	• Перспективи розвитку ринку техніки та обладнання; • Новації на ринку сучасних технологій; • Новини ринку сировини, палива тощо	• Зміни в оподаткуванні; • Нове у бухгалтерському обліку та звітності; • Зміни у митному законодавстві тощо

Для ґрунтового аналізу ситуації в організації та постановки діагнозу використовують кілька основних способів проведення організаційної діагностики (див. табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Способи проведення організаційної діагностики

Аналіз раніше ухвалених рішень (аналіз документів)	Діагностичне інтерв'ю	Спостереження
1. Аналіз звітної документації; 2. Аналіз поточної документації (протоколи, накази, розпорядження тощо); 3. Аналіз нормативних документів; 4. Вивчення звернень, скарг споживачів	1. Ознайомче інтерв'ю; 2. Розвивальне (тематичне) інтерв'ю	1. Активне (включене) спостереження; 2. Стороннє спостереження; 3. Діагностика за слабкими сигналами

1. Аналіз раніше ухвалених рішень. Цей метод передбачає роботу консультанта з документальною базою клієнтської організації. Аналізуються протоколи зборів колективу чи ради директорів, постанови, накази,

розпорядження тощо. З цих документів консультант формує уявлення про проблеми, які вже існують, спроби їх розв'язання, результативність певних дій. Систематизація та групування раніше ухвалених рішень дозволяє зробити висновок не тільки про перевагу того чи іншого типу управлінських рішень (стратегічні, тактичні чи оперативні), а й їх ефективність.

Переліки питань, які розглядали у цих документах, можна поділити на дві групи: *детерміновані та ініційовані*. До перших належать ті, зміст яких зумовлено зовнішніми обставинами. Наприклад, у випадку пожежі в організації існує певний порядок, згідно якого необхідно боротися з вогнем, формувати комісію та карати винних. Усі детерміновані рішення поділяються на рутинні (наприклад, прийняття на роботу чи звільнення працівника) та похідні, тобто такі, що ухвалюються залежно від чинних нормативів (законів, постанов, інструкцій тощо). Ініціативні рішення повністю залежать від волі керівника та поділяються на ситуативні та реорганізаційні. До ситуативних належать заохочення, покарання, призначення та інші, а до реорганізаційних – усе, що пов'язано зі змінами організації як цілого.

Як зазначено вище, *проблеми організації* – це суперечності, складності, глибинні слабкості, які потребують розв'язання. О. І. Пригожин пропонує класифікувати усі проблеми організації у такий спосіб: називні, причинно-наслідкові та антитезні.

Називні (вбудовані) проблеми являють собою основні суперечності, які властиві організаціям – між стабільністю організації та її розвитком, між цілями організації та цілями її працівників. Це сутнісні проблеми, які ніколи не розв'язуються повністю. Основним завданням консультанта є зняття їх гостроти. Цей тип проблем часто постає у формі скарг на недолік чи нестачу чогось.

Причинно-наслідкові (соціокультурні) проблеми зумовлені середовищем, у якому перебуває організація. Це, як правило, звички,

традиції, сталі погляди, досвід тощо. У таких проблемах доволі чітко простежується і причина, і наслідок. У цілому такий тип проблем має тенденцію до розв'язання, втім, далеко не всі конкретні проблемні ситуації розв'язуються швидко і вдало.

Антитезні (ситуативні) проблеми залежать від ситуації в організації, її оточення, тому вони завжди різні, несхожі, часто нетипові. Цей тип проблем фіксує суперечності й дозволяє доволі чітко визначити завдання, які потрібно розв'язати у певні терміни.

Аналіз рішень дозволяє консультанту показати клієнтові своєрідне «дзеркало», що відображає діяльність організації. Втім часто документи, з якими працює фахівець, не допомагають знайти причину проблеми, а іноді навіть не відбивають її сутність. Тому обмежуватись тільки аналізом раніше ухвалених рішень в організаційній діагностиці не можна. Цей спосіб раціонально використовувати як допоміжний.

2. Діагностичне інтерв'ю. Цей спосіб проведення організаційної діагностики є найбільш ефективним. Інтерв'ю можна проводити з різними цілями. Ознайомче інтерв'ю призначене для отримання загальної інформації про організацію (профіль організації, клієнтура, кількість працюючих, історія, заробітна плата, устаткування тощо). Розвивальне (тематичне) інтерв'ю, передбачає розвиток процесу отримання інформації від керівника чи менеджера компанії, орієнтуючись на його відповіді, відштовхуючись від них. Під час такого інтерв'ю відбувається взаємообмін корисною інформацією між консультантом і клієнтом. Воно використовується з метою поглибленого аналізу стану справ у організації. Структурну схему елементів розвивального інтерв'ю наведено на рис. 1.5.

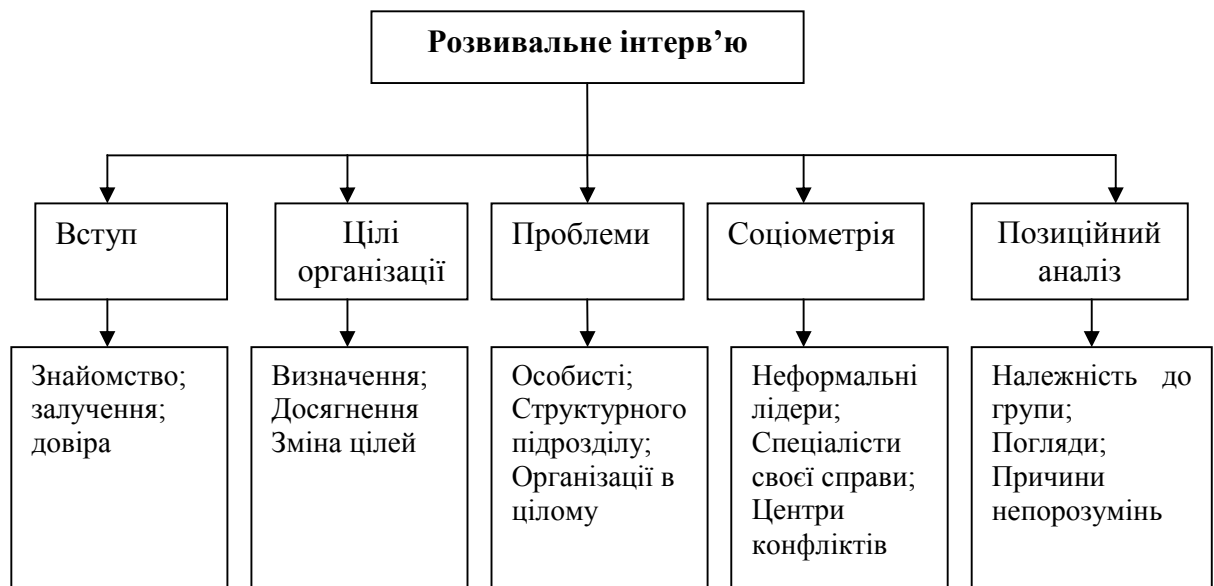


Рис. 1.5. Структурна схема елементів розвивального інтерв'ю

Фахівці-практики радять дотримуватись кількох правил і прийомів при проведенні діагностичного інтерв'ю [23].

Структура діагностичного інтерв'ю:

1. *Знайомство.* Ця частина інтерв'ю орієнтована на надання клієнту інформації про консультаційні послуги. Відбувається самопрезентація консультанта та особисте знайомство із фахівцем і послугами, які пропонуються. Починати інтерв'ю краще як презентацію незнайомого через знайоме. Якщо, наприклад, клієнт вже отримував певні консультації (економічні, юридичні, психологічні), то консультанту достатньо лише зацентувати його увагу на специфіці управлінського консультування. В разі відсутності такого досвіду консультант може коротко розповісти про управлінське консультування та про той кінцевий результат, який, імовірно, буде отриманий.
2. *Мотивування респондента на співпрацю.* Мета цієї частини інтерв'ю – не тільки формування стійкого інтересу до консультанта та його роботи, а й породження у співрозмовника впевненості у власній значущості та здатності вплинути на розв'язання проблем організації.

3. *Конфіденційність.* Консультант повинен переконати клієнта у дотриманні ним правила конфіденційності, у тому, що інформація, яку надасть співрозмовник, буде використана виключно для розв'язання проблеми і без дозволу клієнта не буде розповсюджена за межами організації.
4. *Цільовий блок.* Подальший хід бесіди має спрямуватись на з'ясування цільової спрямованості організації, наявності стратегії тощо. Цю частину інтерв'ю доцільно проводити шляхом задавання таких запитань, як: на чому ґрунтуються ваші висновки? які у вас підстави так уважати? а що ви думаєте з цього приводу? я сумніваюся, переконаєте мене? чому так? і т. ін. Часто респондент уперше починає замислюватися над постановкою проблем.
5. *Блок проблем.* Цю частину діагностичного інтерв'ю можна почати із простого запитання, наприклад, які проблеми, на вашу думку, є особливо важливими для організації? Вважається, що якщо респонденти більше називають внутрішні проблеми організації, то, як правило, в ній добре розвинена корпоративна культура.

Метод інтерв'ю має певні переваги і вигідно відрізняється від інших способів проведення організаційної діагностики:

- дозволяє встановити особистий контакт із людьми вищої ланки управління організацією, що надає можливість правильної оцінки в наступній роботі й на етапі реалізації ухвалених рішень;
- дозволяє стежити за ходом думок, розміщенням пріоритетів та емоціями респондентів, що забезпечує можливість отримання більш вірогідної первинної інформації, необхідної для діагностики організації;
- дає можливість персоналу клієнта відчувати свою значущість і причетність до дослідження, що важливо для етапу реалізації рішень;
- дозволяє спостерігати поведінку людей, обладнання приміщень, дотримання формальних і неформальних правил і здійснювати інші

спостереження;

- можливість задати запитання, які виникли в процесі діагностики організації в цілому.

Серед *недоліків* діагностичного інтерв'ю варто відзначити його достатньо довгу тривалість у часі, складність вибору респондентів для бесіди, неструктурованість отриманої інформації.

Під час проведення інтерв'ю консультант отримує велику кількість інформації, опрацювання якої дозволяє йому скласти певний перелік проблем, які існують в організації, оцінити стосунки, що склались у колективі, та окреслити перспективу впровадження змін і готовність до них з боку персоналу.

3. Спостереження як метод діагностики проводять як під час безпосередньої присутності консультанта на різноманітних зборах, пленарних засіданнях, нарадах, так і у період групової роботи консультанта з керівниками та персоналом організації.

Спостереження відбувається у різний спосіб. На рис. 1.6 подано основні види спостереження.

Активне (включене) спостереження передбачає безпосередню участь консультанта у життєдіяльності організації чи її підрозділу, під час якої він на власному досвіді з'ясовує обставини виникнення та загострення проблем компанії. Виконуючи певні функції, об'єм робіт, фахівець з консультування намагається краще зрозуміти специфіку організації, з'ясовує стосунки, що склались між співробітниками та керівництвом, виокремлює проблемні зони, на які варто звернути особливу увагу.

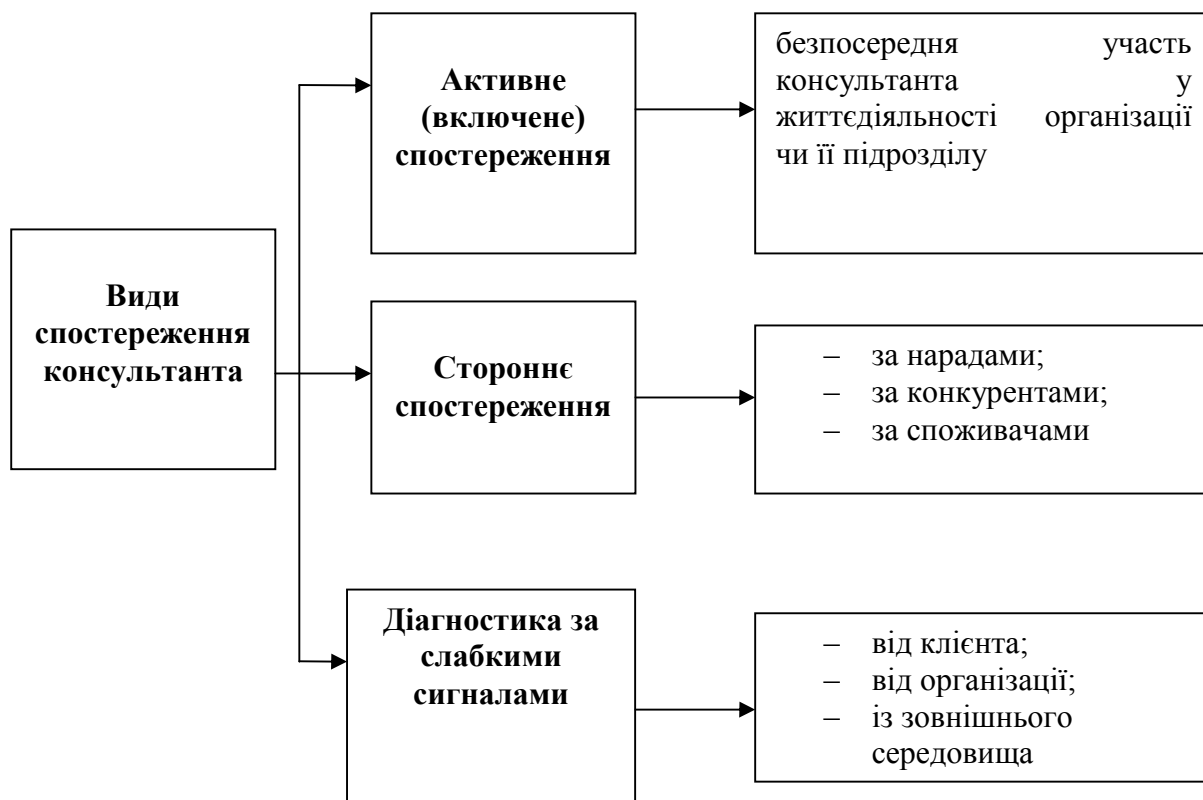


Рис. 1.6. Основні види спостереження консультанта

Стороннє спостереження відбувається, коли консультант перебуває на зборах, нарадах, правліннях, планерках, які проводяться в організації, але не бере в них участі. Спостерігати за роботою колективу консультант може і безпосередньо під час групової роботи.

Діагностика за слабкими сигналами як вид спостереження передбачає фіксацію консультантом подій, явищ, які керівництво компанії може не сприймати й не помічати, але які можуть мати негативні наслідки за умови їх повторення й посилення. Ці слабкі сигнали можуть стати причиною виникнення складних проблем у майбутньому. Завдання консультанта побачити та правильно визначити такі сигнали.

Підсумком проведення організаційної діагностики є оцінка параметрів внутрішнього середовища організації, до яких належать її сильні й слабкі сторони. Наразі консультант отримує перелік проблем, які потребують розв'язання.

Проведена діагностика надає достатній матеріал для аналізу проблем, що турбують клієнта, але фактично є підготовчою роботою для формування ефективних рекомендацій щодо розв'язання цих проблем. Справжній професіоналізм консультанта полягає в умінні правильно відібрати з багатьох альтернативних варіантів найоптимальніший та запропонувати його для розв'язання проблем.

Методи управлінського консультування

Уміння нестандартно, творчо підходити до розв'язання проблем – одна з компетенцій, якими має володіти консультант з управління. Ця здатність є запорукою успішної реалізації проекту. Постійна взаємодія консультанта з персоналом клієнтської організації вимагає уміння організувати роботу в групі. З цією метою консультант може використовувати різні методи роботи. Їх можна умовно поділити на три групи: методи, які орієнтовані на стимулювання творчого мислення, методи групової роботи та методи управлінського консультування, спрямовані на запобігання конфліктам та розв'язання їх.

Методи творчого мислення.

Г. М. Андрєєва шляхом проведення різних досліджень довела, що використання творчих, евристичних методів отримання розв'язку задачі дозволяє визначити найбільш типові умови їх застосування:

- дефіцит часу для обмірковування ситуації;
- перевантаженість інформацією, що ускладнює можливість її оброблення;
- невисока значущість об'єкта, що сприймається;
- недостатність інформації для обдуманого висновку;
- невимушеність швидкого розв'язання.

Творчі здібності, креативність можна оцінити за допомогою восьми визначених критеріїв:

- 1) вміння бачити проблему;

- 2) здатність побачити в проблемі якомога більше можливих сторін та зв'язків;
- 3) гнучкість як уміння зрозуміти нову точку зору, а також відмовитись від засвоєної точки зору;
- 4) оригінальність, відступ від шаблону;
- 5) здатність до перегрупування ідей та зв'язків;
- 6) здатність до абстрагування чи аналізу;
- 7) здатність до конкретизації чи синтезу;
- 8) відчуття упорядкованості організації ідей.

Загальними розумовими процесами для усіх видів творчості є комбінування та аналогізація поряд із такими прийомами, як визначення нових зв'язків та перенесення функції одного об'єкта на інший.

З переліку методів, які вимагають творчого підходу до пошуку та розв'язання проблем, можна виділити такі: метод «мозкової атаки» та його модифікації, метод сценаріїв, синектики, контрольних запитань, цільових обговорень, метод Дельфі, морфологічного аналізу та інші. Усі методи творчого мислення можна умовно поділити на дві групи: індивідуальні та колективні.

Індивідуальні методи поділяються на чотири групи:

- 1) Асоціативні, які ґрунтуються на використанні асоціацій. До них належать методи аналогії та стимулювання випадковістю.
- 2) Геометричні, до яких належать:
 - проміжної допоміжної точки;
 - подрібнення та відновлення на новій основі;
 - рівновіддаленої точки;
 - розвороту;
 - обертання уваги (метод матричних структур);
 - включення (суперпозиції);
 - асиметрії.

3) Динамічні методи:

- максимальної кількості ступенів свободи;
- безперервності корисної дії;
- проскоку;
- періодичної дії.

4) Параметричні методи:

- послаблення умов (релаксації);
- заміни.

Колективні методи:

- мозкової атаки та згорнутої мозкової атаки;
- морфологічного аналізу;
- асоціацій;
- сценаріїв;
- суду;
- синектики;
- метод Гордона;
- контрольних запитань;
- «Метра» інтегральний метод;
- цільових обговорень (комісій).

Найбільш уживаними в практиці управлінського консультування є методи «мозкової атаки», синектики та метод Дельфі. Зупинимось на їх аналізі більш детально.



Метод «мозкової атаки» («мозкового штурму», брейнстормінг) з'явився ще в 30-ті рр. XX ст. як спосіб колективного, групового розв'язання проблем, що активізує творче мислення. Його запропонував американський спеціаліст А. Осборн. Цей метод можна заздалегідь планувати як фрагмент заняття, в основу

якого покладено пошук нових принципів розв'язання проблеми. Він являє

собою неструктурований процес генерування різноманітних ідей з проблеми, які спонтанно пропонуються учасниками. Головне завдання мозкового штурму – забезпечити процес накопичення ідей без їхнього аналізу та обговорення учасниками. Психологи відзначають, що під час такої роботи учасники долають різноманітні комунікативні, соціальні, психологічні бар'єри. Група може виробляти ідеї більш високої якості, ніж за умови індивідуальної роботи. Творча активність особи, яка не реалізовувалась під час виконання нею своїх професійних функцій, виявляється у спілкуванні з іншими учасниками групової роботи.

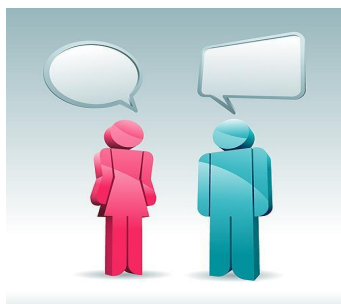
Етапи проведення «мозкової атаки»:

1. Формулювання проблеми, яку необхідно розв'язати. Задача має бути не загальною, а конкретно і зрозумілою. Перед учасниками постають два запитання: якого результату ми хочемо досягти та які перешкоди виникають на шляху його реалізації.
2. Формування робочої групи. «Мозкову атаку» доцільно проводити у групі від 5 до 12 осіб. Вона має складатись з двох підгруп: експертна підгрупа (2-4 особи), до якої входять ведучий та фахівці, котрі здатні провести експертну оцінку й добір найбільш оптимальних і ефективних розв'язань, та запрошені учасники (5-8 осіб), які власне й будуть висловлювати пропозиції. До складу цієї підгрупи можуть входити як спеціалісти, котрі безпосередньо стикаються з проблемою, так і працівники організації, що не мають прямого відношення до ситуації обговорення. Часто саме вони стають авторами найбільш непередбачуваних і водночас найефективніших розв'язань.
3. Власне «мозкова атака». Цьому етапу може передувати тренувальна інтелектуальна розминка, під час якої учасники обмінюються знаннями та думками, намагаються виробити спільне розв'язання. Ця підготовка триває 10-15 хв і налаштовує учасників на подальшу активну когнітивну та комунікативну роботу. Обговорення проблеми починається після

сигналу, який дає ведучий. Протягом 10-20 хвилин учасники висловлюють власні думки з приводу ситуації, що склалась. У цей час важливо забезпечити дотримання таких вимог: 1) висловлювання ідей короткими фразами; 2) чим більше ідей, тим краще; 3) заборона будь-якої критики; 4) недопущення невербальних емоційних реакцій з приводу почутого; 5) досить високий темп висловлювань; 6) фіксація навіть фантастичних чи абсурдних пропозицій. Етап завершується, коли учасники вичерпали усі власні ідеї.

4. Оцінка та добір найкращих ідей членами експертної групи чи всіма учасниками «мозкової атаки». Результатом етапу неструктурованих висловлювань стає значний список пропозицій, який обговорюється. Групова дискусія передбачає обговорення пропозицій (без персоніфікації!) згідно визначених заздалегідь критеріїв. Оцінка може бути не тільки якісною, а й кількісною. У разі відсутності розв'язання, яке б задовольняло усім критеріям та показникам, доцільно повернутись до попереднього етапу та провести ще одне генерування ідей. Тривалість такої дискусії може варіювати від кількох десятків хвилин до кількох годин.
5. Підбиття підсумків. Ведучий та члени експертної групи узагальнюють результати роботи групи, резюмують висновки та аргументують вибір розв'язання проблеми.

