

**О.В. Бутиліна,**  
кандидат соціологічних наук,  
доцент кафедри соціології та масових комунікацій ННІ ПМК  
Харківський національний університет внутрішніх справ

## **Роль та місце управлінського консультування в системі роботи з персоналом організації**

Управлінське консультування сьогодні уявляє собою сферу, що найбільш динамічно розвивається. Глобалізація ринкового простору, необхідність впровадження інноваційних підходів і методів роботи, інформатизація та технологізація бізнесу стали потужними факторами стрімкого розвитку управлінського консультування та підвищення попиту на цей вид послуг. Розвиток управлінського консультування дозволяє говорити про те, що в теперішній час воно набуває не тільки різноманітного забарвлення, але й постає у двох основних формах. З одного боку, (і це склалось історично) консультування виступає методом удосконалення діючих форм управління та ведення бізнесу, адже спочатку процес консультування уявляв собою процес наслідування досвіду найбільш успішних менеджерів. З іншого – консультування набуває ознак самостійної професії. Найвідоміший фахівець сучасності у галузі управлінського консультування, М. Кубр визначає цю професію так: «*Управлінське консультування – це діяльність спрямована на надання незалежних професійних послуг, що носять рекомендуєчий характер та допомагають керівникам й організаціям у реалізації організаційних цілей і завдань шляхом вирішення управлінських і ділових проблем, виявлення та використання нових можливостей, впровадження змін та навчання*».

Такий підхід до визначення сутності управлінського консультування органічно поєднує два підходи, що склались в науці щодо цього виду діяльності. Перший – функціональний, більш широкий по суті, підкреслює, що управлінське консультування може розглядатись як метод дії, котрий

забезпечує практичні поради та допомогу, які можуть бути надані будь-якою особою. Другий розглядає консультування з питань управління як самостійні професійні послуги. Звідси, проводити консультації можуть лише ті особи, які спеціально підготовлені й мають відповідну кваліфікацію.

Специфічною особливістю управлінського консультування є органічне поєднання теорії та практики управління. Консультант є експертом з питань організації ефективної системи управління персоналом та удосконалення керування організаційними змінами. Сучасний консультант здатен вирішувати доволі широке коло різних за складністю проблем, що виникають на різних організаційних рівнях. *Основним завданням* управлінського консультування є надання допомоги клієнтам у вирішенні їх управлінських та ділових проблем, підвищенні ефективності функціонування організації в цілому.

Характерними ознаками консультаційної діяльності є: 1) постійне накопичення нових знань і досвіду як з боку клієнтської компанії так і з боку консультанта, адже консультаційний процес передбачає плідну співпрацю двох зацікавлених сторін, у результаті якої клієнт отримує нові знання про ефективне управління, а консультант – досвід, який закладає основу для подальшого розвитку його компетенцій; 2) рекомендаційний характер допомоги консультанта; відповідальність фахівця пов'язана з повнотою та якістю порад та рекомендацій, які він пропонує керівникові; рішення про впровадження у життя пропонованих дій приймає виключно керівник компанії; 3) незалежність консультанта; спеціаліст з питань управління в першу чергу є експертом, який надає об'єктивну інформацію та висловлює неупереджені висновки й поради, що стосуються реального стану й перспектив розвитку клієнтської компанії; 4) комплексний підхід у роботі консультанта; оскільки левова частка проблем, які допомагає вирішити консультант стосується роботи організації в цілому чи її окремих підрозділів, то зміни, котрі відбуваються в результаті впровадження новацій обов'язково тягнуть за собою економічні, організаційно-технічні та соціально-психологічні трансформації різного ступеню складності та якості; це

робить діяльність консультанта дуже відповідальною і вимагає високого професіоналізму.

Слід зазначити, що консультування як «індустрія порад та допомог» має широке коло застосування. Втім предметним полем управлінського консультування є вирішення питань пов'язаних в першу чергу із кризою ресурсів, втратою контролю, стратегії, цілей, порушенням структури, розпадом цінностей, кризою ідеалів, конфліктом ролей, дисбалансом прав та обов'язків чи дисфункціональним конфліктом між підрозділами. Оскільки люди є невід'ємною складовою цих процесів і не можуть розглядатися поза них (навіть коли мова йде про особисті й автономні проблеми окремого працівника організації), то робота консультанта з питань управління має бути зорієнтована на розвиток соціальних технологій ефективного керування компанією.

Що ж очікують від управлінського консультанта керівники організацій, на які зміни варто розраховувати, починаючи співпрацю? «У нинішньому управлінському консультуванні простежується тенденція до спеціалізації, яка відображає прагнення до розширення спектру та ступеню складності питань, що розглядаються консультантами». Ця тенденція задовольняє потребу фірм у отриманні кваліфікованої допомоги та їх орієнтацію на консультаційні організації, що позиціонують себе як універсальних експертів у вирішенні будь-яких проблем у бізнесі та управлінні.