Загальна тривалість «мозкової атаки» становить від 1,5 до 3 годин. Робота групи відбувається у спеціально підготовленому приміщенні, де створені комфортні умови. Ведучий забезпечує доброзичливу атмосферу та підтримує новачків.



Метод синектики (від англ. synectics – поєднання різнорідних елементів) – це метод, заснований на соціально-психологічній мотивації колективної інтелектуальної діяльності. Він виник внаслідок

розвитку та удосконалення методу «мозкової атаки» і був спрямований на ліквідацію його недоліків. У 1960 р. В. Дж. Гордон запропонував метод, завдяки якому стихійний некерований процес генерування ідей перетворювався у продуктивний та цілком підконтрольний. Метод синектики ґрунтується на використанні асоціативного мислення та пошуку аналогій. Основна ціль – змінити звичне уявлення про добре відомі речі та поглянути на них по-новому, по-іншому. Після виявлення проблеми члени робочої групи намагаються з'ясувати, яким чином подібні проблеми розв'язуються в інших галузях (наприклад, якщо мова йде про певну технічну ідею, то можна спробувати знайти аналогії в ботаніці, зоології, біології, хімії тощо). Потім, використовуючи виявлені аналогії та принципи розв'язування подібних проблем, експерти намагаються розв'язати конкретну задачу, яка стоїть перед ними. Специфічною особливістю методу є те, що у експертну групу повинні обов'язково бути запрошені фахівці, які представляють різні професії чи наукові дисципліни. Чисельність робочої групи 5-7 осіб, які мають гнучке мислення, досвід групової роботи, психологічну сумісність, комунікабельність.

Етапи проведення синектичного засідання:

1. Формулювання проблеми. На цьому етапі учасники групи усвідомлюють «проблему як вона є». При цьому ведучий не конкретизує деталі й не уточнює завдання. Отже, проблема має бути зрозуміла у загальному вигляді, а нюанси тільки ускладняють абстрагування.
2. Розуміння проблеми. Учасники групи формулюють власне розуміння проблеми. Відбувається обговорення проблеми, в результаті якого відкидаються очевидні розв'язання і кожен експерт формулює цілі та завдання. Проблема розбивається на частини.
3. Генерування ідей шляхом застосування аналогій. Відбувається пошук шляхів розв'язання проблеми у галузях, далеких від тієї, де проблема виникла. З цією метою використовують чотири види аналогій:

- Пряма аналогія. Цей вид аналогії передбачає розгляд методів, які застосовуються у інших галузях (в природі чи техніці). Наприклад, для удосконалення способів проектування будівель у складних географічних умовах можна використовувати знання будови житла у тварин чи птахів.
 - Символічна аналогія. Порівняння, у якому характеристики одного предмета ототожнюються з характеристиками іншого. Найчастіше символічні аналогії мають вигляд метафор чи словосполучень на кшталт заглушити вібрацію, придушити супротив чи дерево розв'язань.
 - Фантастична аналогія. Застосування цього типу аналогій вимагає презентацію проблеми крізь призму фантастичної літератури, казок, легенд, міфів. Передбачається використання фантастичних засобів та казкових героїв для пошуку розв'язання.
 - Особиста аналогія (емпатія). Ця аналогія ґрунтується на «вживанні» в образ предмету, який є ключовим у проблемі. Передбачається, що кожен учасник групи тимчасово уявить себе деталлю механізму, річчю, пристроєм та спробує відчувати те, що відчують вони (сили, які впливають на нього, взаємодії з іншими елементами тощо).
4. Критична оцінка ідей. Учасники групи вивчають і обмірковують отримані результати, консультуються зі спеціалістами, експериментують, шукають кращі способи реалізації розв'язання.

Найбільш часто цей метод використовують для розв'язання проблем розроблення конкретних виробів чи нових видів продукції. Зокрема, В. Дж. Гордон використовував його для розроблення чіпсів Pringles та нової системи очищення кованих залізних деталей на ливарному заводі.



Метод Дельфі є найбільш розповсюдженим методом експертних оцінок. Його авторами вважають американських дослідників О. Хелмера та Н. Делкі, які вперше застосували його у 50-х рр. XX ст. з метою пошуку консенсусу серед групи експертів стосовно озброєння США під час холодної війни 1950–1960-х рр.

Цей метод застосовують на етапах формулювання проблеми та оцінки різних способів її розв'язання. Його особливість – те, що експерти працюють автономно, віддалено та анонімно під керівництвом модератора. Відсутність особистого спілкування між фахівцями, котрі часто мають свої принципові позиції, які можуть стати нездоланною перепорою у процесі вироблення спільного розв'язання, значно спрощує генерування ідей та вибір оптимального плану дій, запобігає конфліктним ситуаціям та домінуванню однієї особистості. Учасники не зустрічаються та навіть не знають, хто саме залучений до обговорення й оцінки ситуації. Це забезпечує відкритість, чесність та об'єктивність думок і оцінок експертів. Увесь процес контролює модератор, який не тільки збирає дані, а й відстежує оброблення та розповсюдження інформації.

Для використання цього методу необхідно підібрати групу експертів, котрі здатні проаналізувати та запропонувати розв'язання проблеми. Як і в інших видах групової роботи, доцільно підбирати осіб, які працюють у різних галузях, але дотичні до проблеми, що виникла.

Використання методу Дельфі передбачає виконання таких дій:

1. Формулювання проблеми та вибір модератора. Складається перелік запитань, які стосуються проблеми. Зазвичай цей документ має вигляд анкети з відкритими запитаннями, на які експерти повинні дати вичерпні та аргументовані відповіді. Модератор має викликати довіру експертів та неупереджено керувати процесом збору інформації та селекції розв'язань.

2. Робота експертів з анкетною анонімно. На цьому етапі експерти мають запропонувати перелік розв'язань проблеми у загальному вигляді.
3. Збирання результатів анкетування. Модератор збирає та обробляє результати. Складається інтегральний документ, який містить усі варіанти розв'язань, що були запропоновані.
4. Робота експертів із переліком пропозицій. Усіх експертів ознайомлюють із судженнями інших. Кожен фахівець має надати конструктивну критику запропонованих розв'язань та вибрати ті з них, які, на його думку, є найбільш вдалим. Оцінки обов'язково аргументуються.
5. Збирання результатів та оброблення даних. Модератор аналізує критичні зауваження експертів і видаляє з переліку ті варіанти, які отримали найбільшу кількість негативних оцінок. Складається новий список, у якому значно менша кількість варіантів розв'язань, та знову роздається експертам для роботи.
6. Повторення етапу роботи експертів з переліком розв'язань. Цей процес може повторюватись декілька раз доти, доки не буде сформований документ, який містить розв'язання, узгоджені та схвалені всіма експертами.

Цей метод є найбільш ефективним, коли немає обмежень у часі для вироблення розв'язань. Метод Дельфі має певні переваги й недоліки. До переваг належать: 1) можливість спокійного та об'єктивного вивчення й оцінки проблеми; 2) унеможливлення відкритих конфліктів чи зіткнень експертів, які дотримуються різних позицій, оскільки не допускаються безпосередні контакти учасників робочої групи; 3) можливість проводити опитування експертів, які значно віддалені один від одного у просторі. Недоліками методу Дельфі є: 1) значні витрати часу та організаційних ресурсів для проведення експертизи; 2) можливість маніпулювання думками та оцінками з боку модератора групи; 3) високий суб'єктивізм оцінок;

4) ймовірність вибору розв'язання не креативного по суті, але такого, яке отримало найбільшу кількість голосів експертів.

Проте, незважаючи на ці недоліки, метод Дельфі доцільно застосовувати в управлінні проектами.

Методи групової роботи.

Консультант з управління під час реалізації проекту постійно взаємодіє з персоналом та керівництвом організації. Забезпечення ефективної групової роботи не тільки сприятиме успішній реалізації організаційних змін, а й створить добре підґрунтя для навчання співробітників клієнта.

Методи групової роботи спрямовані на створення згуртованих творчих груп (наприклад, управлінських команд), які здатні самостійно генерувати нові ідеї, сприяти особистісному розвитку учасників групи та розв'язувати конкретні проблеми.



Взаємодія консультанта з групою може вибудовуватись у різний спосіб. Залежно від цілей та вибраної моделі консультування, фахівець може або «увійти» у групу, прийнявши на себе певну роль та налагодивши взаємодію з усіма учасниками групи, не вирізняючи себе з-поміж інших, або бути «поза групою», вступаючи у контакти з членами групи за необхідності і надаючи короткі поради.

У літературі описано щонайменше дві класифікації методів групової роботи. Один з видів класифікації належить О. Пригожину. Він вважає, що під час групової роботи відбувається взаємне розкриття учасників та руйнуються стереотипи й бар'єри. Групова робота формується за трьома напрямками:

1) Групова динаміка – передбачає створення умов для емоційного залучення учасників до роботи в групі, перетворення її у єдине ціле

(формування відчуття МІ). Ціль групової динаміки – розкриття членів групи, їх інтеграція, узгодження цілей роботи та виявлення їх сильних сторін.

2) Активізація колективного мислення. Головне завдання цього напрямку полягає у досягненні ефекту синергії (самоорганізації). Вироблення ідей більш високої якості можливе за умови застосування консультантом різних методів, що активізують творче мислення і стимулюють групу до активної роботи. До таких методів належать візуалізація процесу та результатів роботи, синектика, групова рефлексія, тимчасовий поділ групи, фасилітація тощо. Важливе завдання консультанта на цьому етапі полягає в тому, щоб відчувати ситуацію та своєчасно застосовувати методи, які активізують роботу членів групи.

3) Робота за змістом передбачає знаходження розв'язання проблеми, тобто забезпечення практичного продукту роботи групи. Консультант надає відповідні теоретичні знання, ділиться практичним досвідом, коментує події та зміни, відтак, збагачує роботу групи і всієї організації за змістом. Крім цього, консультант може пропонувати й власні ідеї щодо розв'язання проблем, тому часто він виконує роль активного учасника групової роботи.

Ці напрямки групової роботи логічно пов'язані та постійно сполучаються.

Інша класифікація методів розроблена відповідно до різних аспектів групової роботи.

- 1) Методи змістовної роботи групи. Спрямовані на постановку, аналіз, розв'язання проблеми (дерево цілей, дерево проблем, сценарний метод);
- 2) Методи якісної роботи групи. Використовуються для розкриття причинно-наслідкових зв'язків, прискорення динамічних процесів у групі, формування навичок комунікативності, розв'язання конфліктів, підвищення згуртованості, формування команди (НЛП, психосинтез, арт-методи, психодрама, соціодрама, рольові ігри тощо);

- 3) Методи структурування групи. Спрямовані на формування структури групи. Включають діагностику, формування та структурування групи (соціометрія, методи «розігріву» групи та інші);
- 4) Методи координатора. Формуються залежно від ролі консультанта в груповій роботі (модератор, фасілітатор, тренер, учасник, спостерігач тощо).

Різні методи групової роботи взаємопов'язані. Консультант має самостійно вирішувати питання вибору методу. Залежно від того, яке завдання стоїть перед групою, консультант може запропонувати один чи групу методів, які призведуть до найбільшого ефекту.

Методом групової роботи, який отримав визнання і найбільш часто використовується у роботі консультанта, є **метод номінальних груп (МНГ)**. Цей метод розробили американські спеціалісти Андре Л. Дельбек та Ендрю Ван де Вен на основі соціально-психологічних досліджень нарад із ухвалення рішень та узгодження групових суджень.

Метод номінальних груп – це один із способів колективного ухвалення рішень. За формою це старанно спланований структурований груповий процес, по суті це стратегія розв'язання проблем та генерування ідей у групі. Цей метод доцільний у тому разі, коли необхідно виявити та порівняти індивідуальні думки, щоб отримати розв'язання, яке одна особа надати не може.

Для проведення методу номінальних груп необхідно дібрати групу у складі 8-12 осіб, які мають певну компетенцію та розуміють проблему, бажано не підпорядковуються один іншому безпосередньо. Тривалість роботи групи близько 2-3 годин.

Загальний план проведення засідання за методом номінальних груп:

1. Вступна частина (5-10 хв). Координатор має проінформувати учасників групи про проблему, яка розв'язується, наголосити на правилах та

етапах роботи, зазначити можливі варіанти використання отриманих результатів.

2. Мовчазне генерування ідей (10-15 хв). Учасники групової роботи самостійно формулюють відповіді на завдання, яке перед ними поставили. Фіксують усі думки, навіть дуже незвичайні та спірні, на папері. Робота відбувається у повній тиші.
3. Неупорядкований перелік ідей (40-50 хв). Члени команди по черзі висловлюють власні ідеї, які вони зафіксували на папері, й ті, що виникли в процесі подальшої роботи. Координатор стежить за тим, щоб усі учасники групи розуміли пропозиції однаково. Забороняється критикувати чи висловлюватись з приводу почутого. Усі висловлені ідеї фіксує помічник координатора на дошці чи у комп'ютері.
4. Етап з'ясування ідей (30-40 хв). Координатор проголошує кожну ідею із списку та переконується, що вона зрозуміла усім учасникам. Допускається роз'яснення деяких ідей та комбінування. Важливо, щоб цей етап допоміг учасникам усвідомити ідеї, але не допускається їх оцінка.
5. Ранжування (10-15 хв) та підрахунок (10-15 хв). Кожен учасник вибирає із списку чотири (вісім) чи більше пропозицій (залежить від кількості пунктів у загальному списку), які, на його погляд, є найбільш важливими чи вдалим. Потім відбувається ранжування. Вибирають із них найбільш важливий пункт і приписують йому найвищий ранг, потім із тих, що залишились, вибирають найменш вдалий – і приписують йому найнижчий ранг і так далі, поки не буде вичерпано весь список. Таке ранжування відбувається за допомогою заздалегідь підготовлених карток. Після ранжування координатор та помічник проводять підрахунок голосів.
6. Заключна частина (5-10 хв). Координатор оголошує результати ранжування. На цьому етапі обговорюють підсумки голосування.

Важливо зацентувати увагу на тих моментах, які призвели до найбільшого ступеня узгодженості. Координатор також з'ясовує перспективи використання отриманих результатів, обговорюються наступні кроки.

Таким чином, застосування методу номінальних груп призводить до збільшення продуктивності роботи групи завдяки синергетичному ефекту, який досягається внаслідок правильного добору членів команди, адекватної моделі комунікації та точного і зрозумілого визначення завдання.

Методи управлінського консультування, спрямовані на запобігання конфліктам та розв'язання їх.

Перебування консультанта у клієнтській компанії часто супроводжується виникненням ситуацій напруженості та конфліктності. Поява «нової людини», впровадження новацій, зміни, які виникають у результаті здійснення проекту, нездатність оцінити ризики можуть породжувати невдоволення, побоювання персоналу, і, як наслідок, конфлікти різної складності та інтенсивності. Консультант з управління повинен бути готовий до такої реакції з боку співробітників організації та мати у своєму арсеналі методи роботи, спрямовані на запобігання конфліктам та розв'язання їх. Фахівець має розгледіти передумови виникнення конфліктних ситуацій та професійно їх нейтралізувати. З метою зняття причин конфліктності в організації можуть бути використані різні прийоми та методи роботи. Умовно їх можна розділити на дві групи: методи роботи з групою та методи індивідуальної роботи.



1. Методи роботи з групою орієнтовані на зняття причин виникнення конфліктності у групі. До цієї групи методів належать метод поетапного створення нової групи та метод дзеркальної техніки.

Сутність *методу поетапного створення нової групи* на основі двох чи більше попередніх полягає у формуванні нової робочої групи для вирішення питань, які мають високу ступінь актуальності для більшості членів конфліктуючих таборів. Взаємодія груп відбувається у присутності та під повним контролем консультанта. Під час зустрічі членів груп керівник (консультант) пропонує поміркувати над тим, які взаємини склались між ними та яким чином їх можна налагодити. Після цього кожна група працює самостійно над складанням двох документів. У першому викладаються думки з приводу «групи-супротивника», у другому – припущення про те, що може сказати «група-супротивник» про їх групу. На загальній зустрічі під керівництвом консультанта обговорюються та уточнюються ці записи, висловлюються пропозиції щодо майбутньої співпраці. Результатом цієї зустрічі стає взаємообмін інформацією та поштовх до вироблення оптимального розв'язання проблеми. Наступним етапом роботи стає розв'язання двох завдань кожною з конфліктуючих груп. По-перше, обговорити претензії та пропозиції обох сторін, по-друге, ранжувати за ступенем важливості міжгрупові проблеми, що були виявлені. Після спільного узгодження складених переліків формується робоча група з членів обох «таборів», уточнюються завдання, які вони мають розв'язати, обговорюються терміни виконання та критерії оцінки роботи. Через деякий час групи зустрічаються та аналізують зміни, що відбулись, висловлюють власні оцінки. Таким чином, конфлікт може бути урегульований повністю або розв'язаний частково, стануть явними проблеми, що довгий час існували у латентній формі.

Метод дзеркальної техніки орієнтований на отримання однією з конфліктуючих груп максимально повної та об'єктивної інформації про себе шляхом збирання відгуків, думок та оцінок інших, тобто створення так званого дзеркального відображення. Цей метод також ґрунтується на проведенні ряду зустрічей представників конфліктуючих та інших груп під

наглядом консультанта. Попередній етап цих зустрічей – інтерв'ю консультанта з представниками різних груп з приводу з'ясування та уточнення комплексу проблем, що виникли. Під час зустрічей група, про яку висловлюються інші, займає позицію спостерігача і практично не бере участі в обговореннях. Вона уважно стежить за думками інших і тільки уточнює певні ідеї. Для з'ясування претензій та формування пропозицій формуються кілька мікрогруп. Вони випрацьовують власне бачення проблеми та пропонують кілька розв'язань проблеми. У загальному обговоренні цих пропозицій виникає план дій, встановлюються терміни та назначаються виконавці.

2. Методи індивідуальної роботи (цільове навчання). Робота консультанта з окремими працівниками організації проводиться у вигляді довірчої бесіди і має характер цільового навчання, коли шляхом надання необхідної інформації у співробітника формується інше бачення конфліктної ситуації. Індивідуальна робота консультанта може здійснюватись у різних способів. Найбільш розповсюдженими є методи «поради третіх осіб» та «консультування».

Метод «поради третіх осіб» має на меті налагодження стосунків між двома співробітниками організації шляхом надання порад «третьої особи» – консультанта. Його завдання полягає, по-перше, у діагностиці ситуації та наслідків розгортання конфлікту, по-друге, у класифікації претензій конфліктуючих сторін, по-третє, в організації зустрічі та налагодженні бесіди. Консультант повинен з'ясувати тип суперечностей, що спровокували конфлікт. Їх можна поділити на дві категорії: ділові, що стосуються виконання професійних функцій, розподілу ресурсів, владних аспектів тощо, та емоційні, пов'язані із емоційними оцінками, почуттями, особистісним ставленням, ціннісними орієнтаціями. Визначення цього моменту дозволяє консультанту правильно організувати бесіду. Він вибирає оптимальні умови та стиль проведення зустрічі, приділяє однакову увагу обом сторонам і

шляхом надання порад намагається налагодити довірчі та доброзичливі стосунки між співробітниками.

Метод «консультування» найчастіше застосовується на етапі впровадження змін в організації, коли виникає ризик загострення опору та виникнення конфліктів з боку керівників та персоналу. В окремих керівників чи спеціалістів виникають запитання, що стосуються особливостей їх участі у процесі змін чи відносно їх нових обов'язків та функцій. Враховуючи специфіку професійних домагань та запобігаючи невдоволенню й конфлікту з боку таких працівників, консультант організовує додаткову консультацію, яку проводить фахівець-експерт з іншої організації. Він роз'яснює працівникам запитання, які в них виникли.

Отже, арсенал консультанта з управління налічує декілька десятків різних методів, які він використовує у реалізації консультаційного проекту. Завдання, що постають перед спеціалістом, їх складність та масштаб поширення зумовлюють вибір конкретного методу чи групи методів, які буде застосовано у кожній конкретній ситуації. Уміння правильно оцінити ситуацію та діагностувати проблему, коректно спілкуватись із персоналом організації, професійно використовувати методи, що дозволяють знаходити розв'язання складних ситуацій – це ті основні професійні та етичні якості, якими має володіти фахівець з управлінського консультування.

1.2. Професійні та етичні проблеми в управлінському консультуванні

1.2.1. Особливості взаємодії консультанта і клієнта: професійні та етичні аспекти

Побудова ефективних консультант-клієнтських відносин

Консультування – це двосторонній процес, в якому ефективна взаємодія консультанта і клієнта є запорукою успішної реалізації проекту та впровадження змін в організації. Налагодженню плідної співпраці можуть перешкоджати різні фактори, адже для керівника консультант завжди буде

людиною «збоку». Як відзначають фахівці, на практиці нерідко трапляються випадки, коли навіть за умови успішного завершення консультування та підготовки вдалого звіту реалізація запропонованих рекомендацій та впровадження змін так і не відбуваються. Що ж найбільше турбує клієнта і які прийоми може використати консультант у своїй роботі для створення сприятливих умов для обох сторін?

На заваді побудови довірчих відносин консультанта і клієнта можуть стати *невпевненість* останнього у правильності вибору консультанта та його професійних якостях, *відчуття загрози* в тому, що справа тимчасово перейде до рук сторонньої людини й керівник втратить контроль, *побоювання* показати себе некомпетентним керівником, оскільки є проблеми, які без допомоги не можна розв'язати, *острах* розкрити конфіденційну інформацію, *сумніви* щодо отримання позитивного результату (вплив негативного досвіду співпраці чи сумнівних відгуків колег), *стурбованість* необхідністю взаємодіяти з професіоналами високого рівня, які можуть демонструвати свою компетентність та підкреслювати недоліки керівника. Отже, консультант може зіткнутись із суперечливими очікуваннями, надіями та страхами, повагою та нехтуванням, довірою та підозрою. Втім, незважаючи на різноманітні ситуації, що виникають під час роботи, консультант із клієнтом мають забезпечити три аспекти взаємодії: співпрацю, обмін знаннями та взаємну довіру.