Можна визначити декілька ефектів, які отримує клієнтська організація, в разі звернення за порадою до консультанта, незалежно від суті та складності конкретної проблеми, яку допомагає вирішити фахівець. По-перше, керівник компанії отримує експертну оцінку існуючого стану справ в організації, перспектив її розвитку, можливостей залучення невикористаних ресурсів, шансів впровадження інновацій тощо. «Погляд з боку», розкриває приховані потенції та назріваючі проблеми організації. По-друге, розроблені рішення керівництва отримують обґрунтування, доопрацювання чи вироблення нових, що зводить ризики допущення помилок при прийнятті управлінських рішень до мінімуму. По-третє, у процесі реалізації консультаційного проекту відбувається

навчання. Консультанти навчають менеджерів та персонал клієнтської організації шляхом передачі знань та досвіду вирішення проблем, при чому мета навчання складається не у засвоєнні певних теорій, принципів чи підходів, а у формуванні навичок самостійного пошуку й виробітки методів подолання труднощів. Пітер Друкер пише, що «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. По-четверте, завдяки роботі консультантів, компанія отримує екстрену та інтенсивну допомогу у вирішенні складних проблем, що не завжди можливо при використанні виключно внутрішніх ресурсів організації.

Оцінюючи результативність роботи консультанта у кожній конкретній клієнтській організації, необхідно відзначити, що користь для клієнта характеризується реалізованими змінами, які привели до вдосконалення бізнесу клієнта, а консультант отримує той важливий досвід та знання, які працюватимуть на нього у майбутньому.

Результати спільної діяльності консультанта й клієнта умовно можна розділити на дві групи: прямі й непрямі, які, у свою чергу, можуть бути представлені кількісними і якісними показниками.

Прямі результати: до кількісних результатів відносять насамперед зниження витрат, збільшення рентабельності, освоєння нових видів продукції тощо. Відзначені результати проявляються швидко й дають відчутний ефект через реалізацію таких рішень, як оптимізація оподаткування, зупинка й закриття збиткових виробництв, ліквідація зайвого устаткування, прискорення виробничого циклу, зниження браку та ін. Якісні результати простежуються в зміні стилю й методів керівництва; у зміні структури виробництва й управління організацією; у доведенні до працівників розробленої стратегії бізнесу; у нових знаннях і новому досвіді рішення поточних і перспективних завдань.

Серед непрямих результатів відзначимо кількісні, до яких варто віднести залучення інвестицій, нових партнерів по бізнесу, ріст курсу акцій, а до якісних –

налагодження контактів з місцевими органами влади, нові позиції в ділових колах, а також результати навчання клієнта.

Отже, плідна співпраця консультанта і клієнта підчас реалізації консультаційного проекту призводить до нової ефективності компанії, яка досягається завдяки формуванню нових навичок і здібностей персоналу клієнтської організації, виникненню нових чи модернізації існуючих систем (наприклад, системи управління виробництвом або системи підбору й оцінки персоналу), налагодженню вигідних взаємозв'язків та формуванню нової поведінки (корпоративної культури).

Верба В.А., посилаючись на дослідження українських науковців (Лепа Н., Лепа Р., Пушкарь А.) зазначає, що для більшості національних підприємств характерні три групи проблем, з якими вони стикаються і які не в змозі вирішити самостійно. Це відсутність обґрунтованої програми переходу до нових (ринкових) умов господарювання та невідповідність персоналу та керівників підприємств до такої моделі розвитку; проблеми вибору раціональної стратегії розвитку в умовах високої нестабільності, що зумовлює появу протиріч у сфері внутрішньоорганізаційної структури підприємства; проблеми у сфері мотивації та стимулювання ефективної діяльності підприємств. Дослідниця переконана, що такі завдання можуть ефективно вирішити тільки професійні консультанти з управління. Головним критерієм професійної компетенції консультанта виступають зміст та якість прийнятих рішень, у яких реалізуються його знання, вміння й досвід. Організаторські здібності вимагають вміння досягати максимальної ефективності взаємодії із системою клієнта. Тут необхідне вміння йти на ризик і здатність прийняття новаторських рішень. 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.

«Продуктами» консультаційної діяльності виступають комплексні, науково обґрунтовані управлінські системи чи рішення, впровадження яких дозволяє долати найскладніші управлінські проблеми. Таким чином, управлінське консультування як вид професійної послуги сьогодні є найефективнішим методом впровадження наукового знання у практику управління. Воно давно вже визнано у світі та постійно зміцнює позиції в якості одного з секторів економіки. Попри доволі слабку розвиненість консультування в Україні, на даний час відмічається збільшення попиту на консультаційні послуги. Втім, недосконала нормативно-правова база, низька платоспроможність вітчизняних підприємств, слабка маркетингова політика самих консалтингових фірм, наявність подвійних систем обліку в деяких організаціях, неможливість оцінити корисність консультаційних послуг, поки що не дозволяють говорити про українське управлінське консультування як про самостійну та самодостатню галузь вітчизняної економічної системи. Для активізації розвитку управлінського консультування в Україні, необхідно знизити залежність української економіки від іноземних експертів, що обумовить зниження витрат на управлінське консультування. Головною перевагою роботи вітчизняних консультантів є те, що вони мають знання й розуміння глибинних причин існуючих управлінських проблем, пов'язаних з менталітетом, національними особливостями й нормативно-правовим полем діяльності українських бізнес-організацій.