Відносини співпраці – основа досягнення бажаного результату. Клієнт не завжди готовий взаємодіяти з консультантом, бо вважає, що розробка шляхів розв'язання проблеми – це виключно справа самого консультанта. Часто готовність до співпраці перевіряється на стадії збирання даних. Якщо клієнт щось приховує, з небажанням надає інформацію про стан справ чи навіть перешкоджає отриманню певних даних, то перед початком роботи консультант має запевнити клієнта у необхідності співпраці. Він має довести, що проект не досягне бажаного результату, якщо консультант не зможе

користуватись необхідною інформацією чи спілкуватись з певними співробітниками, що саме завдяки співпраці мобілізуються ресурси компанії та розкриваються компетенції співробітників, що без співпраці буде неможливим навчання та обмін знаннями між клієнтом та консультантом.

Обмін знаннями як ключовий аспект співпраці консультанта і клієнта передбачає взаємне збагачення обох сторін шляхом надання консультантом теоретичних знань та розуміння теорій, принципів, методик, критеріїв для їх практичного використання у змінених умовах та спостереження й розуміння нюансів практичної діяльності компанії, які є корисними для подальшої роботи та удосконалення роботи консультаційної організації.

Співпраця та обмін знаннями породжують *взаємну довіру*. Якщо цей аспект взаємин консультанта і клієнта не виникає, то, ймовірно за все, консультант буде змушений зосередитися на обмеженому колі питань, вирішення яких не наблизить клієнта до бажаного результату. Під час сумісної роботи консультант має перетворитись у довіреного радника керівника.

Важливим аспектом налагодження відносин співпраці між консультантом і клієнтом є розуміння індивідуальних особливостей осіб, з якими безпосередньо контактує консультант, урахування їх особистісно-психологічних рис. Ідентифікація клієнта допомагає фахівцю правильно вибудувати стратегію поведінки з ним. О. Пригожин пропонує таку класифікацію клієнтів:

1. «Кваліфікований клієнт». Цей тип клієнта здатний на швидке навчання, розуміння завдань, які дає консультант. Якщо йому вдало все пояснити, то такий клієнт перетвориться у незамінного помічника і відносини співпраці принесуть омріяний результат.
2. «Шукач дива». Такий клієнт вимагає неможливого, ставить мету, якої майже неможливо досягти. Однак, частіше таке ставлення формується не

щодо конкретного консультанта, а в цілому до управлінського консультування.

3. «Стагнат». Керівник, котрий на словах готовий до будь-яких змін, активно бере участь у розробленні варіантів розв'язання проблеми, проте коли треба виконувати конкретні дії, все гальмується. Організація не розвивається.
4. «Командир». Владна особа, котра схильна бачити навіть у зовнішньому консультанті підлеглого. Командир видає завдання, які можуть навіть не стосуватись професійних компетенцій консультанта, та вимагає їх розв'язання.

Консультант має впливати на клієнтську систему для того, щоб мати можливість отримувати необхідну інформацію, користуватись довірою та повагою, долати пасивний спротив, домагатися підтримки співробітників, переконувати їх у правильності своїх пропозицій та необхідності реалізації їх на практиці.

М. Кубр описує кілька основних методів впливу на систему клієнта.

1. Демонстрація технічної кваліфікації.

Демонстрація теоретичних знань і практичного досвіду розрахована на технічно підготовлених людей, які самі є експертами в тій самій області. Таку демонстрацію можна здійснити шляхом неофіційних бесід, наприклад, консультант може розповісти про нові досягнення в науці, технологіях та устаткуванні, згадати процвітаючі фірми, з якими йому доводилося співпрацювати, й успішно завершені проекти. Висновки та ерудиція консультанта можуть вплинути на позицію клієнта.

2. Прояв професійної цілісності та передача знань.

Довіра клієнта залежить від того, наскільки добре консультант виконує свої зобов'язання, сумлінно, методично й ефективно працює. Консультант може показати свої кращі якості на різних етапах й у різних аспектах виконання проекту, наприклад, виявивши самодисципліну й наполегливість у

збиранні даних, здатність виявляти «підводні камені», раціонально використовувати час, тактовність у вирішенні делікатних питань. Помітний вплив на людей спричиняє той факт, що консультант охоче ділиться своїми знаннями та методами роботи.

3. Демонстрація співпереживання.

Клієнт повинен відчувати, що консультантові подобається з ним працювати, що робота йому не байдужа і що він намагається бути максимально корисним. Інтерес консультанта до проблем клієнта повинен бути щирим і виражатися в діях, а не в улесливих словах і обіцянках.

4. Використання активного переконання.

Консультант використовує силу логічних доводів, щоб переконати інших людей у тім, що запропоновані дії є правильними або найбільш ефективними. Метод активного переконання найбільш ефективний, якщо консультанта сприймають як знаючого та об'єктивного фахівця; консультант також повинен орієнтуватися в ситуації клієнта, щоб говорити про його конкретні проблеми. На практиці частина консультантів цим методом зловживають.

5. Створення поділюваного бачення.

Створити поділюване бачення – означає намалювати картину майбутніх здійснень, яку б ясно уявляли й розділяли з вами ті, хто повинен допомогти в досягненні поставлених цілей. Цей метод найбільш ефективний тоді, коли консультантові необхідно впливати на велику кількість людей і розбудити в колективі бажання щось зробити. Метод використовується рідко.

6. Співпраця та довіра.

Метод припускає врахування думок інших людей та їх внесок у спільну справу, визнання власних помилок і недостатності своїх знань. Ціль методу – створення атмосфери співпраці та взаємної відповідальності. Цей метод необхідний при використанні в консультуванні стилю співпраці, коли акцент робиться на активне залучення клієнта до участі в розв'язуванні проблеми.

7. Використання заохочень і покарань.

Консультанти не можуть застосовувати ті самі методи заохочення та покарання, що й керівництво організації клієнта. Проте, вони можуть впливати на людей, даючи або не даючи їм те, що ті хочуть отримати. Це може бути публічне визнання чийхось знань або винятковості внеску в досягнення мети консультаційного проекту. Визнання значущості людини служить заохоченням. Покаранням для особи може стати незапрошення на збори, у яких вона хотіла би взяти участь, або втримання в секреті від неї якоїсь інформації.

8. Використання напруженості та занепокоєння.

Хоча це й не усвідомлюється, але напруженість і занепокоєння відіграють свою роль у процесі консультування. Часто сама присутність консультанта створює напругу, дає людям привід помірковувати про латентні причини й можливі наслідки їх прояву в організації, які можуть зруйнувати існуючий стан та вплинути на положення й інтереси окремих людей або груп. Напруженість у колективі може бути використана для збирання інформації, отримання правильного уявлення про стан справ. Використовувати метод потрібно дуже обережно.

Консультування по суті є творчим процесом. Для забезпечення високої якості консультаційних послуг фахівці, котрі їх надають, повинні мати певні здібності та постійно працювати над самовдосконаленням. Взаємодія з клієнтами вимагає також дотримання консультантом чітких етичних вимог спілкування.

Професійні якості фахівця з управлінського консультування

1. Компетентність та загальна ерудиція. Професійні консультанти повинні мати високий рівень загальних знань у сфері економіки, відстежувати зміни й тенденції в економічному розвитку країни та регіону, мати навички, досвід і спеціальну компетенцію в сфері управління

організаціями. Поради, вирішення та рекомендації консультанта повинні ґрунтуватися на глибокому аналізі всіх фактів, що стосуються справи. Консультант повинен мати здібності до «аналізу дилеми». Це вимагає від спеціаліста володіння особливими діагностичними навичками та вміння враховувати всі особливості клієнтської компанії та всі ситуаційні змінні. Для аналізу дилеми необхідні інтуїція та проникливість. Крім аналітичних здібностей, консультанту необхідні навички, пов'язані з впровадженням його пропозицій. Очевидно, що для цього консультант повинен мати базові знання психології та соціології, володіти теорією та мати практичні навички у сфері своєї спеціалізації. Водночас консультанту необхідні уява та гнучкість, засновані на досвіді, оскільки жодна реальна життєва ситуація ідеально не підходить під стандартні прийоми та методи, що викладені у підручниках. Отже, консультант має володіти достатньою уявою для адаптації концепцій до реального життя.

2. Незалежність та неупередженість. Внаслідок своєї економічної, адміністративної, емоційної незалежності консультант, працюючи із клієнтом, пропонує необхідні розв'язання, які не впливають на його власні інтереси. Консультант повинен уникати будь-яких дій або ситуацій, що можуть завдати шкоди його професійному обов'язку або честі. Даючи пораду або рекомендацію, він повинен керуватися винятково своїм об'єктивним поглядом і діяти в інтересах клієнта. Консультант повинен також давати пояснення, поради клієнтові з усіх важливих питань щодо вигоди, якої він очікує від діяльності консультанта. У разі виникнення обставин, які можуть зашкодити справі або які, на думку клієнта чи інших осіб, негативно впливатимуть на об'єктивне ставлення консультанта до певного завдання, консультант повинен негайно з'ясувати їх. Це стосується причетності до будь-якого бізнесу, що конкурує з бізнесом клієнта; фінансової зацікавленості в

товарах або послугах, які рекомендують або надають клієнтові; особистих взаємин з будь-ким із персоналу клієнта; особистих інвестицій в організацію клієнта або його материнську чи дочірню компанію; участі в одночасному виконанні робіт для конкурентів; будь-якої роботи для третьої сторони (допомога в придбанні замовлень, товарів, оцінювання продукції, наявної в клієнта тощо). Консультант повинен забезпечити повну поінформованість клієнта про процес виконання завдання.

3. Конфіденційність. Дотримання конфіденційності гарантує клієнтові інформаційну безпеку, тобто впевненість у тому, що інформація щодо проблем певної організації не вийде за її межі. Крім того, консультант не повинен запрошувати співробітників клієнта, на якого він працює, розглядати альтернативні проекти, якщо це не є метою досягнення поставленого завдання.
4. Цілісність характеру. Консультант не повинен позиціонувати себе як продавця, що торгує певним товаром. Для того щоб бути успішним, він має щиро допомагати клієнтській компанії. Консультанту дуже важливо бути емоційно зрілим та мати відчуття реальності для того, щоб прийняти той факт, що певна кількість його дій та надій щодо змін будуть марними. Емоційна зрілість необхідна для того, щоб уникнути переживань симптомів поразки, які зазвичай супроводжуються відмовою від щирих зусиль консультанта допомогти іншим.

Дотримання цих норм та професійних якостей консультантів є запорукою успіху діяльності будь-якої консультаційної організації. Втім, це не всі вимоги, які постають перед консультантом. Поряд із професійними властивостями існує і комплекс етичних вимог, які регламентують взаємини консультанта з клієнтом.

Етичні норми діяльності управлінського консультанта

1. Навички спілкування. Консультант повинен мати добре відчуття часу, врівноважений характер та розвинені навички спілкування. Консультування – це ділові стосунки з людьми, тому консультант повинен уміти спілкуватись, домовлятись із людьми, створювати атмосферу довіри, тактовності, ввічливості та приязні. Це важливо, оскільки вплив особистості консультанта повинен бути мінімальним. Успіх роботи консультанта часто залежить від переконливості та тактовності консультанта у взаєминах із клієнтом.
2. Конфлікт інтересів. Консультант не повинен надавати послуги клієнтові з питань, несумісних з його професійними обов'язками або за умов, які можуть зашкодити його честі. Якщо виникає загроза конфлікту інтересів, консультант повинен, відповідно до обставин, або відмовитися від завдання, відсторонивши джерело конфлікту, або розкрити інформацію й дістати згоду зацікавлених сторін на подальші дії.
3. Додаткові винагороди. Етичні норми передбачають відмову від комісійних, подарунків. Розгляд їх як ознаки прихильності клієнта свідчить про психологічну слабкість і деяку безвідповідальність консультанта перед своєю організацією, оскільки це негативно позначається на її репутації.
4. Відповідальність. По-перше, відповідальність перед клієнтом, яка виражається у нерозголошенні конфіденційної інформації, що надає керівник організації, у використанні консультантом чесної інформації про себе і свою компанію, по-друге, відповідальність перед консультаційною службою, де працює спеціаліст, та колегами, що виявляється у збереженні та підвищенні репутації компанії та наданні правдивих даних про рівень кваліфікації співробітників, по-третє, відповідальність перед собою як стимулювальний фактор до постійного підвищення рівня кваліфікації й самовдосконалення.

Вимоги до консультантів не мають законодавчого закріплення. Вони розроблені під час практичної діяльності багатьох закордонних консультаційних організацій і перевірені досвідом їхнього успішного консультування.

Формальні вимоги містяться переважно в правилах поведінки консультантів, складених їхніми асоціаціями. Наприклад, Інститут консультантів з питань управління, що є визнаною професійною асоціацією консультантів у Великій Британії, має сформований кодекс професійної поведінки, якому підкоряються всі його члени (див. рис. 1.7).



Рис. 1.7. Структура кодексу професійної поведінки консультанта

Таким чином, головним критерієм професійної компетенції консультанта є зміст та якість ухвалених рішень, у яких реалізуються його знання, уміння й досвід. Організаторські здібності вимагають уміння досягати максимальної ефективності взаємодії із системою клієнта. При цьому необхідне вміння йти на ризик і здатність ухвалювати новаторські рішення. Особисті якості консультанта можуть варіювати й за кількісним

складом, і за сутнісними характеристиками залежно від конкретного консалтингового проекту. Найбільш важливими з них є толерантність, комунікабельність, чесність, надійність, повага до людей, обов'язковість, відповідальність.

Більшість ситуацій, у які потрапляє консультант, підлягають під ті чи інші вимоги, зафіксовані у кодексах професійної поведінки. Однак іноді виникають проблеми, які неможливо розв'язати за допомогою офіційно прийнятих норм. У таких випадках консультант повинен керуватись особистим кодексом професійної етики, тобто власними поглядами на те, яка поведінка буде прийнятною та що може бути корисним для клієнта, а що ні. Тобто на консультантові лежить висока моральна відповідальність за дії та вчинки.

Отже, високий професіоналізм фахівця у галузі консультування є запорукою успіху співпраці його з клієнтом. Водночас багато аспектів його роботи залежить і від етичних принципів, психологічної стійкості, емоційної врівноваженості, коректності у спілкуванні.

Поведінкові ролі консультанта

Залежно від складності проблеми, цілей та завдань, які розв'язуються у процесі виконання консультаційного проекту, консультант може виконувати різні ролі. Комплекс поведінкових ролей також залежить від моделі консультування, яку вибирають консультант і клієнт шляхом узгодження взаємних пропозицій та питань. Нагадаємо, що *роль* розглядається як безособова соціальна функція, модель поведінки, яка об'єктивно задана позицією індивіда в системі суспільних, міжособистісних та професійних відносин.

Існує доволі широкий перелік поведінкових ролей, втім, найчастіше управлінський консультант виконує ролі:

- «лікаря для бізнес-організації», тобто фахівця, який розкриває причини тих або інших небажаних явищ в управлінському процесі клієнтської організації, та випрацьовує рекомендації з їх усунення;
- «радника», коли управлінський консультант обмежується порадою, котра стосується якої-небудь важливої проблеми, що постає перед менеджерським складом клієнтської організації;
- «експерта», коли на запит клієнтської бізнес-організації силами досвідчених управлінських консультантів проводиться експертиза проблем, що виникли всередині організаційного управління, складних психолого-управлінських ситуацій, оцінки якісного рівня управлінських рішень, ухвалених менеджерами верхнього ешелону організації;
- «арбітра» – у ситуації залучення управлінського консультанта як незалежного арбітра для розв'язання конкретних конфліктних ситуацій і положень у конкретному підрозділі клієнтської організації;
- нарешті, що сьогодні особливо актуально, консультант служби управлінського консультування виступає в ролі «педагога», коли він або група консультантів стають своєрідним освітнім центром клієнтської організації, допомагаючи так організувати освітньо-консультаційний процес, щоб він став «рушієм» інноваційних перетворень, виводячи бізнес-організацію на якісно більш високий рівень розвитку [43].

Управлінське консультування стає сьогодні не тільки методом втручання та надання послуг, за допомогою якого досягається ефект підвищення компетентності керівництва й ефективності роботи бізнес-організації. Навчання, наукове дослідження та інформаційні послуги сьогодні усе більше переплітаються із цільовими настановами управлінського консультування.

Виступаючи у всіх охарактеризованих ролях, консультанти служби управлінського консультування виконують функції соціологів і психологів, педагогів і фахівців з «людської поведінки», теорії управління, педагогічного менеджменту тощо.

Оцінка ефективності управлінського консультування

Результати консультування можуть бути різними. Враховуючи те, що процес консультування передбачає тісну співпрацю консультанта й клієнта, визначити прямі результати роботи консультанта майже не можливо. Очевидно, що в результаті реалізації проекту клієнтська організація не тільки вирішує проблемне питання, а й отримує нові знання, методи та прийоми, використання яких дозволяє самостійно діагностувати проблеми та регулювати складні ситуації, а консультант набуває досвіду та збагачує власний багаж знань практичними аспектами. Це зумовлює той факт, що результатами консультування не завжди можуть бути кількісні показники (наприклад, збільшення об'єму продажу чи зменшення витрат). Мова може йти про якісні зміни в організації, які матимуть короткостроковий чи довгостроковий ефект.

Ю. Н. Лапигін пропонує поділ результатів консультаційної роботи на дві групи: прямі та непрямі. У свою чергу, кожна група поділяється на кількісні та якісні результати [23].

До прямих кількісних результатів належать насамперед зниження витрат, збільшення рентабельності, освоєння нових видів продукції тощо. Ці результати проявляються швидко й дають відчутний ефект через реалізацію таких вирішень, як оптимізація оподаткування, зупинка й закриття збиткових виробництв, ліквідація зайвого устаткування, прискорення виробничого циклу, зниження браку тощо.

Прямі якісні результати простежуються в зміні стилю й методів управління; зміні структури виробництва та управління організацією; доведенні до працівників розробленої стратегії бізнесу; нових знаннях і новому досвіді розв'язання поточних і перспективних завдань.

До непрямих кількісних результатів належать залучення інвестицій, налагодження зв'язків з новими партнерами по бізнесу, зростання курсу акцій, до

непрямих якісних – встановлення контактів з місцевими органами влади, нові позиції в ділових колах, а також результати навчання клієнта.

Способи оплати консультаційних проектів

Однією з найбільш гострих проблем для консультаційних організацій є визначення *ціни консультаційних послуг*, тобто такого гонорару консультантів, розміри якого надавали б можливість оплачувати роботу кожного з них, утримувати управлінський і технічний персонал, компенсувати витрати на оренду приміщень, устаткування, купівлю інформації тощо, платити податки та отримувати прибуток. Розмір особистого доходу консультанта становить 70-80% від ціни консультаційних послуг, тобто ціна консультаційних послуг – це не плата консультантові, а плата організації за використання її консультантів. У плату індивідуальному консультантові входять також його витрати на устаткування, купівлю інформації та інші платні послуги.

Гонорар консультантів визначається з урахуванням конкуренції, складності консультаційної послуги тощо.

Основними факторами ціноутворення є величина й динаміка попиту та пропозиції консультаційних послуг, наявність конкуренції та дискримінації, забезпечення необхідного рівня прибутковості, гонорарів консультантів та ін.

Існують такі способи оплати консультаційних проектів:

– Поденна/погодинна оплата. Погодинну оплату консультаційної послуги застосовують тоді, коли консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день. Поденну оплату (за вартістю людино-дня) застосовують, коли консультант виконує роботу для клієнта протягом усього робочого дня, а період консультування триває не менше тижня. Для обчислення ціни консультаційної послуги за методом поденної оплати консультант повинен розрахувати приблизні витрати свого часу на виконання замовлення.

– Фіксована недиференційована оплата за проект. Якщо, наприклад, організація виконує в середньому за рік 10 проектів ціною 340,8 тис. грн, то ціна виконання одного з них у плановому році становитиме 34,1 тис. грн. $(340,8:10)$. Однак у разі неотримання замовлення навіть на один проект дохід консультаційної організації дуже зменшується. Клієнтів приваблює метод остаточно зафіксованої вартості послуги, однак у консультантів при цьому можуть виникнути проблеми, пов'язані з покриттям фактичних витрат на проект та об'єктивну неможливість виконати завдання у встановлений термін.

– Ціна на консультаційні послуги визначається у відсотках від вартості об'єкта консультування або результату. Однак і при цьому виникають суперечливі й дискусійні моменти.

Вибір консультаційною організацією форми винагороди за успіх залежить від таких обставин:

- 1) загальне положення організації, яка потребує допомоги;
- 2) недостатнє прагнення керівництва реалізувати певні пропозиції консультанта при сприятливому положенні в організації;
- 3) виражені проблеми ліквідності в організації.

Перша обставина пов'язана з високим ступенем ризику для консультанта й може стати непереборною перешкодою для укладання консультаційного контракту із залежною від успіху винагородою. У цьому разі основним завданням консультанта є формування найбільш точного уявлення про потенційного замовника. Якщо це зробити складно, консультант, як правило, при укладанні консультаційного контракту пропонує незмінну ціну або гонорар, що ґрунтується на погодинній ставці. Якщо консультант передбачає виникнення труднощів з боку співробітників клієнтської організації при реалізації розроблених пропозицій, то краще працювати тільки над тими проблемами, які будуть оплачуватися у твердій ціні або за погодинною ставкою. Недостатнє прагнення персоналу

клієнтської організації до реалізації консультаційних пропозицій частково пояснюється тим, що дуже багато консультантів концентруються на концептуальному орієнтуванні клієнтів і мало прагнуть брати участь у реалізації власних пропозицій.

– «Комбінований» варіант оплати консультаційного проекту: спочатку консультантові компенсують усі витрати, які він мав під час виконання завдання (гонорар працівників, витрати на проїзд, проживання тощо). Друга частина винагороди консультанта залежить від отриманих клієнтом результатів у встановленій пропорції. Таким чином, винагорода консультанта залежить від кінцевого результату. Така форма оплати часто застосовується при виконанні консультантом завдань, пов'язаних із отриманням клієнтом кредитів, грантів, інвестицій, фінансової допомоги та інших видів зовнішнього фінансування, а також при досягненні економії фінансових коштів.

– Деякі консалтингові організації надають послуги в кредит: спочатку допомагають клієнтові заробити та отримати доходи, а потім уже із прибутку одержують гонорар. До консультаційних послуг у разі відсутності коштів можна прилучитися через навчальні семінари, конференції, участь у яких обійдеться в середньому від 900 до 2000 грн. Особливо цікаві й продуктивні семінари-тренінги, які поєднують теорію й практику. Для консультантів такі заходи є зручним способом просування своїх послуг, а для представників підприємств – шансом отримати знання й навички при мінімальних витратах.

Остаточна ціна на консультаційну послугу формується в процесі переговорів консультанта із клієнтом і залежить не тільки від готовності самого клієнта оплатити запропоновану консультантом суму, а й від уміння консультанта вести переговори та переконувати клієнта в обґрунтованості ціни.

1.2.2. Основні принципи управління консультаційною фірмою

Структура консультаційної організації

Кожна консультаційна організація має певні особливості, специфічні



ознаки, які залежать від сутності та об'єму діяльності, особистісних якостей співробітників, стратегії, традицій, юридичного та інституційного оточення. Втім, усі вони мають схожі підрозділи, діяльність котрих націлена на виконання певного кола

завдань. У найбільш загальному вигляді до організаційної структури консультаційної компанії входять п'ять ієрархічно підпорядкованих підрозділів (див. рис. 1.8.).

На найнижчій сходинці розташовані *бізнес-аналітики та допоміжний персонал*. Бізнес-аналітики – це група співробітників, які розпочали працювати нещодавно і не мають достатнього досвіду для самостійного виконання завдань. Вони підпорядковуються молодшим та старшим консультантам і виконують роботу, пов'язану із добором інформації, виконанням розрахунково-аналітичних завдань. Основна мета їх діяльності – розвиток аналітичних та комунікативних здібностей, накопичення теоретичних знань. Допоміжний персонал забезпечує технічні аспекти роботи компанії. До цієї категорії належать працівники відділів технічного та господарського обслуговування, бібліотеки, відділу кадрів.

На наступній сходинці розмістились *молодші консультанти*. Вони працюють під безпосереднім керівництвом старших консультантів. До

складу завдань, які вони виконують, належать дослідження діяльності клієнтських організацій, ідентифікація проблем та добір й обґрунтування можливих шляхів їх розв'язання. Зазвичай, молодші консультанти спеціалізуються у окремих галузях (наприклад, інформаційне забезпечення, маркетинг, прогнозування тощо).

Старші консультанти курирують окремі напрямки чи етапи консультаційного процесу. Підпорядковуючись менеджерам груп, вони можуть очолювати окремі відділи чи спеціалізовані відділення консультаційної компанії.

Менеджери груп виконують організаторсько-управлінські функції та відповідають за планування роботи консультантів і контроль за її виконанням, інформування керівництва про хід та об'єм виконаних робіт, якість роботи кожного консультанта, забезпечують зв'язок між керівництвом консультаційної компанії та організації клієнта.

Вищу ланку в організаційній структурі займають *партнери*. Це, як правило, спеціалісти високого рангу, котрі працюють у компанії тривалий час та згодом стають її співвласниками. Вони обіймають посади директорів, президента чи віце-президента. До обов'язків партнерів належать проведення попередніх переговорів про проблеми клієнтської організації та об'єм робіт, які необхідно виконати; підготовка контракту; формування бригади консультантів; загальне спостереження за ходом роботи; розв'язання конфліктних ситуацій у разі їх виникнення між працівниками консультантської і клієнтської організацій; перевірка, коригування й підписання звіту про виконану роботу і передача його керівництву клієнтської організації.

За організаційно-правовою формою розрізняють такі види консультаційного бізнесу:

– *Одноосібне володіння* – це бізнес, котрим володіє та веде його одна особа. Власник може вести бізнес сам чи мати декілька співробітників. Це

проста форма, яка підходить для тих, хто починає консультаційну справу, або тих, хто бажає залишатись повністю незалежним.

– *Партнерство (товариство)* – найбільш розповсюджена форма бізнесу в управлінському консультуванні. Це угода між двома чи більше особами про створення фірми, в якій вони поєднують зусилля й ресурси та поділяють прибуток, збитки й матеріальні зобов'язання. До переваг партнерства належать розподіл праці для оптимального використання кваліфікації партнерів, можливість виконувати більш складні та важливі завдання, більш ефективно використовувати ресурси. Недоліками є необмежена відповідальність кожного партнера за помилки інших партнерів, необхідність досягати згоди за всіма важливими рішеннями та необхідність суміщати особистісні особливості та стилі партнерів.

– *Корпорація, або компанія з обмеженою відповідальністю.* Корпорація є юридичним суб'єктом, що існує незалежно від власника, а власник не несе особистої відповідальності за зобов'язання та борги корпорації. Переваги такої форми – гнучкість ведення та розвитку бізнесу, можливість змінювати кількість співвласників та акціонерів, можливість передавання акцій, гнучкість у фінансуванні бізнесу, можливість реінвестування прибутку у фірму, роздільне оподаткування особистих доходів та доходів компанії.

Існують й інші форми організації. Проте все частіше консультаційні підрозділи організують у формі самостійного акціонерного товариства чи товариства з обмеженою відповідальністю, що підвищує їх незалежність, мотивацію та відповідальність.

Управління консультаційною організацією

Більша частина консультаційних організацій – це організації, що надають різноманітні послуги і по суті є багатопрофільними. Великі компанії

мають територіальні підрозділи. Традиційно такі організації мають лінійно-функціональну структуру управління.

До структури консультаційної організації входять: рада директорів (партнери компанії), управляючий директор та спеціалізовані функціональні департаменти й допоміжні відділи. Це можуть бути територіальні підрозділи (міжнародні операції, регіональні офіси, філіали), функціональні підрозділи (виробництво й розробка, маркетинг, фінанси, людські ресурси), галузеві підрозділи (банківська справа, будівництво, хімічна промисловість тощо), підрозділи за лініями послуг (стратегія та корпоративне управління, управління знанням, комплексне управління якістю), внутрішні послуги та адміністрування (інформація та бібліотека, відділ кадрів, фінанси та бухгалтерія, адміністрація). Співробітники цих підрозділів виконують консультаційні проекти та безпосередньо підпорядковуються партнерам компанії.

Територіальні підрозділи створюються у тому разі, якщо консультаційна фірма вирішує децентралізуватися з метою наближення до клієнтів та підвищення ефективності. Такі підрозділи існують у формі офісу чи регіонального відділення, яке являє собою повністю укомплектовану локальну консультаційну організацію. Їх ціль – маркетинг та зв'язок з клієнтами у відповідному географічному регіоні. Часто територіальні підрозділи мають галузеву спеціалізацію.

Консультаційні організації, які динамічно розширюють територіальні межі ринку надання своїх послуг, застосовують матричну структуру управління. Такі організації створюють регіональні відділення, філії або групи фахівців на певних територіях, які самостійно шукають клієнтів і надають консультації. До виконання консультаційних проектів залучаються фахівці функціональних відділів організації. Такі фахівці перебувають у подвійному підпорядкуванні: у тимчасовому – в керівника регіонального відділення, у постійному – в керівника функціонального відділу. Такі

підрозділи ефективні, якщо структура та об'єм бізнесу, який здійснюється у відповідному регіоні, відносно стабільні або якщо бізнес розширюється.

Кожна консультаційна організація будує свою внутрішню структуру з огляду на власну спеціалізацію, коло клієнтів, обсяг замовлень і навіть прийняті в ній стереотипи організації виконання консультаційних проектів.

Кожен суб'єкт ринку може отримати консультацію та інші традиційні послуги в сфері аналізу, звернувшись до економістів, фінансистів, інженерів. Втім, сучасний бізнес вибудовується, насамперед, на креативних, інноваційних ідеях. Нові ідеї важливі як для промислового виробництва, так і для сфери послуг. Консультаційні організації також повинні орієнтуватися на нестандартні ідеї та рішення, інакше вони не будуть мати перспектив.

Позиції консультаційної організації бувають пасивні та активні. При *пасивній позиції* консультант довідається про те, що його вибрали, після звернення представників клієнта. Такий вибір переважно випадковий. *Активна позиція* полягає у встановленні контакту з потенційним клієнтом за власною ініціативою консультаційної організації, тобто шляхом активних маркетингових дій.

Розрізняють 5 способів установлення контактів між представниками консультаційної організації та їх клієнтами:

1. Рекламна діяльність консультаційної організації в ЗМІ. Використання так званих «летючок» (листівок з коротким описом послуг, що надає організація), які розсилаються поштою.
2. Поширення буклетів і проспектів.
3. Рекомендації клієнтів, які користувалися послугами консультаційної організації.
4. Продовження співробітництва з певним клієнтом.
5. Безпосередня пропозиція консультаційної допомоги організації, яка її потребує.

Таким чином, продаж консультаційних послуг полягає у визначенні консультантом і клієнтом сфери спільних інтересів і використанні цього факту для досягнення взаємної вигоди. На наступному етапі розвитку відносин між консультантом і клієнтом визначається принципова модель їхньої співпраці та способи консультування.

Запитання для самоконтролю

1. Що таке консультування? Назвіть характерні риси управлінського консультування.
2. Надайте коротку характеристику етапам розвитку управлінського консультування. Визначте найбільш значні події, перетворення, які відображають сутність кожного з етапів.
3. Охарактеризуйте завдання, що розв'язуються за допомогою управлінського консультування.
4. Назвіть підходи щодо визначення сутності управлінського консультування.
5. Які проблеми найчастіше стають приводом для звернення керівників організацій до послуг консультантів з управління?
6. Які можливості та сфери застосування управлінського консультування?
7. Що є предметом, суб'єктом та об'єктом управлінського консультування?
8. Який діапазон консультаційних послуг у сучасному світі? Охарактеризуйте нові типи консультаційних послуг.
9. Назвіть причини стрімкого розвитку управлінського консультування та зростання попиту на консалтингові послуги на світовому ринку.
10. У чому полягають особливості становлення й розвитку консультаційного бізнесу в Україні?
11. Які етапи становлення й розвитку управлінського консультування в Україні виділяють? Визначте найбільш суттєві події цих етапів, які вплинули на консультування.
12. Назвіть основних постачальників консультаційного продукту в Україні.
13. Що являє собою процес управлінського консультування?
14. Проведіть порівняльний аналіз внутрішнього та зовнішнього консультування. Визначте переваги та недоліки спільних груп консультантів.
15. Які види консультування виділяють залежно від об'єму робіт, що

виконують консультанти та клієнтська організація, та їх складності?

16. Що являє собою універсальна модель управлінського консультування, розроблена та запропонована М. Кубром?
17. Охарактеризуйте основні етапи процесу консультування.
18. Які завдання розв'язує консультант на кожному етапі консультаційного процесу?
19. Надайте загальну характеристику, визначте переваги та недоліки основних моделей консультування.
20. Які основні форми, структура та умови укладання контракту на управлінське консультування?
21. Що таке організаційна діагностика?
22. Визначте умови ефективного використання різних способів проведення організаційної діагностики.
23. У чому полягає специфіка діагностичного інтерв'ю? Назвіть його переваги та недоліки.
24. Що таке діагностика за слабкими сигналами?
25. Які методи творчого мислення застосовуються в управлінському консультуванні? Надайте їм загальну характеристику, визначте переваги й недоліки.
26. Проведіть порівняльну характеристику методів творчого мислення, які застосовуються в управлінському консультуванні.
27. Проаналізуйте можливості та специфіку застосування соціологічних та соціально-психологічних методик в управлінському консультуванні.
28. Які методи, спрямовані на утворення команди (методи групової роботи), використовуються у практиці управлінського консультування?
29. З якою метою та для розв'язання яких завдань консультант застосовує методи, спрямовані на утворення команди?
30. Проаналізуйте методи управлінського консультування, спрямовані на запобігання конфліктам та розв'язання їх.

31. Визначте умови застосування та ефективність різних методів управлінського консультування.
32. Охарактеризуйте типову структуру консультаційних організацій.
33. У чому полягають особливості взаємодії консультанта та клієнта?
34. Визначте особливості роботи консультанта з різними типами клієнтів.
35. Надайте загальну характеристику методів впливу на систему клієнта.
36. Опишіть систему критеріїв оцінки ефективності управлінського консультування.
37. Якими професійними та етичними якостями має володіти консультант з управління?
38. Що таке професійна роль фахівця з управлінського консультування? Які професійні ролі може програвати консультант?
39. Від чого залежить вибір та формування рольового набору консультанта? Проаналізуйте рольові набори консультантів за умови різних моделей консультування.
40. Охарактеризуйте загальні положення кодексу професійної поведінки консультанта.
41. Проаналізуйте основні методи та форми винагороди за консультаційні послуги.
42. Що таке стратегія розвитку консультаційних організацій? У чому різниця між активною та пасивною позицією консультаційної організації?
43. Назвіть основні документи та охарактеризуйте звіти з завдання в управлінському консультуванні.
44. Як реалізується управління консультаційною компанією?
45. Визначте переваги та недоліки консультаційних компаній, які мають різну організаційну форму (одноосібне володіння, партнерство, корпорація).

Завдання для самостійної роботи

1. Розробіть план інтерв'ю з керівником клієнтської організації, мета якого визначити комплекс причин, що стали підставою для звернення до послуг консультанта. Проаналізуйте визначені причини.

2. Розробіть анкету для дослідження потреб організації в отриманні консалтингових послуг.

3. Розробіть стандартизоване інтерв'ю при першому контакті консультанта з клієнтом.

4. Складіть план виконання завдання консультантом за умови використання моделі процесного консультування, надайте характеристику його основних елементів.

5. Розробіть рекомендації, яких повинні дотримуватись консультант і клієнт на фазі впровадження.

6. Визначте специфіку зарубіжного та вітчизняного досвіду консультування. Проведіть порівняльну характеристику. Складіть таблицю, в якій надайте порівняльну характеристику зарубіжного та вітчизняного досвіду консультування.

7. Проведіть порівняльний аналіз методів творчого мислення, які використовують в управлінському консультуванні. Побудуйте та заповніть таблицю:

	Загальна характеристика методу	Переваги	Недоліки
Метод «мозкової атаки»			
Метод синектики			
...			
...			

8. Проаналізуйте правила, які повинен виконувати клієнт, співпрацюючи з консультантом («десять заповідей»).

10 заповідей клієнта:

- 1) Довідайтеся все про консультування та консультанта.
- 2) Визначте проблему.

- 3) Визначте мету.
- 4) Виберіть собі прийняттого консультанта.
- 5) Розробіть спільну програму дій.
- 6) Беріть активну участь у всіх стадіях консультування.
- 7) Залучайте консультанта до впровадження пропозицій.
- 8) Стежте за ходом виконання завдання.
- 9) Оцініть отримані результати та консультанта.
- 10) Остерігайтеся потрапити в залежність від консультанта.

Відкоригуйте та доповніть цей перелік.

9. Розробіть рекомендації, яких мають дотримуватися консультант і клієнт на фазі завершення процесу управлінського консультування.

10. Згідно наведених нижче характеристик визначте професіоналізм та компетенцію консультанта:

- говорить про свої досягнення і на цій підставі намагається довести клієнту, що він найкращий;
- питає клієнта про ті факти й ситуації, про які міг би узнати раніше;
- не боїться пропонувати новаторські ідеї;
- готується до зустрічі з клієнтом, попередньо вивчає стан справ у організації, її проблеми;
- веде бесіду у формі діалогу, а не допиту;
- висуває пропозиції у безапеляційній формі;
- концентрує увагу тільки на самій проблемі;
- пропонує клієнту кілька варіантів консалтингової допомоги;
- більше говорить, ніж слухає;
- пропонує проект розв'язання проблеми з урахуванням коригувань клієнта;
- цікавиться думкою клієнта про висловлені судження.

11. Складіть перелік чинників, які, на Вашу думку:

а) сприяють розвитку ринку консалтингових послуг в Україні;

б) стримують розвиток ринку цих послуг.

Систематизуйте інформацію й заповніть таблицю:

Фактори, що сприяють розвитку ринку консалтингових послуг	Фактори, що стримують розвиток ринку консалтингових послуг

12. Змодельуйте та опишіть модель кар'єрного зростання фахівця з управлінського консультування.

13. У чому має полягати інституціональна підтримка сфери управлінського консультування як професійної діяльності у міру її зростання та розвитку в Україні?

14. Опишіть умови формування привабливого іміджу консультаційної фірми.

15. Опишіть стан і перспективи розвитку ринку консалтингових послуг у Харківському регіоні.

Тестові завдання

1. Процес консультування – це:

- 1) комплекс методичних підходів та способів роботи з інформацією, яка характеризує клієнтську організацію;
- 2) спільна запрограмована діяльність представників консультаційної організації та співробітників організації-клієнта з метою розв'язання проблем, що виникли;
- 3) відносини між консультантом і клієнтом, які характеризуються організацією процесу консультування, ступенем участі на кожному етапі консультаційного процесу зовнішніх консультантів та персоналу клієнтської організації;
- 4) робота, яку виконує конкретний консультант для конкретного клієнта;
- 5) діяльність керівників та фахівців підрозділів системи управління персоналом, яка включає розробку стратегії кадрової політики, концепцію, принципи та методи управління персоналом.

2. У якому році була створена перша консалтингова фірма?

- 1) 1925.
- 2) 1955.
- 3) 1914.
- 4) 1990.
- 5) 2000.

3. Хто з учених розглядає управлінське консультування як професійну службу, що працює за контрактом та надає послуги організаціям за допомогою спеціально підготовлених кваліфікованих фахівців?

- 1) Л. Грейнер та Р. Метцгер.
- 2) Ф. Стіл.
- 3) М. Кубр.
- 4) Е. Буз.
- 5) Ф. У. Тейлор.

4. У чому особливість навчального консультування?

- 1) Консультант не тільки збирає ідеї, аналізує розв'язання, але й готує підґрунтя для їх виникнення, надаючи клієнту відповідну теоретичну та практичну інформацію.
- 2) Консультант пропонує клієнту підготовлене розв'язання.
- 3) Консультант не тільки забезпечує розв'язання поставленої задачі, а й допомагає змінити ті засоби, за допомогою яких співробітники клієнта виконують свої функції.
- 4) Консультант бере активну участь у впровадженні організаційних змін.
- 5) Правильна відповідь відсутня.

5. Виберіть сфери консультування, що сьогодні розвиваються найбільш інтенсивно у світі.

- 1) Інформаційні технології.
- 2) Стратегічний розвиток.
- 3) Юридичне консультування.

- 4) Маркетинг.
 - 5) Управління людськими ресурсами.
6. Кого з учених вважають одним із засновників управлінського консультування?
- 1) Ф. У. Тейлора.
 - 2) Л. Якокку.
 - 3) Е. Мейо.
 - 4) М. Кубра.
 - 5) Дж. О. МакКінзі.
7. Що є предметом управлінського консультування?
- 1) Організація, що переживає певні труднощі на певному етапі розвитку.
 - 2) Консалтингова фірма, що надає спеціалізовані професійні послуги.
 - 3) Управлінські ситуації, що виникають у процесі функціонування організації та можуть призвести до неефективної діяльності.
 - 4) Персонал клієнтської організації, що бере безпосередню участь у впровадженні нововведень.
 - 5) Консультаційна діяльність, яку виконують спеціально підготовлені фахівці.
8. Існує багато причин, які стають підґрунтям у процесі ухвалення рішення про отримання консультаційних послуг. Що у наведеному переліку не є такою причиною?
- 1) Потреба в особливих знаннях і навичках спеціалістів.
 - 2) Потреба в об'єктивному погляді збоку.
 - 3) Потреба в обґрунтуванні рішень, ухвалених керівництвом.
 - 4) Потреба в навчанні за допомогою консультування.
 - 5) Потреба у збуті виробленої продукції.
9. Які послуги можуть надавати псевдоконсультаційні організації, що функціонують на ринку консалтингових послуг в Україні (виберіть усі правильні відповіді)?

- 1) Сервісне обслуговування комп'ютерної техніки.
 - 2) Послуги за окремими напрямками управлінського консультування (бізнес-планування, маркетинг, митне регулювання тощо).
 - 3) Видобування корисних копалин.
 - 4) Будівельні роботи.
 - 5) Поліграфічні послуги.
10. Які перепони існують на шляху становлення (інституціоналізації) управлінського консультування в Україні?
- 1) Низька платоспроможність клієнтів.
 - 2) Низький рівень розвитку економічної культури населення країни.
 - 3) Недостатня маркетингова діяльність консультаційних організацій.
 - 4) Складна макро- та мікроекономічна ситуація.
 - 5) Усі відповіді правильні.
11. Кому з учених належить заслуга розробки п'ятифазної моделі консалтингового процесу, що набула широкої популярності у практиці управлінського консультування?
- 1) Ф. У. Тейлору.
 - 2) Л. Гілберту.
 - 3) М. Кубру.
 - 4) О. І. Пригожину.
 - 5) Е. Мейо.
12. Головна функція цього методу, що використовується у практиці управлінського консультування, полягає в тому, щоб забезпечити процес генерування ідей без їх аналізу та обговорення учасниками. Про який метод ідеться?
- 1) Метод Дельфі.
 - 2) Метод Гордона.
 - 3) Метод асоціацій.
 - 4) Метод «мозкової атаки».

5) Метод номінальних груп.

13. Яка з нижченаведених характеристик описує модель управлінського консультування «експерт – клієнт»?

- 1) Ця модель полягає у колективно організованій роботі співробітників організації-клієнта та консультанта на всіх етапах консультування від діагностики проблеми до її розв'язання.
- 2) Ця модель побудована на тому, що управлінські консультанти самостійно проводять роботу зі збирання та оброблення інформації, аналізують стан справ та формують рекомендації.
- 3) Згідно цієї моделі клієнт самостійно проводить діагностику проблеми та розробляє шляхи її розв'язання, а консультант допомагає оцінити розроблені клієнтом розв'язання.
- 4) Для цієї моделі характерна максимальна участь консультанта у впровадженні запропонованих рекомендацій у клієнтській організації.
- 5) Немає правильної відповіді.

14. Яку стадію не включає фаза підготовки процесу консультування?

- 1) Перший контакт консультанта й клієнта та попередня діагностика проблеми.
- 2) Планування завдання.
- 3) Пропозиції стосовно проекту.
- 4) Контракт на консультативну допомогу.
- 5) Вироблення шляхів розв'язування проблеми.

15. Управлінське консультування – це:

- 1) свого роду спосіб побудови відносин консультанта з персоналом клієнтської організації;
- 2) інтелектуальний продукт, створений консалтинговою організацією, який залишається у володінні клієнта після завершення консультування;

- 3) комплекс методичних підходів та способів роботи з інформацією, яка характеризує клієнтську організацію загалом і конкретну ситуацію, над розв'язанням якої працюють консультанти;
 - 4) діяльність з надання незалежних професійних послуг, що мають рекомендаційний характер та допомагають керівникам та організаціям у реалізації організаційних цілей та завдань шляхом розв'язання управлінських та ділових проблем;
 - 5) система заходів, спрямованих на інтеграцію інтересів та цілей працівників з інтересами та цілями фірми.
16. Який тип консультаційного контракту укладається для розв'язання поточних проблем клієнтської організації?
- 1) Контракт на експертну консультацію.
 - 2) Діагностичний контракт.
 - 3) Проектний контракт.
 - 4) Контракт на перманентне консультування.
 - 5) Контракт на впровадження.
17. Який спосіб проведення організаційної діагностики є найбільш ефективним?
- 1) Аналіз раніше ухвалених рішень.
 - 2) Діагностичне інтерв'ю.
 - 3) Спостереження.
 - 4) Анкетування.
 - 5) Немає правильної відповіді.
18. У рамках якого виду консультування взаємодія консультанта та клієнта забезпечує реалізацію закону синергії?
- 1) Навчального консультування.
 - 2) Процесного консультування.
 - 3) Експертного консультування.
 - 4) У жодному із перелічених.

5) В усіх перелічених.

19. Який метод використовують управлінські консультанти для зняття причин виникнення конфліктності у процесі його діяльності?

- 1) Метод синектики.
- 2) Метод цільових обговорень.
- 3) Метод поетапного створення нової групи.
- 4) Метод номінальних груп.
- 5) Метод «мозкової атаки».

20. Модель консультування – це:

- 1) спосіб взаємин між консультантом та клієнтом, який характеризується організацією процесу консультування, ступенем участі на кожному етапі консультанта та персоналу клієнтської організації, а також визначення вимог до змісту виконуваних робіт;
- 2) комплекс методичних підходів та способів роботи з інформацією, яка характеризує клієнтську організацію в цілому та конкретну ситуацію, над розв'язанням якої працюють консультанти;
- 3) спільна запрограмована діяльність представників консультаційної організації та співробітників організації-клієнта з метою розв'язання проблем, що виникли;
- 4) генеральна лінія та принципові установки у роботі з персоналом на довгострокову перспективу;
- 5) цілеспрямоване переміщення співробітників з одного робочого місця на інше з метою збагачення їх праці та отримання досвіду роботи суміжних підрозділів, знань про діяльність організації в цілому.

21. Якому виду консультування притаманні такі ознаки: консультування відбувається у формі дискусійного обговорення проблеми та пошуку шляхів розв'язання, аналітичний огляд ситуації, встановлення причинно-наслідкових зв'язків, експертні оцінки та висновки з конкретного питання?

- 1) Навчальному консультуванню.
- 2) Процесному консультуванню.
- 3) Експертному консультуванню.
- 4) Жодному із перелічених.
- 5) Усім переліченим.

22. Яка фаза процесу управлінського консультування включає такі стадії: визначення проблеми, визначення факторів, аналіз, зворотний зв'язок із клієнтом?

- 1) Фаза підготовки.
- 2) Фаза діагностики.
- 3) Планування дій.
- 4) Фаза впровадження.
- 5) Фаза завершення.

23. Що було характерно для третього етапу розвитку управлінського консультування як виду професійної діяльності?

- 1) Простий процес передавання діючим менеджерам минулого досвіду успішних управлінців.
- 2) Узагальнення корисного досвіду успішних підприємців та менеджерів фахівцями різних наук.
- 3) Формування попиту на консалтингові послуги та виникнення великої кількості консультаційних компаній.
- 4) Удосконалення методології консультування та залучення клієнта в процес консалтингової діяльності.
- 5) Диверсифікація консультаційних послуг.

24. Що (хто) є суб'єктом управлінського консультування?

- 1) Єдиний колектив (група співробітників консультаційної та клієнтської організації), залучений у процес консультування.
- 2) Виробнича структура організації, організаційний розвиток та організаційні зміни.

- 3) Управлінські ситуації, що виникають у процесі функціонування організації та можуть призвести до неефективної діяльності.
- 4) Консультаційна послуга, що надається клієнту.
- 5) Консультант або група консультантів, які працюють у клієнтській організації та надають відповідні послуги.

25. Для якої моделі консультування характерна колективно організована робота співробітників організації клієнта та консультанта на всіх етапах консультування – від діагностики проблеми до її розв'язання?

- 1) «Експерт – клієнт».
- 2) «Доктор – пацієнт».
- 3) «Співпраця».
- 4) «Учитель – учень».
- 5) «Консультант – клієнт».

26. Який учений у 1960 р. вперше застосував метод синектики для пошуку та генерування інноваційних ідей?

- 1) А. Осборн.
- 2) У. Гордон.
- 3) Дельбек і Ван де Вен.
- 4) М. Кубр.
- 5) Ф. У. Тейлор.

27. Що у запропонованому переліку не є характерною рисою, яка притаманна управлінському консультуванню?

- 1) Це допомога, що не має директивного характеру.
- 2) Незалежність управлінського консультанта.
- 3) Об'єктивність поглядів, думок та висновків управлінського консультанта.
- 4) Обов'язкова участь консультанта у впровадженні змін в організації.
- 5) Спеціалізація консультанта у певній галузі наукових та практичних знань.

28. Із запропонованого переліку виберіть переваги зовнішнього консультування.

- 1) Доступність.
- 2) Постійна присутність консультантів в організації.
- 3) Гарне знання внутрішньої структури, стилю управління, культури та політики організації.
- 4) Дотримання конфіденційності.
- 5) Немає правильної відповіді.

29. Про який тип клієнта йдеться у характеристиці: «цей клієнт бажає впровадити суттєві зміни в організації, нічого фактично не змінюючи, він охоче бере участь у розробленні варіантів змін, проте все пригальмовує, коли треба їх впроваджувати»?

- 1) Стагнат.
- 2) Командир.
- 3) Кваліфікований клієнт.
- 4) Шукач дива.
- 5) Немає правильної відповіді.

30. Якому методу впливу на систему клієнта властиве створення атмосфери взаємної відповідальності та активне залучення клієнта до участі у розв'язанні проблем?

- 1) Використання заохочень та покарань.
- 2) Демонстрація співпереживання.
- 3) Демонстрація технічної кваліфікації.
- 4) Співпраця і довіра.
- 5) Використання напруженості та стурбованості.

31. Консультант має оволодіти певними професійними та етичними якостями. Що у наведеному переліку не є професійною якістю консультанта?

- 1) Відповідальність перед колегами.
- 2) Загальна ерудиція та компетентність.

- 3) Незалежність та об'єктивність.
- 4) Конфіденційність.
- 5) Рекомендувальний характер пропозицій.

32. Який підхід до визначення ціни консультаційної послуги використовують, якщо консультант працює над завданням клієнта неповний робочий день?

- 1) Фіксована недиференційована оплата за проект.
- 2) Поденна оплата консультаційної послуги.
- 3) «Комбінований» варіант оплати консультаційної послуги.
- 4) Погодинна оплата консультаційної послуги.
- 5) Немає правильної відповіді.

33. Який структурний елемент типової консультаційної організації відповідає за окремі напрямки чи етапи консультаційного процесу, підпорядковуючись керівникам груп консультантів?

- 1) Партнери.
- 2) Менеджери груп.
- 3) Старші консультанти.
- 4) Молодші консультанти.
- 5) Бізнес-аналітики та допоміжний персонал.

34. До якої групи переваг, що отримує клієнт у процесі консультування, належать зниження витрат, збільшення рентабельності, освоєння нових видів продукції тощо?

- 1) Прямі кількісні.
- 2) Прямі якісні.
- 3) Непрямі якісні.
- 4) Непрямі кількісні.
- 5) Немає правильної відповіді.

35. Про яку професійну якість управлінського консультанта йдеться у визначенні: «високі знання, досвід у певній сфері діяльності»?

- 1) Безсторонність.
- 2) Конфіденційність.
- 3) Компетентність.
- 4) Незалежність (об'єктивність).
- 5) Загальна ерудиція.

36. Якого роду роботи виконують бізнес-аналітики у типовій консультаційній організації?

- 1) Проведення досліджень діяльності клієнтської організації, ідентифікація проблеми та обґрунтування можливих шляхів розв'язання.
- 2) Відповідальність за окремі напрямки чи етапи консультаційного проекту.
- 3) Планування роботи консультантів та контроль за її виконанням, інформування керівництва про хід та об'єм виконаних робіт.
- 4) Збирання інформації та виконання розрахунково-аналітичних робіт.
- 5) Проведення переговорів, підготовка контракту, загальний нагляд за ходом роботи, перевірка та коригування діяльності.

37. До непрямих кількісних результатів діяльності консультантів належать

- 1) Зміна стилю та методів управління, структури виробництва та управління організацією, нові знання й досвід.
- 2) Залучення інвестицій, набуття нових партнерів по бізнесу, зростання курсу акцій тощо.
- 3) Встановлення контактів з органами влади, нові пропозиції у ділових колах.
- 4) Зниження витрат, збільшення рентабельності, освоєння нових видів продукції.
- 5) Немає правильної відповіді.

38. Якому з підходів до розгляду процесу консультування О. І. Пригожин надає таку характеристику: «цей підхід спрямований на надання послуг з метою пошуку самої «хвороби» та подальшого «лікування» організації»?

- 1) Торговий.
- 2) Учительський.
- 3) Клінічний.
- 4) Інноваційний.
- 5) Традиційний.

39. До основних функцій партнерів у консультаційній компанії належать усі перелічені нижче, крім одної. Якої саме?

- 1) Проведення попередніх переговорів про проблему клієнтської організації.
- 2) Добір інформації та розрахунково-аналітичні роботи.
- 3) Підготовка контракту.
- 4) Загальний нагляд за ходом роботи.
- 5) Розв'язування конфліктних ситуацій, перевірка, коригування й підписання звіту про виконання роботи.

40. Яка етична норма діяльності управлінського консультанта вимагає бути доброзичливим та толерантним до кожного, хто виконує певне завдання?

- 1) Конфлікт інтересів.
- 2) Стосунки із співробітниками організації клієнта.
- 3) Професійна відповідальність перед колегами.
- 4) Самореклама.
- 5) Додаткові винагороди.

41. У чому виявляється метод впливу на систему клієнта, що отримав назву «створення поділюваного бачення»?

- 1) Вплив на людей шляхом надання чи ненадання їм того, що вони хочуть (наприклад, публічне визнання або незапрошення на збори тощо).

- 2) Використання напруженості у колективі для отримання додаткової інформації.
 - 3) Створення атмосфери співпраці та взаємної відповідальності для активного залучення клієнта до участі у розв'язуванні проблем.
 - 4) Створення та пояснення образу майбутніх змін для з'ясування ситуації, на основі чого відбувається заручення підтримкою тих, хто має допомогти у досягненні поставлених цілей.
 - 5) Співчуття й розуміння складності ситуації та намагання бути максимально корисним.
42. З якої причини клієнт може зневіритися у консультанті?
- 1) Консультант не володіє навичками ділового спілкування.
 - 2) Консультант має низьку кваліфікацію.
 - 3) Консультанти закриті у своїх діях.
 - 4) Консультант не має творчого підходу до розв'язання проблем, у нього відсутні навички передачі знань керівництву та персоналу клієнтської організації.
 - 5) Усі відповіді правильні.

Розділ 2

НАПРЯМКИ ПРАКТИЧНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КОНСУЛЬТАНТА З УПРАВЛІННЯ

2.1. Консультування з питань управління людськими ресурсами

Концепція управління людськими ресурсами

В умовах глобалізації та модернізації економіки суттєво загострюється потреба в організації ефективного виробництва та раціональному використанні ресурсів, особливо людських. Керівники підприємств усвідомлюють, що працівники з їх знаннями, навичками та особливими (іноді унікальними) здібностями – це найцінніший ресурс організації.

М. Армстронг визначає *управління людськими ресурсами* як «стратегічний та цілісний підхід до управління найбільш коштовними активами організації, а саме людьми, які індивідуально та колективно роблять свій внесок у досягнення організаційних цілей» [3].

Концепція управління людськими ресурсами бере свій початок у теорії використання трудових ресурсів (Ф. У. Тейлор, Ф. Гілберт, Л. Гілберт, Г. Гант), яка розглядала замість людини лише її функцію – працю, вимірюючи її затратами робочого часу і заробітною платою. Ф. У. Тейлор обґрунтував концепцію, побудовану на «технократичному» розумінні суті й особливостей людини, її значення у виробництві. У середині ХХ ст. почала формуватись та набувати поширення концепція управління трудовими ресурсами. Змінилось ставлення до людини, її стали розглядати як найважливіший ресурс виробництва, «вартість» якого зростає внаслідок підвищення нею освітнього рівня, кваліфікації, набуття практичних навичок, досвіду. На цьому підґрунті виکارбувалась концепція управління людськими ресурсами, що визначає людину як головного суб'єкта організації, де враховуються та використовуються усі її здібності.

Довгань Л.Є. визначає поняття «людські ресурси» наступним чином: «це сукупна, якісна характеристика кваліфікаційного та професійного рівня людей, що працюють в організаціях; це специфічний і найважливіший з усіх видів економічних ресурсів» [14].

Ключові цілі управління людськими ресурсами в організації:

- Забезпечення підприємства людськими ресурсами в потрібній кількості та якості на поточний період і на перспективу;
- Створення рівних можливостей ефективності праці та раціональної зайнятості працівників, стабільного і рівномірного завантаження впродовж періоду роботи;
- Задоволення матеріальних та нематеріальних потреб людських ресурсів;
- Забезпечення відповідності трудового потенціалу працівника, його психофізіологічних даних вимогам робочого місця;
- Максимально можливе виконання різних операцій на робочому місці.

Отже, сутність управління людськими ресурсами полягає в забезпеченні досягнень цілей організації завдяки комплектації персоналом відповідної компетенції.

Роль управління персоналом і людськими ресурсами розширюється та отримує сучасну оцінку, коли виникають нові вимоги та розробляються нові підходи. У консультанта з'являється безліч можливостей застосувати свої знання в міру того, як іде цей довгий процес перетворень. Фахівці з кадрових питань і професійні керівники стають перед складними проблемами соціально-психологічного характеру, але вони не можуть бути інформовані про всі умови та фактори, які потрібно враховувати при вирішенні кадрових питань. Їм потрібна допомога незалежного та об'єктивного фахівця з управління людськими ресурсами.

Управління людськими ресурсами має відповідати концепції розвитку підприємства, захищати інтереси працівників і забезпечувати дотримання

законодавства про працю під час формування та використання людських ресурсів.

Консультавання з управління людськими ресурсами може здійснюватися в різних масштабах, починаючи із всеосяжних проектів (оцінка трудових ресурсів або комплексна оцінка внеску корпоративної практики управління зайнятістю в реалізацію стратегії компанії) і закінчуючи невеликими консультаціями (проведення семінару з управління або консультація щодо проблемного співробітника).

Концепція управління людськими ресурсами як, у першу чергу, науковий підхід до процесу управління поєднує теоретико-методологічні основи управління з практичними підходами щодо використання принципів і методів роботи з персоналом. Вона конкретизується через кадрову політику організації. Кадрова політика – головний напрямок у роботі з кадрами, набір основних принципів, які реалізує кадрова служба підприємства. У цьому відношенні кадрова політика являє собою стратегічну лінію поведінки в роботі з персоналом організації.

Кадрова політика повинна відповідати кільком критеріям [35]:

- бути закріплена в документах і мати такі якості, як ясність і повнота;
- про її важливіші положення слід повідомити всі підрозділи організації;
- бути здоровою та відповідати державній політиці й чинному законодавству;
- бути погоджена із загальними цілями та політикою організації;
- її напрямки (добір персоналу, розвиток, управління) повинні бути взаємно узгоджені;
- бути розроблена в результаті широкого обговорення в організації й за участю представників співробітників.

Одним зі способів оцінки кадрової політики та аналізу трудових показників є проведення аудиту персоналу організації, особливого напрямку аудиторської, консультаційної діяльності. Проведення кадрового аудиту

дозволяє більш докладно й об'єктивно оцінити діяльність підприємства в області організації трудового процесу, регламентації трудових відносин. На підставі результатів кадрового аудиту можуть бути визначені напрямки для вдосконалювання стандартів, що визначають організацію трудових процесів, формування соціально-трудова відносин в організації. Кадровий аудит дозволяє переконатися в тому, що трудовий потенціал використовується повністю та ефективно, підвищити роль служби управління персоналом.

Російські дослідники К. Х. Абдурахманов та Ю. Г. Одегов так визначають *кадровий аудит*: це сукупність методів кількісної та якісної оцінки персоналу в цілому, а також його окремих параметрів; ціль кадрового аудиту – виявити сильні та слабкі сторони колективу, тенденцію його розвитку і можливі варіанти поведінки в обстановці, що змінюється [13].

Основні заходи з проведення кадрового аудиту по суті являють собою окремі напрями чи складові більш масштабних консультаційних проєктів. До них належать зокрема:

- оцінка рівня кадрової забезпеченості підприємства, тобто оцінка кількості і якості фахівців, що працюють на різних рівнях і напрямках, по суті, оцінка рівня кадрового планування на підприємстві;
- оцінка ступеня готовності організації до змін шляхом виділення основних типів співробітників, що працюють в організації, й типу їхньої мотивації;
- виявлення існуючої на підприємстві корпоративної культури шляхом оцінки схильності співробітників до дотримання певних норм і правил поведінки;
- підготовка рекомендацій з конкретних кадрових програм (набору, добору, адаптації, розвитку персоналу, плануванню кар'єри, оцінці ефективності праці, мотивації тощо);
- аналіз та оптимізація організаційної структури підприємства щодо необхідності перегляду ступеня контролю й передачі повноважень.

Основне завдання аудиту – забезпечення клієнта аналітичною інформацією на основі проведеного діагностичного дослідження, що дозволяє визначити шляхи розв’язання ситуаційної проблеми, установити, чи володіє організація необхідними матеріальними й фінансовими ресурсами, кваліфікованим менеджментом, необхідними для розв’язання проблеми.

Спочатку консультант може оцінити існуючу кадрову політику та процедури, аналізуючи їх і порівнюючи з результатами аудиту людських ресурсів за певний період. Одне з головних завдань аудиту – зібрати інформацію та оцінити практику управління людськими ресурсами й розвитку персоналу, прийняту в організації. Для цього слід збирати інформацію щодо всіх функцій і рівнів управління.

Проводячи аудит людських ресурсів, консультант складає перелік всіх напрямків політики організації, збирає та аналізує досвід розв’язання подібних проблем іншими фахівцями і на підставі цього робить висновки й рекомендує рішення.

При збиранні інформації нерідко вдаються до такого розповсюдженого методу, як інтерв’ю. Консультантові слід дотримуватися важливого правила – конфіденційності.

Головний результат ефективного аудиту – висновки про те, що потрібно поліпшити по одному або декількох напрямках управління людськими ресурсами.

Основні напрямки управління людськими ресурсами та роль консультанта у їх реалізації

М. Армстронг визначає наступні функції системи управління людськими ресурсами:

1) Організація.

- «Організаційний дизайн» – це процес розвитку організації, який забезпечує виконання усіх функцій, комбінуючи їх таким чином, щоб вона

була спроможна гнучко реагувати на зміни, а також сприяє розвитку ефективних процесів комунікації та ухвалення рішень.

- Планування праці – це рішення, які стосуються конкретних посад, обов'язків та повноважень, а також стосунків між працівником, який обіймає певну посаду, та іншими співробітниками.
- Організаційний розвиток – це процес стимулювання, планування та реалізації програм, спрямованих на підвищення рівня ефективності функціонування організації та здатності до гнучкого реагування на зміни.

2) Трудові відносини.

Покращення якості трудових відносин шляхом формування атмосфери довіри, розвиток більш позитивного психологічного клімату.

3) Забезпечення ресурсами.

- Планування людських ресурсів – планування майбутньої потреби у людських ресурсах щодо кількості, кваліфікації та компетентності.

Планування людських ресурсів дозволяє компанії домогтися, щоб у потрібний момент часу в її розпорядженні був персонал з необхідними кваліфікаціями та у необхідній кількості.

Часто компанії звертаються за консультацією з поліпшення процесу наймання та добору різних категорій персоналу, включаючи добір кандидатур на керівні посади. Можна стверджувати, що залучення в організацію потрібних людей – головне завдання управління людськими ресурсами.

- Наймання та добір персоналу – це процес залучення людей, котрі відповідають певним вимогам, на роботу в організацію.

Консультант може допомогти уточнити посадові вимоги й характеристики потрібного співробітника, а також порадити, як краще скласти оголошення про наймання.

Функція добору кандидатур на керівні посади включає:

- побудову бази даних і налагодження зв'язків, необхідних для пошуку

потенційних кандидатів і джерел наймання (компанії, що здійснюють міжнародний пошук кандидатів на керівні посади, мають у комп'ютерних базах дані тисячі імен);

- допомога клієнтові у формулюванні вимог і створенні профілю ідеального кандидата;
- активний і методичний пошук кандидатів (шляхом безпосереднього контакту, через ділові зв'язки, у деяких випадках за допомогою реклами тощо);
- установлення контакту з кандидатами для організації, інтерв'ю та з'ясування того, чи зацікавлені вони в пропозиції; оцінка й попередній добір кандидатів;
- організація інтерв'ю з відібраними кандидатами;
- наступні контакти з вибраним кандидатом і клієнтом.

4) Управління ефективністю праці.

Досягнення максимальних результатів роботи компанії, команд та індивідуальних співробітників шляхом управління ефективністю та проведення атестацій у межах узгоджених цілей та вимог компетентності; оцінка ефективності та підвищення рівня виробництва; визначення та задоволення потреб у навчанні та розвитку.

5) Розвиток людських ресурсів.

Розвиток людських ресурсів – область консультування з управління персоналом і людськими ресурсами, що швидко розвивається.

Основне завдання розвитку людських ресурсів – допомогти співробітникам ефективно реагувати на технологічні й інші зміни, адаптуватися до них, розвивати свої навички та домагатися такої продуктивності, що дозволила б організації підтримувати конкурентну перевагу.

- Навчання на організаційному та індивідуальному рівнях – систематичний розвиток бізнесу; надання можливостей для навчання

працівників та розвиток їх здібностей для кар'єрного зростання та підвищення статусу робітника на ринку праці.

- Розвиток управлінських кадрів – надання менеджерам можливості для навчання та розвитку їх здатності робити суттєвий внесок у досягнення цілей компанії.
- Розвиток кар'єри – важливий аспект розвитку людських ресурсів, хоча його значущість неоднакова в різних культурах.

Консультант повинен пояснити клієнтові, якими будуть наслідки у разі відсутності можливостей розвитку кар'єри в організації. Незважаючи на те, що в багатьох організаціях неможливо або небажано докладно планувати кар'єру кожного співробітника, можна розробити основні принципи розвитку кар'єри взагалі. Ці принципи служать моделлю, з якої співробітники порівнюють власні очікування й завдяки якій прагнуть до саморозвитку та поліпшення результатів своєї праці, а це призводить до збільшення мотивації та продуктивності.

6) Управління системами винагороди.

- Оплата особистого внеску – винагорода на основі витрачених зусиль, отриманих результатів, рівня компетентності та умінь.
- Винагорода нефінансового характеру – винагорода робітників нефінансовими методами, такими як визнання, підвищення ступеня відповідальності та надання можливостей для досягнення більш високих трудових показників, а також для професійного та особистісного зростання.

7) Система взаємин.

- Внутрішньогалузеві стосунки – управління формальними та неформальними стосунками з професійними спілками та їх членами та підтримка цих взаємин.
- Залученість та активність співробітників – надання робітникам можливості висловлювати власну думку, забезпечення їх

інформацією та консультування з питань, у яких існує взаємна зацікавленість.

- Комунікації – генерування та передача інформації, у якій зацікавлені співробітники.

Таким чином, фахівець із розвитку людських ресурсів або тільки консультує, як підвищити ефективність навчання та розвитку персоналу, або бере безпосередню участь у підготовці й проведенні внутріфірмового навчання.

Послуги консультанта з управління людськими ресурсами можуть знадобитися при виборі інструментів і стратегії мотивації, які компанія буде використовувати у майбутньому.

Одним з напрямків управління людськими ресурсами, що привертає все більшу увагу та швидко розвивається, є міжнародне управління людськими ресурсами. Це зумовлено тим, що велика кількість людей живуть та працюють за кордоном. У теперішній час існує ряд організацій, які спеціалізуються на міжнародному доборі кадрів. Основний пошук відбувається серед тих груп співробітників, котрі вільно пересуваються з однієї країни в іншу з метою працевлаштування. Це керівники вищої ланки, спеціалісти у галузі технологій та, як не дивно, некваліфіковані кадри: робітники готелів, будівельні різноробочі та домашні робітники. Велика кількість компаній спеціалізується на міжнародному управлінні людськими ресурсами: добір персоналу, навчання, інструктаж, перевід, адаптація, оплата та пільги, оцінка.

2.2. Консультування з питань організаційної поведінки

Теорія наукового менеджменту довела, що зміна ставлення до працівників безпосередньо впливає на рівень продуктивності організації. З позиції науки про поведінку можна вважати, що ефективність організації безпосередньо залежить від ефективності її людських ресурсів. Важливими

моментами є соціальна взаємодія, мотивація, влада й лідерство, організаційна та комунікаційна система, змістовність роботи і якість життя працівників. Консультанту з питань управління важливо розуміти ці моменти та вміти використовувати знання характеристик та моделей організаційної поведінки в роботі з персоналом конкретної клієнтської організації.

Організаційна поведінка – це індивідуальна поведінка особи в процесі виконання нею професійних функцій, в основі якої лежить взаємодія з іншими індивідами, групами та організацією в цілому. Термін виник на початку 60-х рр. XX ст., коли поєдналися кілька напрямків наукових дисциплін, що досліджували й пояснювали процеси, які відбуваються в організації, між організаціями, а також між внутрішнім і зовнішнім середовищем.

Теорія організаційної поведінки являє собою систематичний науковий аналіз поведінки індивідів і груп з метою розуміння, передбачення та удосконалення індивідуального виконання професійних обов'язків. Саме знання й розуміння організаційної поведінки дозволяють керівникові ухвалювати дійові рішення при роботі з людьми у різних ситуаціях.

Сучасна теорія вивчає різноманітні типи організаційної поведінки, а також механізми, що їх забезпечують.

- 1) За ступенем усвідомленості людської поведінки розрізняють цілераціональну (усвідомлену) і неусвідомлену організаційну поведінку;
- 2) За цілями – спрямовану на досягнення індивідуальних, групових або загальноорганізаційних цілей;
- 3) За типом суб'єкта-носія – індивідуальну, групову та організаційну;
- 4) За типом впливу на суб'єкта-носія – реактивну (реакція на відповідні санкції з боку лідера), конформну (відтворення поведінки лідера, групи), рольову (відповідь на безособові вимоги посадових і професійних розпоряджень);

5) За наслідками реалізації того або іншого типу поведінки для групи (соціальної системи) – кооперативна (орієнтована на підтримку співпраці) і конфліктна.

Організаційна поведінка виявляє себе у таких формах, аспектах, явищах:

- установки, цінності, переваги, схильності індивідів, що формуються у свідомості;
- поведінка індивідів стосовно фізичних об'єктів у разі несподіваних інформаційних і соціальних контактів;
- поведінка груп, команд та інших спільнот, що характеризуються спілкуванням «віч-на-віч»;
- поведінка організаційних одиниць, таких як відділи, відділення, фірми або великі концерни;
- поведінка взаємозалежної групи організацій;
- поведінка внутрішнього й зовнішнього середовища компанії, наприклад еволюція технології, ринків, конкуренції, державного регулювання тощо.

Організаційна поведінка – багатоаспектне поняття, що вимагає детальної розробки в рамках окремого теоретичного напрямку й використання цих даних у практиці управлінського консультування.

В однакових організаційних середовищах різні люди поведуться по-різному. Людина завжди має свободу у виборі форм поведінки: приймати або не приймати схеми й норми взаємодії, що існують в організації, з другого боку вона може приймати або не приймати цінності організації, розділяти або не розділяти її цілі та філософію. Залежно від того, у якій комбінації сполучаються ці головні складові основи поведінки, фахівці виділяють чотири моделі організаційної поведінки людини.

Перша модель організаційної поведінки – *відданий і дисциплінований член організації*. Він повністю приймає всі організаційні цінності й норми поведінки. Це людина, яка намагається поводитися таким чином, щоб своїми

діями ніяк не вступати в конфлікт із інтересами організації. Вона щиро намагається бути дисциплінованою, виконувати свою роль повністю відповідно до прийнятих в організації норм та форм поведінки. Результати дій такої людини в основному залежать від її особистих можливостей і здібностей і від того, наскільки правильно визначено її роль та функції у системі. В організації групової роботи консультант часто робить ставку саме на таких працівників. Це люди, які здатні усвідомити необхідність змін та не чинити опір їх впровадженню. Віддані та дисципліновані співробітники – це функціональне ядро будь-якої організації. Вони потужні помічники керівника й консультанта в реалізації проекту.

Друга модель організаційної поведінки – *приспосованець* – людина, яка не приймає цінностей організації, однак намагається поводитися так, ніби повністю дотримується норм і форм поведінки, що закріплені в організації. Це конформісти. Вони роблять все правильно й за правилами, але їх не можна вважати надійними членами організації, тому що вони, хоча і є гарними і старанними працівниками, проте можуть в будь-який момент покинути організацію чи вчинити дії, які можуть суперечити інтересам організації, але відповідати їх власним інтересам. Наприклад, така людина з легкістю покине фірму, як тільки в іншому місці їй запропонують трохи кращі умови, або без особливих каяттів совісті продасть корпоративні секрети конкурентам. Не правильно вважати цей тип осіб поганими співробітниками. Консультант має розуміти, що приспосованці – найпоширеніший тип поведінки серед персоналу будь-якої організації, тому важливо розробити стратегію формування такої корпоративної культури, за якої кожен співробітник відчуває повагу й довіру до себе з боку керівництва та колег і ставиться до справи з повною відповідальністю. У процесі консультування буде доцільним максимально залучати таких співробітників до розроблення розв'язань проблеми та безпосередньо до їх реалізації.

Третя модель організаційної поведінки – *оригінал*. Людина, яка сприймає цілі діяльності організації, але не приймає існуючі в ній традиції та норми поведінки. У цьому випадку працівник може породжувати багато труднощів у взаєминах з колегами й керівництвом, у колективі він виглядає «білою вороною», оригіналом. Керівництво організації може зробити ставку на таких працівників і відмовитися від устояних норм поведінки, дати їм волю у виборі форм поведінки. Їх нестандартне бачення та творчий підхід до розв’язання проблем може приносити значну користь організації. До цього типу належить багато талановитих людей креативного (творчого) складу, здатних генерувати нові ідеї та оригінальні вирішення. Для консультанта це найцінніші співробітники, бо саме вони стають авторами несподіваних вирішень, що згодом виявляються найбільш ефективними. Пошук та залучення оригіналів до розробки плану впровадження змін дозволяє консультанту з питань управління розв’язати поставлене завдання більш швидко та якісно.

Четверта модель – *бунтар*. Це індивід, котрий не приймає ні норми поведінки, ні цінності організації. Це явний заколотник, який весь час вступає у суперечність із організаційним оточенням і створює конфліктні ситуації. Дуже часто бунтарі своєю поведінкою ініціюють безліч проблем, які суттєво ускладнюють життя організації та навіть завдають їй збитку. Однак було б неправильно вважати, що такий тип організаційної поведінки абсолютно неприйнятний, і люди, що поведуться у такий спосіб, не потрібні організації. Серед них також трапляється багато обдарованих особистостей, присутність яких в організації приносить значну користь, незважаючи на всі створювані ними незручності. Наприклад, у корпорації IBM прийнята спеціальна програма «Вільний співробітник». Дібрані серед істинних «бунтарів» вільні співробітники (їх у IBM налічується приблизно 50 осіб) отримують повну свободу дій на п’ять років з єдиною метою – постійно «потрясати» систему організації з верху до низу.

Консультант з управління має уважно аналізувати та оцінювати взаємини між співробітниками клієнтської організації. Така робота має на меті, по-перше, ідентифікацію співробітників, виявлення їх здібностей і нахилів, що сприятиме добору робочої групи, взаємодія з якою забезпечить консультанту ефективну реалізацію проекту; по-друге, умовний розподіл персоналу на групи (наприклад, за описаними вище критеріями), що допоможе керівникові організації впроваджувати зміни та вибудовувати бажану стратегію розвитку організації у майбутньому.

Основні методи, які може використовувати консультант для вивчення та корекції організаційної поведінки:

- Опитування (інтерв'ю, анкетування, тестування). Це кількісне вимірювання рівня задоволеності працею, організаційним кліматом колективу, взаєминами з колегами та адміністрацією тощо.
- Аналіз документів – збирання і аналіз фіксованої інформації. Вивчення документів, що існують в організації й регламентують діяльність працівників груп (устав організації, корпоративний кодекс, контракти, посадові інструкції, накази тощо). Робота з інтернет-джерелами.
- Спостереження – вивчення обстановки, стану робочого місця, зовнішнього вигляду співробітників відповідно до вимог організаційної культури, їх поведінки та вчинків.
- Експерименти – проведення лабораторних або природних експериментів.

2.3. Роль консультанта з управління у діагностиці та профілактиці організаційних патологій

Поняття організаційна патологія вперше ввела у науковий обіг польська дослідниця Я. Станішкіс у 1972 р. Останніми роками воно набуло широкого розповсюдження переважно завдяки творчим розробкам О. І. Пригожина. Дослідник зазначає, що під *організаційною патологією* слід

розуміти дисфункцію організації, тобто стійке порушення нормального функціонування, коли в організації з будь-яких дуже важливих і таких, що важко викорінюються, причин, виявляються перебої.

У сучасній науковій літературі дане поняття використовують у різних значеннях. Найбільш поширені з них два: сутність першого зводиться до того, що організаційна патологія – це відхилення від норми і в цьому сенсі вона може виступати як одна з форм девіації, у другому значенні – вона являє собою дисфункцію організації.

Доцільніше визначати організаційну патологію через поняття дисфункції, тому що це характеристика порушення діяльності організації чи певної її підструктури, що врешті призводить до дестабілізації всієї системи й недосягнення нею визначеної мети. Ануфрієва Н. зазначає, що «під дисфункцією розуміють перебої у виконанні певної функції або стійке недосягнення цілей організації. Дисфункцією можна також вважати досягнення цілей організації, але із суттєво більшими витратами часу, сил та ресурсів у порівнянні із запланованим рівнем» [2]. Російські вчені Комаров С. В. та Кордон С. І. визначають такі ознаки патології: суперечність між структурою та функціями організації (організаційна система, що проектується для виконання певних функцій, коли починає реально функціонувати, часто намагається виконувати власні функції (цілі) на шкоду тим, заради яких була створена), суперечність між частинами та цілим (індивіди чи групи мають власні потреби й інтереси, які ігнорує організація, підпорядковує їх своїм цілям, отже, виникає опір), суперечність між стабільністю, до якої прагне організація, та постійними змінами, які вона повинна проводити, щоб адаптуватися до середовища, що змінюється, суперечність між виробничою діяльністю й поділом праці, що вимагає спеціалізації, а це в свою чергу призводить до певної автономії та численних конфліктів між частинами й цілим [19].

Усі організаційні патології умовно поділяються на три групи: патології у структурі організації, патології в управлінських рішеннях та патології в організаційних відносинах.

Перша група патологій, як правило, охоплює всю структуру організації й найбільш характерна для великих компаній, що перебувають на стадії зрілості, та пов'язана з процесом її укрупнення. До цього типу належать такі організаційні патології:

1. Панування структури над функцією (створення нових структур, підрозділів для розв'язання проблем замість реорганізації чи конструктивного підходу);
2. Автократія підрозділів (замкненість відділів, підрозділів організації на власних потребах та задачах);
3. Бюрократія (максимальна формалізація відносин в організації; у цьому разі бюрократична процедура придушує функцію);
4. Несумісність особистості з функцією (дії управлінця суперечать організаційному порядку; людина не здатна ефективно виконувати функції внаслідок особистісних особливостей – характеру, темпераменту).

Другу групу патологій становлять відхилення, що виникають в управлінських рішеннях. Цей тип патологій може виникнути як самостійно, в результаті неправильних рішень керівних органів, так і внаслідок дії першої групи патологій. До цієї групи входять:

1. Маятникові рішення (рішення типу «розділити-об'єднати», «централізувати-децентралізувати»; вони виникають внаслідок відсутності чіткої системи ухвалення рішень і плану);
2. Дублювання організаційного порядку (розпорядження, які повторюють обов'язкові норми);
3. Ігнорування організаційного порядку (постійне порушення встановлених і доцільних зв'язків і норм, ухвалення рішень всупереч

їм). Патологічність таких відносин у підриві статусу керівників середньої ланки, їх власний потенціал знижується, їхні вказівки сприймаються підлеглими як необов'язкові.

4. Розрив між рішенням та виконанням (ускладнення реалізації ухваленого рішення неврахованими факторами чи неможливість його здійснення);
5. Стагнація (нездатність до змін, відхилення від назрілих нововведень або невміння їх здійснювати);
6. Демотивуючий стиль керівництва (перевага негативної оцінки дій співробітників, відсутність заохочень);
7. Інверсія (ситуація, коли результат управлінського впливу виявляється протилежним його меті).

Переважно патології цього типу призводять до порушення виробничого процесу, спричиняють спади у діяльності організації.

Третя група патологій – патології в організаційних відносинах – охоплює такі явища:

1. Конфлікт (конфлікт не завжди патологія, він стає патологічним, коли він насичується особистісним змістом, коли в нього втягуються індивідуальні, групові амбіції, переконання);
2. Некерованість (втрата влади керівного органу над підлеглими);
3. Безсуб'єктність (відрив рішення від виконавця; виявляється в нездатності особистості до ухвалення самостійних рішень та дій згідно з цими рішеннями);
4. Розсіювання цілей;
5. Кліка (група керівників або просто впливових працівників організації, що використовують її ресурси у власних корисливих цілях).

Цей тип організаційних патологій частіше за все виникає на фоні управлінських помилок.

Перелік організаційних патологій свідчить про складні та різноманітні відносини, що виникають у різних організаціях між її складовими. Виникнення чи зникнення патології зумовлено багатьма факторами, як зовнішніми по відношенню до самої організації, так і внутрішніми. Отже, підхід до усунення патології має бути системним, адже часто спроба розв'язання однієї проблеми стає підставою для виникнення іншої патології.

Робота консультанта по суті спрямована на виявлення й розв'язання дисфункційних станів організації, що можуть являти собою як самостійні, так і супутні проблеми, а також запобігання дисфункційним станам. Основне завдання консультанта полягає у «клікуванні» організації. Для цього він має розробити стратегію оздоровлення (санації) організації, що передбачає її внутрішнє оновлення.

У практиці управлінського консультування розроблено цілий комплекс методів роботи спеціаліста у ситуації наявності оргпатології чи необхідності її ідентифікації. Проаналізуємо три основні методи: метод метафори (образ організації), колекція помилок та орієнтація організації.

Метод метафори (образ організації). Цей прийом ґрунтується на методах психодіагностики і передбачає презентацію образу організації за допомогою художніх засобів. Консультант отримує різноманітні, часто непередбачувані графічні зображення компанії, у якій він працює. Сутність методу не складна. Спеціаліст має зрозуміти та проінтерпретувати малюнки, на яких співробітники зобразили власну організацію. Кожен з учасників працює самостійно. За допомогою предметів, геометричних фігур, дій чи абстракцій особа подає власне бачення того, що відбувається в організації. На загальних зборах учасники обговорюють ці малюнки. Кожен може висловити власну думку з приводу побаченого. У такому аналізі висвітлюються та конкретизуються проблеми та виявляються дисфункції. Консультант резюмує та робить висновок про стан справ у компанії. Найчастіше виявляються такі залежності. Якщо на малюнках зображено сонце,

квіти, сходження на вершину, стрімке плавання на гарних човнах, багато усмішок тощо, то, імовірно, в організації царює прагнення не помічати існуючих проблем. Якщо на малюнках багато масивних будинків, веж, пірамід, квадратних і прямокутних схем, прямих ліній, кубів, замкнених кіл, переважають вертикалі, то ми маємо справу із прагненням підкреслити стабільність організації й демонстрацією відсутності динаміки. Якщо на малюнках зображено роботу співробітників, офіс, робочі місця, багато натяків на складні відносини між різними підрозділами, багато виробничої, технологічної атрибутики, шляхів руху компанії, фактів з її історії, спрямованість у майбутнє або, навпаки, безвихідь, то виникає запитання: чому при зображенні організації не знайшлося місця для клієнта, без якого в умовах ринку організація не може існувати ефективно? Якщо на малюнках багато розірваних блоків іноді із червоними блискавками між ними, вершина відірвана від іншої частини піраміди або нахилена убік від неї, середина піраміди відділена від основи, а в порожнечках – або язички вогню, або зуби огорожі, або потоки води, люди стоять спиною один до одного, то, ймовірно, ми маємо справу зі спробою зобразити процеси дезінтеграції, що відбуваються в організації.

Метод «колекція помилок». Згідно цього методу, консультант заздалегідь готує перелік основних управлінських помилок, яких найчастіше припускаються в організаціях. Члени групи, з якою працює фахівець, мають критично оцінити стан організації, досконально проаналізувати запропоновані помилки та класифікувати їх за двома категоріями: помилки, які, на думку співробітників, особливо небезпечні для організації, та помилки, які особливо актуальні для їх організації на теперішній час. Спільне обговорення результатів розподілу помилок дозволяє визначити ті проблеми, які необхідно розв'язувати першочергово, а консультанту стає зрозуміло, які патології організації стали наслідком припущення тих чи інших організаційних помилок.

О. І. Пригожин склав колекцію типових управлінських помилок, що наведена в табл. 2.1.

Таблиця 2.1.

Класифікація помилок керівників

Група помилок	Зміст помилок
1. Природні помилки (помилки, які неминуче виникають внаслідок обмеженості можливостей будь-якого управління)	а) у прогнозах тенденцій на ринку, можливих дій конкурентів, попиту тощо б) в оцінці ситуації на ринку, якості продукції, здатностей працівників тощо в) непередбачені події, наслідки власних дій і т. ін.
2. Упередження (неприйняття, відторгнення будь-чого корисного, але мало відомого)	а) неприйняття переходу від моделі управління «наказ-виконання» до моделі управління «узгодження інтересів» б) ворожість до поведінкових технологій (технологій ведення переговорів, розв'язання конфліктів тощо) в) упередження проти використання якісних методів: «дурниця все, що не можна прорахувати» г) ставлення до роботи над стратегією як до заняття абсолютно непрактичного д) занижена оцінка реального потенціалу працівників
3. Незнання (непоінформованість в області технології управління)	а) моделі життєвого циклу організації б) методів формування посадових функцій в) сучасних мотиваційних систем г) методів аналізу ситуації д) психології управління колективом
4. Невміння (нерозвиненість навичок грамотного впливу на підлеглих)	а) формувати цілі своєї організації б) прорахувати свої рішення на можливість виконання в) застосовувати багатоваріантне планування г) забезпечувати фактичне виконання рішень д) організувати контроль
5. Дисфункціональні схильності (звички та традиції, суб'єктивно прийнятні, але об'єктивно шкідливі для справи)	а) до самоцентризму (замикання рішень і проблем на себе) б) демотивуючий стиль керівництва (упор на підкреслення недоліків працівників, а не на оцінку їхніх досягнень) в) «інформаційна жадібність» (прагнення знати й контролювати в організації все) г) дублювання порядку (завдання й накази, що повторюють посадові інструкції та положення про відділи) д) піддаватися маніпулюванню з боку заступників

6. Управлінські ілюзії (переконаність у всесиллі певних способів управління)	а) віра в безпомилковість своїх рішень б) культ матеріального стимулювання в) схильність бачити причини своїх труднощів насамперед зовні, а не всередині організації г) перебільшення фактору лояльності найближчих співробітників при їхньому доборі й оцінці д) схильність розглядати досягнуте благополуччя як незмінний стан на всі часи
--	--

Таку класифікацію управлінських помилок може взяти за основу консультант при складанні робочого переліку, з яким працюватиме персонал. Особливою перевагою методу є те, що учасники відчують власну значущість у розв'язанні проблеми та здатність спільно працювати завдяки зняттю напруги, пов'язаної з необхідністю самостійно визначати та формулювати недоліки у роботі колег і керівників компанії. Вибір із запропонованого списку та ранжування організаційних помилок не тільки упорядковує уявлення про проблемні зони організації, а й стимулює до активного пошуку шляхів розв'язання проблем.

Метод «орієнтація організації». Кожна організація у своєму розвитку дотримується певних орієнтацій. Метод «орієнтація організації» спрямований на оцінку напрямів розвитку компанії. Застосовуючи цей прийом, консультант з управління намагається з'ясувати пріоритетні напрямки компанії та знайти проблемні ділянки. Для цього кожному з учасників групової роботи консультант пропонує оцінити такі характеристики їх організації, як ієрархічність та повага до влади, мотиваційні механізми, орієнтація на стратегічний розвиток, інноваційність та ініціативність персоналу, взаємодія з постачальниками, орієнтація на клієнта, зосередженість на внутрішньоорганізаційних проблемах та взаємодія з конкурентами. Кожний параметр оцінюється як перебільшення чи нестача відносно умовного показника, що характеризує норму. На підставі власних оцінок кожен учасник будує графічне зображення, наприклад, таке, як показано на рис. 2.1.

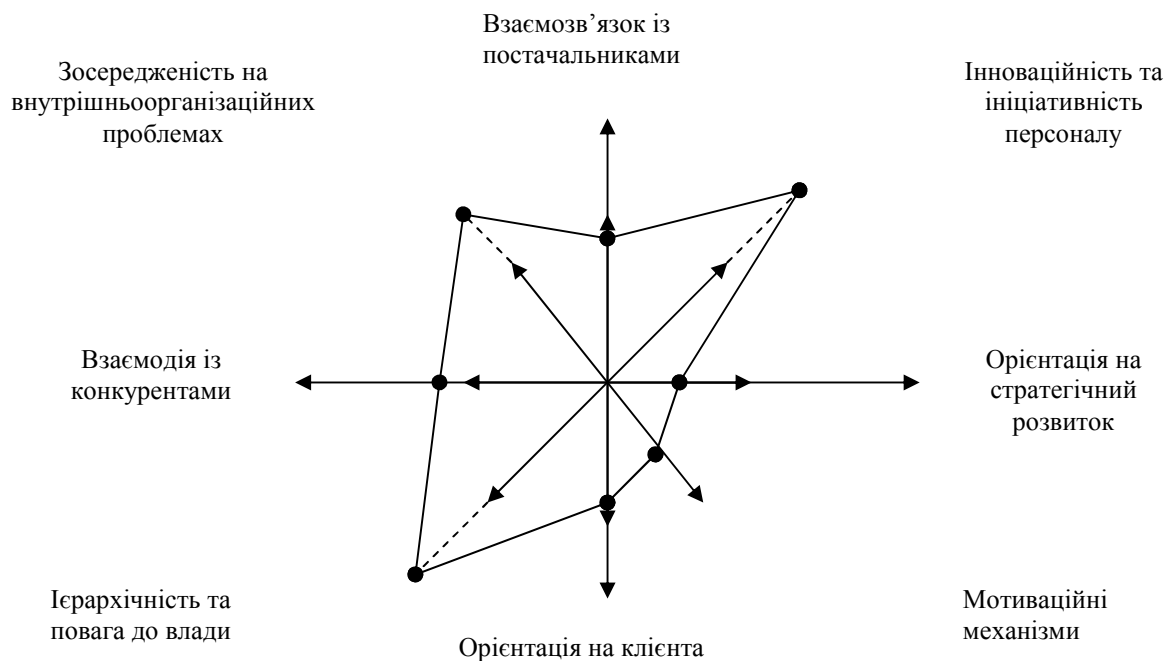


Рис. 2.1. Орієнтації організації

Зіставлення зображень, побудованих учасниками, дозволяє з'ясувати, чи є спільність поглядів у оцінці організації між учасниками, а також виявити перекося у розвитку організації. На цій підставі консультант формує стратегію роботи в клієнтській організації та визначає ті дисфункції, що заважають компанії функціонувати й розвиватись.

Як зазначають фахівці, багато з сучасних організацій, як правило, не здатні здійснювати необхідні зміни своєї структури та способу дій. Їм властива жорстка система управління та наявність різноманітних бар'єрів між підрозділами, що заважає координації діяльності та сумісному ухваленню рішень. Тому консультант має забезпечити усвідомлення керівництвом та персоналом організації факту наявності патологій та сприяти формуванню готовності до змін. Успіх реструктуризації залежить від комплексного підходу до змін в організації, коли передбачені не тільки розробка нових технологій і процедур, а й формування стратегії розвитку компанії в цілому. Результат буде позитивним, якщо всі співробітники залучені до реалізації змін та фактично самі їх впроваджують.

У цілому, виникнення патологічних станів у організації є нормальним явищем. Це свідчить про те, що відбувається процес розвитку. Втім, тільки розв'язання проблем, породжених патологіями, може забезпечити підґрунтя переходу на новий, більш високий і якісний рівень існування організації.

2.4. Управлінське консультування організаційних змін

Термін «зміни» стосується будь-яких перетворень, що відбуваються у навколишньому світі. *Організаційні зміни* – це процес формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища. Організаційні зміни супроводжуються ламанням звичних і прийнятих усіма цінностей, норм і шаблонів поведінки, а також традиційних способів вироблення розв'язань, які стають перешкодою в адаптації організації до темпу й напрямків ринкових змін. Керівництво будь-якої організації прагне розвиватись, що означає постійно пристосовуватись до мінливого зовнішнього та внутрішнього середовища, випрацьовуючи нові норми поведінки та схеми взаємодії. Втім, для менеджера важливо не тільки усвідомлювати цю потребу, а й уміти правильно організувати дії, які максимально сприятимуть її задоволенню.

Зміни в організації розрізняються за деякими параметрами. Вони можуть бути:

- запланованими й незапланованими;
- значними й незначними;
- такими, що впливають на всю організацію в цілому або тільки на кілька елементів організації;
- швидкими (революційними) або повільними (еволюційними);
- фундаментальними, за яких новий стан справ в організації може повністю відрізнитися від старого, або поверхневими, за яких новий стан справ має стару природу з новими рисами й характеристиками.

Організації, що змінюються, не тільки відчують вплив зовнішніх обставин, до яких вони прилаштовуються, а й самі генерують зміни, випускаючи нові товари, технології, устаткування, яке отримує визнання та поширення.

Види організаційних змін

1) Зміни у основній структурі – характер та рівень ділової активності, правова структура, вільність, джерела фінансування, міжнародні операції та їх вплив, диверсифікація, спільні підприємства;

2) Зміни у завданнях та діяльності – асортимент продукції та набір послуг, нові ринки, клієнти, постачальники;

3) Зміни у технологіях, що використовуються – устаткування, обладнання, матеріали та енергія, технологічні процеси, канцелярська техніка;

4) Зміни в управлінських структурах та процесах – внутрішня організація, процеси ухвалення рішень, інформаційні системи;

5) Зміни в організаційній культурі – цінності, традиції, неформальні стосунки, мотиви, стиль управління;

6) Зміни в людях – керівництво, службовий персонал, їх компетентність, мотивація, поведінка та ефективність у роботі;

7) Зміни в ефективності роботи організації – фінансові, економічні, соціальні та інші показники для оцінки зв'язку організації із зовнішнім середовищем та використання нових можливостей;

8) Зміни в престижі організації у ділових колах та суспільстві в цілому.

Ефективне управління організаційними змінами є одним із найбільш складних завдань консультанта. Основними проблемами для консультанта на початку впровадження змін є діагностика ступеня готовності персоналу клієнтської організації до впровадження змін і переконання керівництва організації в їхній необхідності.

Фактори, що визначають ставлення співробітників до змін

1. Параметри організаційних змін: спрямованість, масштаб, ступінь радикалізму, надання інформації співробітникам і залучення їх до вирішення питань, пов'язаних з реорганізацією, вихідний ступінь невдоволення.

На етапі підготовки змін найбільш позитивне ставлення відзначається до техніко-технологічних нововведень, найбільш негативне – до організаційно-управлінських; на етапі впровадження – навпаки.

Зміни варіюють від ситуативних до стратегічних. Ставлення персоналу до стратегічних змін відрізняється більшим негативом та настороженістю: чим більше аспектів ситуації змінюється, тим менше в співробітників необхідних знань і менше ступінь залученості персоналу в реорганізацію. При підвищенні ступеню радикалізму або новизни реорганізації співробітники оцінюють її більш негативно. Наявність досить повної й адекватної інформації про нововведення підвищує ймовірність його позитивної оцінки.

Високий ступінь вихідного невдоволення поєднаний з більш позитивною оцінкою реорганізації. На підставі цього деякі дослідники описують досить ефективний спосіб зниження опору співробітників інноваціям – ініціацію невдоволення поточною ситуацією.

2. Характеристики організації: розмір, стадія розвитку, тривалість існування, клімат у колективі, ставлення референтних груп до змін, особливості організаційної культури.

Чим більше розмір організації, тим складніше проведення змін і тим більше ступінь опору персоналу. Розмір організації частково пов'язаний зі стабільністю та тривалістю існування організації. Це деякою мірою пов'язано зі своєрідною «кристалізацією» у її штаті персоналу, що більш-менш задоволений станом справ.

Несприятливі фінансові умови, у яких перебуває організація, і недостатня ресурсна база негативно впливають на оцінку змін.

Сама організація як певним чином збалансована, стійка, саморегулювальна структура може чинити опір змінам. При порушенні балансу, що виникає внаслідок впровадження нововведення, система буде прагнути до відновлення рівноваги.

3. Фактори макросередовища (або фактори, що перебувають поза рамками організації). Дана група факторів на сьогоднішній день досліджена недостатньо, можливо тому, що її вплив на ставлення персоналу до новацій досить складно виділити й проаналізувати незалежно від впливу інших більш очевидних факторів.

Суттєвий вплив на характер ставлення до організаційних змін спричиняє інноваційна політика керівництва галузі, до якої належить організація.

4. Характеристики співробітників. Задоволеність співробітників конкретними перетвореннями буде так чи інакше опосередкована їхніми соціально-демографічними й особистісними характеристиками, особливостями мотивації та структурою особистості в цілому.

На ставлення співробітників до реорганізації позитивно впливає їхній освітній рівень. Різні дослідження виявляють несхожий вплив фактору статі на оцінку нововведень. Деякі дослідження показують відсутність впливу, інші свідчать, що при прийнятті змін чоловіки більш схильні до зовнішньої конформності, а жінки – до внутрішньої.

Залежно від сили або слабкості установки на інновації, а також особливостей розумового, організаторського й особистісного блоку якостей, можна поділити людей на «інноваторів» та «консерваторів».

Творчі люди більш оптимістично налаштовані щодо перетворень та їх можливої успішності. Однак з огляду на очікування більш радикальних змін вони зазвичай нижче оцінюють уже здійснені нововведення.

Для успішного проведення організаційних змін необхідна націленість співробітників на саморозвиток. Орієнтація суб'єкта на професійне

зростання, конкуренцію й розмаїтість діяльності підвищує їхню оцінку інновацій.

Стадії організаційних змін

Для управління змінами важливо знати їх стадії. Одним із перших у 40-х роках XX ст. будував моделі змін груп та організацій К. Левін. Він розробив поетапну модель організаційних змін [11, с. 58].

1. Розблокування – розморожування, створення готовності до змін. Цей етап припускає ослаблення тих сил, які тримають організацію в наявному стані. На цьому етапі необхідно знайти та об'єднати рушійні сили організації, а також визначити й мінімізувати вплив факторів, що їх стримують.

2. Зміна – перехід (формування нового стану). Цей етап передбачає розвиток нових оцінок, позицій і поведінки. На цьому етапі відбувається залучення ключових співробітників (активних меншостей) у постановку нових цілей і вироблення програм реформування, а також навчання пасивної більшості співробітників.

3. Заблокування – заморожування, закріплення (фіксація стану організації на новому рівні). Цей етап припускає створення таких механізмів, які підтримують і гарантують діяльність організації.

Е. Шайн, взявши за основу модель К. Левіна, удосконалив її та для кожної стадії визначив психологічні механізми її перебігу. На його думку, перша стадія, стадія розморожування, характеризується створенням мотивації та готовності до зміни в групі через [11, с. 58]:

- неспілкування або недостатнє підкріплення старих способів поведінки;
- створення почуття провини або гніву;
- передбачення заходів психологічної безпеки.

На другій стадії відбувається зміна через когнітивне реструктурування. Консультант повинен допомогти клієнтові побачити деякі речі, яких він не помічав, оцінити їх, відчувати їх та реагувати на них іншим способом

відповідно до нових обставин. Таке когнітивне реструктурування може бути отримане через:

- ідентифікацію з новою рольовою моделлю;
- уміння зчитувати нову релевантну, істотну інформацію з навколишнього середовища.

На третій стадії слід допомогти клієнтові в інтеграції нової точки зору на:

- особливості характеру в цілому та на його Я-концепцію;
- значущі взаємини.

Бар'єри організаційних змін

Пасивна «більшість» підтримує статус-кво й гасить ініціативи. *Опір змінам* виявляється в зростанні конфліктів, недотриманні термінів робіт, надмірно прискіпливому ставленні до деталей, появі жахливих пліток та інших численних феноменів. Все це призведе до блокування або розтягування в часі конструктивної активності. Проблеми проведення перетворень у компанії зумовлені тим, що нововведення супроводжуються зламуванням звичних і поділюваних співробітниками цінностей, норм і шаблонів дій, а також традиційних способів ухвалення рішень.

Причини опору змінам.

1. Недостатня впевненість у необхідності змін. Якщо люди не проінформовані належним чином про майбутні зміни та їх мету, то вони будуть розглядати поточну ситуацію як задовільну, а всі спроби що-небудь змінити – як марні й такі, що порушують усталений порядок речей.

2. Неприйняття нав'язаних змін. Людей обурюють зміни, нав'язані їм, і відсутність можливості висловити свою думку з цього приводу.

3. Неприйняття несподіванок. Людям не подобається бути необізнаними про зміни, що готуються. Будь-які організаційні зміни зустрінуть активний опір, якщо вони виявляться несподіваними.

4. Страх перед невідомістю. Люди не люблять жити в умовах невизначеності, тому вони можуть віддати перевагу недосконалому сьогоденню у порівнянні з невідомим і невизначеним майбутнім.

5. Небажання вживати непопулярних заходів. Керівники часто намагаються уникнути неприємної необхідності вживати непопулярних заходів, навіть якщо вони усвідомлюють, що не зможуть безкінечно ухилятися від цієї необхідності.

6. Острах невдач і невідповідності вимогам. Більшість людей часто не впевнені у тому, що зуміють пристосуватися до нових умов та утримати результати своєї діяльності. Деякі сумніваються в своїй безпеці й у тім, що зможуть опанувати нові навички.

7. Порушення усталених традицій, звичок і зв'язків. У процесі змін багато стійких й освоєних робочих процедур і звичок застарівають. Це може призвести до появи зневіри в людей.

8. Відсутність поваги й довіри до організатора змін. Люди з підозрою ставляться до змін, запропонованих керівником, якому вони не довіряють і якого не поважають.

Породжені опором змінам проблеми, що виникають у процесі реалізації консультаційного проекту, можна умовно розділити на 8 груп:

1. Низький моральний дух проектної команди. Доцільно зміцнювати його «знизу нагору», підвищувати впевненість співробітників у собі, забезпечувати додаткову підтримку.

2. Склад команди. Резерв розвитку (команда реформ) організації – це група співробітників, що забезпечує вироблення та впровадження змін аж до низових посад. Склад цієї групи повинен бути дібраний за принципом представлення ключових підрозділів.

3. Нездатність працювати в команді. Ця проблема виникає в разі непогодженості позицій керівників щодо конкретного завдання групи або в ситуації неконкретності поставленого групі завдання.

4. Неефективність управління великомасштабним проектом. Виходом із цієї ситуації може бути розділення команди на підгрупи та планування їхньої взаємодії.

5. Міжособистісні конфлікти в групі. Причинами цієї проблеми можуть бути впевненість членів групи в тім, що саме вони, а не менеджер відповідають за результати роботи групи; участь у проекті співробітників, що мають складні взаємини між собою; нечіткий розподіл керівником групи завдань і відповідальності між членами групи.

6. Вилучення із проекту критично важливих ресурсів. Необхідно мати чітке уявлення про можливі загрози й втрати, наполягати на отриманні певних ресурсів.

7. Низькі показники діяльності й відставання від графіка. Ці проблеми виявляються у неможливості дійти згоди між членами групи, нечіткому формулюванню завдань групи щодо результату та ресурсів, відсутності повноважень або лідерських якостей у керівника групи, відсутність достатніх технічних і функціональних якостей у членів групи.

Залучення консультантів для супроводу інноваційних проектів дозволить:

- знизити організаційні й кадрові ризики;
- чітко розмежувати сфери регулярного та проектного менеджменту;
- сформувати команду реформ, що володіє необхідними якостями й інструментарієм для досягнення цілей,
- забезпечити продуктивне та швидке спрацювання команди розробників;
- навчити команду впровадження перед початком впровадження необхідним комунікативним навичкам та ефективним прийомам навчання (при розв'язанні завдань масового навчання);
- побудувати систему оповіщення співробітників і зворотного зв'язку;
- здійснити моніторинг опору й запропонувати оперативні ходи з його зниження (спрямування в конструктивне русло);

- здійснювати супровід команд впровадження.

Виникнення проблем у процесі виконання проекту є нормальним явищем. Вибір найбільш ефективних методів структуризації й розв'язанні проблем залежить від безлічі обставин. Успіх забезпечує систематична й організована робота над розв'язанням проблем, що виникають.

Запитання для самоконтролю

1. У чому полягає сутність та цілі управління людськими ресурсами?
2. Що таке кадровий аудит? Назвіть основні заходи з проведення кадрового аудиту.
3. Охарактеризуйте основні напрямки управління людськими ресурсами. Визначте роль консультанта у їх реалізації.
4. Що таке організаційна поведінка? Розкрийте сутність, типи, елементи та структуру організаційної поведінки.
5. Охарактеризуйте ресурси організаційної поведінки. Проаналізуйте організаційну поведінку і організаційні комунікації.
6. Як використовують моделі організаційної поведінки в управлінському консультуванні?
7. Що таке організаційна патологія? Опишіть способи ідентифікації патологічних станів організації.
8. Назвіть та охарактеризуйте основні види організаційних патологій.
9. Проаналізуйте шляхи оптимізації організаційного розвитку і подолання патологічних станів організації.
10. Опишіть методи роботи консультанта в організації за наявності в ній організаційних патологій. Визначте їх переваги, недоліки та особливості застосування.
11. Назвіть та охарактеризуйте види організаційних змін.
12. Визначте передумови виникнення опору організаційним змінам.
13. Проаналізуйте фактори, які визначають ставлення персоналу організації до змін.
14. Проаналізуйте умови застосування, переваги й недоліки різних методів впливу на опір організаційним змінам.
15. Що являє собою управління процесом організаційних змін через поведінку?

Завдання для самостійної роботи

1. Розробіть анкету з вивчення кадрової політики організації. Визначте коло завдань, які необхідно розв'язати, провівши анкетування.

2. Розробіть анкету з діагностики морально-психологічного клімату в організації.

3. Уявіть, що Ви отримали замовлення на проведення діагностики розвитку певної організації.

а) Яка інформація вам знадобиться?

б) Складіть короткий звіт щодо загального погляду на проблеми організації.

Опишіть необхідні для проведення діагностики організації ресурси та складіть стислу характеристику стану справ у ній.

4. Складіть перелік причин неефективності систем управління, пов'язаних з корпоративною культурою. Поміркуйте, за яких умов системи управління, пов'язані з корпоративною культурою, є неефективними.

5. Розробіть анкету з діагностики проблем, пов'язаних з керівництвом та стилем управління в організації.

6. Опрацюйте такі матеріали: 1) Ануфриева Н. И. Патология организации. – Электронный ресурс. – [Режим доступа]: www.ekonom.nsc.ru/eco/Arhiv/ReadStatiy/206_12/Anufrieva.htm;

2) Бутиліна О. В. Організаційна патологія: відхилення від норми чи дисфункція? // Девіантна поведінка: соціологічний, психологічний, юридичний аспекти: Матеріали науково-практичної конференції (Харків, 10 квітня 2010 р.) – Х.: Вид-во Хар. Нац. ун-ту внутр. справ, 2010. – С. 30-34;

3) Комаров С. В., Кордон С. И. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению. – Электронный ресурс.

– [Режим доступа]: www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2005/01/25/0000202980/008.KOMAROV.pdf

Дайте поширене пояснення поняття «організаційна патологія». Проаналізувавши класифікацію організаційних патологій, визначте ті, що є найбільш поширеними у сучасних умовах, аргументуйте свій вибір.

7. Визначте засоби профілактики та способи подолання різних типів організаційних патологій. Побудуйте та заповніть таблицю:

Вид організаційної патології	Засоби профілактики	Способи подолання

8. Розробіть анкету з вивчення розвитку інноваційних процесів в організації та участі персоналу в їх впровадженні.

9. Запропонуйте деякі рекомендації для керівників організацій, що спрямовані на зменшення опору організаційним змінам.

Тестові завдання

1. На що приречена організація, у якій не виникають спонтанні процеси, а розвиток інноваційного клімату ускладнений або взагалі неможливий?

- 1) Стагнацію.
- 2) Стабільність.
- 3) Розвиток.
- 4) Вмирання.
- 5) Реорганізацію.

2. Характеристику якого типу організаційної поведінки подано нижче: «це людина, що намагається поводитись відповідно до норм та форм поведінки, прийнятих в організації, проте внутрішньо вона не приймає цінностей організації»?

- 1) Бунтар.
- 2) Відданий та дисциплінований працівник.
- 3) Оригінал.
- 4) Пристосованець.
- 5) Немає правильної відповіді.

3. Організаційні зміни – це:

- 1) методи (способи) формування нового організаційного устрою, адекватного характеру змін зовнішнього середовища;
- 2) організаційна дисфункція, що означає неможливість досягнення цілі, коли у функціонуванні організації виявляються стійкі перебої з важливих питань;
- 3) дії працівників організації, спрямовані на досягнення її цілей;
- 4) інтелектуальний продукт, створений консалтинговою організацією, який залишається у володінні клієнта після завершення консультування;
- 5) дії, спрямовані на розвиток знань та навичок працівників з метою підвищення їх трудової віддачі, посадового та кваліфікаційного зростання;

4. Визначте, на профілактику якої організаційної патології спрямовані такі дії: «необхідність добору програми реорганізації організації, яка викликає найменший опір».

- 1) Безсуб'єктність.
- 2) Кліка.
- 3) Стагнація.
- 4) Маятникові рішення.
- 5) Демотивуючий стиль управління.

5. Про яке поняття йдеться у визначенні: «це організаційна дисфункція, яка виявляється у неможливості досягнення цілей та в стійких перебоях у функціонуванні організації»?

- 1) Організаційні зміни.
- 2) Організаційна патологія.
- 3) Організаційна поведінка.
- 4) Ротація кадрів.
- 5) Організаційна культура.

6. Яку характеристику має модель організаційної поведінки, що отримала назву «оригінал»?

- 1) Це людина, що не приймає ні норм поведінки, ні цілей організації, постійно вступає у суперечність з організаційним оточенням та спричиняє конфліктні ситуації.
- 2) Це людина, що не приймає організаційних цінностей, проте намагається поводитись відповідно до норм та форм поведінки, що прийняті в організації.
- 3) Це людина, яка приймає цілі діяльності організації, але не сприймає традиції та норми, що існують у ній.
- 4) Це людина, яка намагається поводитись таким чином, щоб своїми діями ніяк не вступати у суперечність з інтересами організації.
- 5) Немає правильної відповіді.

7. Який вид організаційної патології виявляється у максимальній формалізації відносин, коли процедура переважає над функцією?

- 1) Некерованість.
- 2) Конфлікт.
- 3) Кліка.
- 4) Несумісність особистості з функцією.
- 5) Бюрократія.

8. Допомога співробітникам організації ефективно реагувати на технологічні та інші зміни, адаптуватися до них, розвивати свої навички – це головна задача:

- 1) планування людських ресурсів;
- 2) розвитку людських ресурсів;
- 3) управління людськими ресурсами;
- 4) кадрової політики організації;
- 5) аудиту людських ресурсів.

9. Який метод роботи консультанта у ситуації наявності організаційних патологій передбачає формування власного образу та оцінку потенціалу шляхом «роботи над помилками»?

- 1) Метод метафори.
- 2) Орієнтація організації.
- 3) Колекція помилок.
- 4) Метод Дельфі.
- 5) Метод синектики.

10. Який тип організаційних змін виникає, коли змінюються цінності, традиції, неформальні стосунки, стиль керівництва в організації?

- 1) Зміни в організаційній структурі.
- 2) Зміни в управлінських структурах та процесах.
- 3) Зміни у престижі організації в ділових колах та в суспільстві.
- 4) Зміни у технологіях, що застосовуються.
- 5) Немає правильної відповіді.

11. Які дії найчастіше виконує консультант, коли проводить аудит людських ресурсів у організації?

- 1) Добирає та залучує необхідних людей (за рівнем кваліфікації) на роботу в організацію.
- 2) Допомогає співробітникам ефективно реагувати на технологічні та інші зміни, адаптуватися до них, розвивати свої навички.
- 3) Складає перелік усіх напрямків політики організації, збирає та аналізує наявну кадрову політику, на основі чого робить висновки й рекомендує рішення.
- 4) Налагоджує взаємовідносини між адміністрацією та працівниками організації.
- 5) Розробляє найбільш ефективну в даних умовах систему мотивації та стимулювання праці.

12. Існує багато різних причин опору змінам в організації. Що у наведеному переліку не є причиною опору?

- 1) Острах перед невідомістю.
- 2) Небажання застосовувати непопулярні заходи.
- 3) Відсутність поваги й довіри до організатора змін.
- 4) Міжособистісний конфлікт між двома працівниками.
- 5) Недостатня впевненість у необхідності змін.

13. Що характерно для демотивуючого стилю керівництва як виду організаційної патології?

- 1) Переважання указань на помилки та недоліки співробітників над оцінками їх досягнень.
- 2) Постійне порушення уведених та доцільних зв'язків й норм, прийняття рішень всупереч їм.
- 3) Циклічне повторення ситуації ухвалення рішень, що відміняють дію попередніх рішень.
- 4) Ситуація, коли результат управлінського впливу виявляється протилежним його цілі.
- 5) Немає правильної відповіді.

14. Який учений вперше у 40-х роках XX ст. розробив поетапну модель організаційних змін?

- 1) Е. Шайн.
- 2) О. І. Пригожин.
- 3) К. Левін.
- 4) М. Кубр.
- 5) Т. Парсонс.

15. Організаційний розвиток – це:

- 1) система цінностей та сукупність норм поведінки як усередині організації, так і у відносинах із зовнішнім середовищем, що визнана та підтримується учасниками організації;

- 2) керований та систематичний процес перетворень у галузі культури, системи й поведінки організації, метою якого є підвищення ефективності організації у розв'язанні її проблем й досягненні цілей;
- 3) організаційна дисфункція, яка виявляється у неможливості досягнення цілей та стійких переboяx у функціонуванні організації;
- 4) процес знаходження такого стану системи, за якого забезпечується досягнення максимуму та мінімуму значень будь-якої функції;
- 5) генеральна лінія та принципові установки у роботі з персоналом на довгострокову перспективу.

16. Яка проблема, що виникає у процесі реалізації консультативного проекту з впровадження організаційних змін, виявляється у неузгодженості позицій керівників щодо конкретного завдання групи або неконкретності поставленого у групі завдання?

- 1) Низький моральний дух проектної команди.
- 2) Міжособистісні конфлікти в групі.
- 3) Вилучення з проекту критично важливих ресурсів.
- 4) Нездатність працювати в команді.
- 5) Низькі показники діяльності та відставання від графіка.

17. За яким критерієм класифікації організаційної поведінки виділяють такі типи, як кооперативна та конфліктна?

- 1) За ступенем усвідомленості людської поведінки.
- 2) За цілями.
- 3) За типом суб'єкта-носія.
- 4) За типом впливу на суб'єкта-носія.
- 5) За наслідками реалізації того чи іншого типу поведінки для групи.

18. Що необхідно робити для того, щоб подолати таку організаційну патологію, як некерованість, чи запобігти їй?

- 1) Уникати структурних рішень організаційних проблем і задач.
- 2) Уніфікувати облік та зробити його доступним для огляду.

- 3) Зняти суперечність між зростанням та розвитком та розробити нову систему мотивування праці.
- 4) «Узгодити» професійні та кваліфікаційні вимоги певної посади та особистісні характеристики працівника.
- 5) Вивести конфлікт із поля міжособистісного протистояння, видалити особистісний зміст із суперечності.

Запитання до іспиту (заліку) з навчальної дисципліни

«Управлінське консультування»

1. Поняття консультування. Характерні риси управлінського консультування.
2. Управлінське консультування: історичний огляд. Етапи розвитку управлінського консультування.
3. Завдання, що розв'язуються управлінським консультуванням.
4. Дискусії щодо визначення сутності управлінського консультування.
5. Сфери застосування і можливості управлінського консультування.
6. Діапазон консультаційних послуг у сучасному світі. Нові типи консультаційних послуг.
7. Сучасні та перспективні напрямки управлінського консультування.
8. Особливості становлення й розвитку консультаційного бізнесу в Україні.
9. Основні постачальники консультаційного продукту в Україні.
10. Принципи організації управлінського консультування. Процес управлінського консультування.
11. Внутрішнє та зовнішнє консультування.
12. Універсальна модель управлінського консультування. Етапи процесу консультування.
13. Завдання консультанта на кожному етапі консультаційного процесу.
14. Моделі консультування: загальна характеристика, переваги та недоліки.
15. Контракт на управлінське консультування: умови укладання, структура, основні форми.
16. Концепція управлінського консультування соціальних змін в організації.
17. Організаційна діагностика: поняття, стадійність, задачі. Проблемна вісь в організації.
18. Методи творчого мислення, які застосовуються в управлінському консультуванні: загальна характеристика, переваги й недоліки.
19. Порівняльна характеристика методів творчого мислення, які

застосовуються в управлінському консультуванні.

20. Застосування соціологічних та соціально-психологічних методик в управлінському консультуванні.
21. Методи управлінського консультування, спрямовані на утворення команди (методи групової роботи).
22. Методи управлінського консультування, спрямовані на запобігання конфліктам та розв'язання їх.
23. Умови застосування та ефективність різних методів управлінського консультування.
24. Типова структура консультантських організацій.
25. Особливості взаємодії консультанта та клієнта.
26. Особливості роботи консультанта з різними типами клієнтів.
27. Загальна характеристика методів впливу на систему клієнта.
28. Оцінка ефективності управлінського консультування.
29. Професіоналізм в управлінському консультуванні.
30. Професійні та етичні якості консультанта.
31. Професійні ролі фахівця з управлінського консультування.
32. Кодекс професійної поведінки консультанта: загальні положення.
33. Навчання консультантів як засіб підвищення ефективності роботи консультаційних служб. Кар'єра консультанта.
34. Принципи, методи, форми винагороди за консультаційні послуги.
35. Стратегія розвитку консультаційних організацій.
36. Документація і звіти з завдання в управлінському консультуванні.
37. Управління консультаційною компанією.
38. Консультування з управління людськими ресурсами. Планування та розвиток людських ресурсів.
39. Види організаційних змін та їх урахування в управлінському консультуванні.
40. Феномен опору організаційним змінам.

41. Фактори, що визначають ставлення працівників до організаційних змін.
42. Умови застосування, переваги й недоліки різних методів організаційних змін.
43. Управління процесом організаційних змін через поведінку.
44. Патології в організації як управлінська проблема. Ідентифікація патологічних станів організації.
45. Види організаційних патологій. Організаційні патології як дисфункції.
46. Шляхи оптимізації організаційного розвитку і подолання патологічних станів організації.
47. Засоби профілактики патологій в структурі організації та патологій в управлінських рішеннях.
48. Сутність, типи, елементи, структура організаційної поведінки.
49. Ресурси організаційної поведінки. Організаційна поведінка і організаційні комунікації.
50. Моделі організаційної поведінки та їх використання в управлінському консультуванні.

Показчик основних понять та імен

А

Аналіз документів 129
Аналітико-систематизаційний метод 44
Антитезні (ситуативні) проблеми 54

Б

Бізнес-аналітики 91
Блок П. 11
Буз Е. 7

В

Ван де Вен Е. 70
Внутрішні консультанти 29

Г

Гілберт Ф., Гілберт Л. 6, 116
Гордон В. Дж. 64
Грейнер Л. 11

Д

Делкі Н. 66
Дельбек Андре Л. 70
Детерміновані рішення 53
Діагностика за слабкими сигналами 58
Діагностичне інтерв'ю 54
Дисфункція 130
Друкер П. 18

Е

Експеримент 129
Експертне консультування 30
Емерсон Х. 6
Ефект синергії 69

З

Знайомство (фаза підготовки) 33
Зовнішні консультанти 29

І

Ініційовані рішення 53
Інструментарій консультування 28

К

Кадрова політика 118
Кадровий аудит 119
Класична школа управління 6
Кодекс професійної поведінки 84
Консультування 10
Коучинг 22
Кубр М. 14, 15, 32, 78

Л

Левін К. 142
Людські ресурси 117

М

МакКінзі Джеймс О. 7
Мейо Е. 7
Метцгер Р. 11
Менеджери груп 92
Методи групової роботи 68

- метод номінальних груп (МНГ) 70

Методи, спрямовані на запобігання конфліктам та розв'язання їх 72

- метод поетапного створення нової групи 73
- метод дзеркальної техніки 73
- метод «поради третіх осіб» 74
- метод «консультування» 75

Методи творчого мислення 59

- метод «мозкової атаки» 61
- метод синектики 63
- метод Дельфі 66

Модель «доктор – пацієнт» 45
Модель «експерт – клієнт» 44
Модель консультування 28
Модель «співпраця» 45
Молодші консультанти 91

Н

Навчальне консультування 31
Називні (вбудовані) проблеми 53

О

Опір змінам 143
Опитування 129
Організаційна діагностика 50
Організаційна патологія 129
Організаційна поведінка 125
Організаційні зміни 138
Організаційний розвиток 121
Осборн А. 61

П

Партнери 92
Планування людських ресурсів 121
Планування праці 121
Пригожин О. 68, 77
Причинно-наслідкові
(соціокультурні) проблеми 54
Проблеми організації 53
Процес консультування 27
Процесне консультування 30
П'ятифазна модель консультування
32

Р

Рекрутингові компанії 26
Розвиток людських ресурсів 122
Роль 85

С

Спільні групи консультантів 29
Спосіб консультування 28
Спостереження 57, 129
Стагнат 78
Стагнація 132
Старші консультанти 92
Стіл Ф. 11

Т

Тейлор Ф. У. 6, 116

У

Управління людськими ресурсами
116
Управлінське консультування 11, 15
Урвік Л. 16

Ф

Фаза впровадження 39
Фаза діагностики 36
Фаза завершення 41
Фаза планування дій 38

Х

Хелмер О. 66
Хоторнські експерименти 7

Ц

Ціна консультаційних послуг 88

Ш

Шайн Е. 142
Школа наукового менеджменту 7

Список літератури

1. Алешникова В. И. Использование услуг профессиональных консультантов. – М.: ИНФРА-М, 1999. – 212 с.
2. Ануфриева Н. И. Патология организации. – Электронный ресурс. – [Режим доступа]: www.ekonom.nsc.ru/eco/Arhiv/ReadStatiy/206_12/Anufrieva.htm.
3. Армстронг М. Стратегическое управление человеческими ресурсами: Пер. с англ. – М.: ИНФРА-М, 2002. – 328 с.
4. Атаманчук Г. В. Управление – фактор развития: размышления об управленческой деятельности. – М.: Экономика, 2002. – 566 с.
5. Борисова Е. А. Управление персоналом для современных руководителей. – СПб.: Питер, 2003. – 444 с.
6. Бутиліна О. В. Організаційна патологія: відхилення від норми чи дисфункція? // Девіантна поведінка: соціологічний, психологічний, юридичний аспекти: Матеріали науково-практичної конференції (Харків, 10 квітня 2010 р.) – Х.: Вид-во Хар. Нац. ун-ту внутр. справ, 2010. – С. 30-34.
7. Верба В. А. Управлінське консультування: концепція, організація, розвиток: монографія / В. А. Верба. – К.: КНЕУ, 2011. – 327 с.
8. Верба В. А. Ідентифікація і систематизація проблем розвитку підприємств як передумова формування попиту на консалтингові послуги. – Електронний ресурс. – [Режим доступу]: www.ekonomica.org.ua/files/articles/verba_09_2008_XNEU.pdf.
9. Верба В. Управлінське консультування в Україні: місія не здійснена? – Електронний ресурс. – [Режим доступу]: <http://www.management.com.ua/strategy/str101.html>.
10. Верба В. А. Решетняк Т. І. Організація консалтингової діяльності: Навч. посібник. – К.: КНЕУ, 2000. – 244 с.
11. Галкина Т. П. Социология управления: от группы к команде: Учеб.

- пособие. – М.: Финансы и статистика, 2001. – 224 с.
12. Джордж Р., Кристиани Т. Консультирование: теория и практика /Пер. с англ. – М.: ЭКСМО, 2002. – 448 с.
13. Диагностический метод аудита в сфере управления человеческими ресурсами как средство повышения эффективности организации. – Электронный ресурс. – [Режим доступа]: URL: <http://www.bkmaksim.com/maksimko1965.shtml>.
14. Довгань Л. Є., Каранай Ю. В., Сімченко Н. О. Сучасні технології управління людськими ресурсами організації: Монографія. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 320 с.
15. Егоршин А. П. Управление персоналом. – Н. Новгород: НИМБ, 1999. – 624 с.
16. Захаров Н. Н., Кузнецов А. Л. Управление социальным развитием организации: Учебник. – М.: ИНФРА-М, 2006. – 264 с.
17. Зиновьев Ф. В. Управленческое консультирование. – Симферополь, 2000. – 150 с.
18. Капустин П. А. Управленческое консультирование для руководителей. – СПб.: Изд. дом «Бизнес-пресса», 2000. – 160 с.
19. Комаров С. В., Кордон С. И. Организационная патология с точки зрения социолога, менеджера и консультанта по управлению. – Электронный ресурс. – [Режим доступа]: www.ecsocman.edu.ru/images/pubs/2005/01/25/0000202980/008.KOMAROV.pdf.
20. Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами: Учеб. пособие. – М.: Дело, 2002. – 312 с.
21. Коростельов В. А. Управлінське консультування: Навч. посібник / Міжрегіон. академія управління персоналом. – К., 2003. – 104 с.
22. Кравченко А. И., Тюрина И. О. Социология управления: фундаментальный курс: Учеб. пособие. – М.: Академический Проект;

Деловая книга, 2008. – 983 с.

23. Лапыгин Ю. Н. Основы управленческого консультирования: Учеб. пособие. – М.: Академический Проект, 2006 – 352 с.
24. Литвак Б. Г. Разработка управленческого решения: Учебник. – М.: Дело, 2003. – 392 с.
25. Молл Е. Г. Менеджмент: организационное поведение / Учеб. пособие. – М.: Финансы и статистика, 1998. – 154 с.
26. Ньюстром Дж. В., Дэвис К. Организационное поведение: Поведение человека на рабочем месте / Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2000. – 448 с.
27. Основи управлінського консультивання: Навч. посібник / А. Е. Воронкова [та ін.]; За заг. ред. д-ра екон. наук, проф. А. Е. Воронкової. – Х.: ВД «Інжек», 2010. – 484 с.
28. Рибаківа Т. О. Управлінське консультивання в системі консультаційних послуг. – Електронний ресурс. – [Режим доступу]: http://manved.at.ua/publ/upravlinske_konsultuvannja_v_sistemi_konsultacijnik_h_poslug/2-1-0-19.
29. Робота з персоналом організацій: навч. посіб. / за ред. І. П. Руценка. – Х.: Видавництво «Форт», 2013. – 460 с.
30. Семеняк І. В. Основи управлінського консультивання: навч. посібник / І. В. Семеняк, Д. В. Мангушев. – Х.: ХНУ ім. В. Н. Каразіна, 2012. – 128 с.
31. Спивак В. А. Организационное поведение и управление персоналом: [Орг. и стратегия. Соврем. технологии. Корпоратив. культура]: Учеб. пособие для вузов. – СПб.: Питер, 2000. – 412 с.
32. Старобинский Э. Е. Выдающиеся руководители: Формирование. Стиль руководства. Опыт менеджмента. – М.: Книжный мир, 2002. – 120 с.
33. Трофимова О. К. Международный рынок консалтинговых услуг и тенденции развития украинского консалтинга. – Электронный ресурс. – [Режим доступа]: www.uamc.com.ua/articles/article04.htm.
34. Управление человеческими ресурсами: учеб. / М. И. Соколова,

- А. Г. Дементьева. – М.: ТК Велби, Изд-во Проспект, 2005. – 240 с.
35. Управленческое консультирование. Введение в профессию / под ред. М. Кубра: пер. с англ.; научн. редактор Гладышев А. А. – 4-е изд. – М.: Планум, 2004. – 976 с.
36. Управленческое консультирование. Индустрия знаний, символический капитал или новая мода / под ред. М. Киппинга и Л. Энгвелла : Пер. с англ. – Х.: Изд-во «Гуманитарный центр», 2008. – 416 с.
37. Филонович С. Р. Использование моделей жизненного цикла в организационной диагностике // Социс. – 2005. – № 4. – С. 53 – 65.
38. Хижняк Л. М. Организационный опыт в теории и практике социального управления // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – 2001. – № 527. – С. 68 – 73.
39. Хижняк Л. М. Патологічні стани організацій: діагностика та шляхи подолання // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – 2000. – № 489. – С. 83 – 88.
40. Хижняк Л. М. Сопротивление переменам в диагностике организационного развития // Вісник Харківського національного університету ім. В. Н. Каразіна. Соціологічні дослідження сучасного суспільства: методологія, теорія, методи. – 2000. – № 462. – С. 17 – 21.
41. Хміль Ф. І. Основи управлінського консультування: навч. посіб. / Ф. І. Хміль. – К.: Академвидав, 2008. – 240 с.
42. Черкасов В. В. Проблемы риска в управленческой деятельности. – М.: Рефл.-бук.; К.: Ваклер, 1999. – 287 с.
43. Чернов Ю. В., Фомишин С. В., Тищенко А. И. Управленческое консультирование: Учеб. пособие. – Херсон: ОЛДИ-плюс, 2003. – 272 с.
44. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. – СПб.: Питер, 2002. – 336 с.

45. Щелкунов В. И. Деловые стратегии и менеджмент Украины XXI века. – К.: Наукова думка, 2002. – 416 с.
46. Юрасова М. В. Управленческое консультирование: социологические методы и технологии. – М.: Наука, 2001. – 134 с.
47. Яковенко Т. В. Управленческое консультирование и управление персоналом: учебно-методическое пособие. – Х.: Харьковский национальный университет им. В. Н. Каразина, 2005. – 123 с.

Навчально-методичне видання

Бутиліна Олена Вікторівна

УПРАВЛІНСЬКЕ КОНСУЛЬТУВАННЯ

Підписано до друку 21.08.14 р.
Формат 60×84^{1/16}. Папір офсетний. Гарнітура Times New Roman.
Друк ксерографічний. Ум. друк. арк. 9,6. Обл.-вид. арк. 8,3.
Наклад 300 прим. Зам. №08-14

Надруковано ТОВ «Видавництво «Форт»
Свідоцтво про внесення до Державного реєстру видавців
ДК №333 від 09.02.2001р.
61023, м. Харків, а/с 10325. Тел. (057)714-09-08